The Role of Strategic Planning in Enhancing the Efficiency of Scientific Research among Faculty Members at Latakia University from their point of View

Abeer Yousef Qara Ali *
Noura Hasan Mahmoud**

(Received 19 / 6 / 2025. Accepted 23 / 11 / 2025)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identify the role of strategic planning in enhancing the efficiency of scientific research among faculty members at Latakia University from their point of view, and to reveal the significance of the differences between the responses of the sample members based on (type of college, experience, and academic rank). To achieve the research objectives, a descriptive survey method was adopted, through the design of a questionnaire consisting of (50) statements, implemented on a sample of (246) faculty members at Latakia University.

The results of the research showed that the role of strategic planning in enhancing the efficiency of scientific research among faculty members was at a moderate level with an average (2.58), and (51.6%) according to the perspectives of the sample individuals. The results also showed no statistically significant differences in the responses of the research sample individuals regarding the role of strategic planning in enhancing the effectiveness of scientific research based on (type of college and experience), while there were statistically significant differences based on the variable of academic rank in favor of faculty members holding the rank of (Professor, Associate Professor, and Lecturer).

Key words: Strategic Planning, Enhancing the Efficiency of Scientific, Teaching Staff.

Copyright **:**Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

***Assistant Professor, Department of Curricula and Teaching Methods, Latakia University (formerly tishreen) , Syria**

****Assistant Professor, Department of Curricula and Teaching Methods, Latakia University (formerly tishreen) , Syria.**

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم

د. عبير يوسف قرة علي [*]

د. نورا حسن محمود [**]

(تاريخ الإيداع 19 / 6 / 2025. قبل للنشر في 23 / 11 / 2025)

ملخّص

هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم، والكشف عن دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة العلمية)، ولتحقيق الغرض من البحث، اعتمد المنهج الوصفي المسحي، من خلال تصميم استبانة تألفت من (50) عبارة، طبقت على عينة تكوّنت من (246) عضو هيئة تعليمية في جامعة اللاذقية.

وبينت نتائج البحث أن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.58)، وأهمية نسبية بلغت (51.6%) من وجهة نظر أفراد العينة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغيري (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير المرتبة العلمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية من مرتبة (أستاذ وأستاذ مساعد، ومدرس).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، رفع كفاءة البحث العلمي، أعضاء الهيئة التعليمية.

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[*] **مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية.**

[**] **مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية.**

- مقدمة

إن تقدم المجتمعات وتطورها يعتمد على كمية الانجازات التي تُحققها في مجال البحث العلمي، إذ يُنظر إلى البحث العلمي على أنه وظيفة أخرى من وظائف الجامعات ومطلب للتميز في أي حقل من حقول الدراسة، وذلك عن طريق الباحثين المتميزين من أعضاء الهيئة التعليمية للعمل على تحقيق الفائدة بين التعليم الجامعي والبحث العلمي؛ فالإنجازات تأتي عن طريق البحث والمتابعة للأحداث والأفكار والعمل على دعمها وتطويرها المرجع [1]. وفي العصر الحديث الذي يشهد زيادةً في الطلب على المعرفة العلمية وأهميتها، تظهر الحاجة إلى تحسين مستوى الأفراد الذين يمتلكون مهارات البحث العلمي، والقادرين على توليد المعرفة التي تعكس موقفهم النقدي والإبداعي من خلال توظيف خطوات ومبادئ البحث العلمي المرجع [2]. وتهدف العديد من السياسات العلمية إلى العمل على تعزيز عملية البحث العلمي من خلال جامعاتها ومن خلال أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؛ لما تؤديه الإنتاجية البحثية من دور في تحقيق النجاح للمؤسسات التعليمية، التي تتأثر بشكل عالٍ بالموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات المرجع [3].

يُعدُّ البحث العلمي من المهام الرئيسة للجامعة بداية من البحوث الأولية الخاصة بطلاب الجامعة مروراً بأبحاث طلاب الدراسات العليا في مرحلة الماجستير والدكتوراه وصولاً إلى البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، والتي قد تبرز أهميته في أنه يفتح للباحثين أفاقاً معرفية جديدة ومتنوعة، ويرفع مستوى الوعي لدى أفراد المجتمع، مما يسهم في تطويره ونمو المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وإيجاد تفسير علمي لظواهره المتنوعة والجديدة. والبحث العلمي عبارة عن أسلوب تفكير وجهد يهدف إلى تحديد المشكلة وتحليلها إلى عواملها، وافتراض حلول واختبار الفرضيات لتأكيد فاعليتها أو رفضها جزءاً أو كلاً، كما أنه نشاط علمي يتقدم به الباحث إلى حل أو محاوله حل مشكلات قائمة ذات حقيقة معنوية أو مادية، أو لفحص موضوع معين أو استقصائه من أجل إضافة أمور جديدة للمعرفة الإنسانية المرجع [4].

ويشير المرجع [5] إلى أن المؤسسات التعليمية تعمل اليوم كمؤسساتٍ تنموية لتحقيق التقدم والتطور للمجتمع، وذلك من خلال عملية البحث العلمي، والتي يعدُّ العاملون في مؤسسات التعليم العالي مورداً أساسياً لها، إذ يشمل عمل أعضاء الهيئة التعليمية مجموعةً من الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية المتداخلة. كما تقوم هذه المؤسسات بالتركيز على الإنتاجية البحثية بشكلٍ كبير من أجل تقديم الدعم والمكافآت والحصول على الترقية. ويرى بيثون Pithon كما ورد في المرجع [6] أن البحث العلمي يسهم في تطوير المعرفة البشرية في مختلف المجالات، التي يتم العمل على التخطيط لها، وتنفيذها بشكلٍ منهجي وفقاً لمجموعة من المعايير الصارمة لمعالجة المعلومات، وما يتضمنه من التحقيق والملاحظة والتجربة، لمحاولة شرح أسباب العديد من الظواهر. كما أن الكفاءة البحثية لها أهمية كبيرة لأنها تتمتع بإمكانية كبيرة لتحسين القدرة البحثية للجامعة في إنشاء ومعالجة تطبيق المعرفة على مشكلات الحياة الواقعية في اقتصاد المعرفة العالمي المتنوع ثقافياً، ووصف المعلومات المطلوبة لتطوير كفاءة البحث في عملية التدريس والتعلم المرجع [7].

وبما أن الجامعات تُعدُّ أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ فإن أعضاء الهيئة التعليمية في هذه الجامعات هم عنصر محوري في تحقيق ما أُنيط بهم من أهداف وغايات تتعلّق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، وخاصة كفاءة البحث العلمي المرجع [8]. فالبحث العلمي أحد أبرز الوظائف الرئيسة في الجامعات والعمود الفقري لمعايير تصنيفها، كما أنه أحد أبرز المؤشرات التي يتم من خلالها توفير التمويل والدعم المالي المرجع [9].

وتقوم وظيفة عضو الهيئة التعليمية في الجامعات على ثلاثة وظائف رئيسة هي: التعليم، وخدمة المجتمع، وإجراء البحوث العلمية، الذي يعدُّ أحد الأركان الأساسية لمؤسسات التعليم العالي، ويؤدي دوارً مهماً في تحقيق الرفاهية للمجتمع ويؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات التي تقوم على المعرفة، والذي يعدُّ أمراً أساسياً لابد أن يقوم به أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات المختلفة، إذ يتم قياس مستوى أداء المؤسسات التعليمية من خلال فاعليتها في هذه الوظائف المرجع [10]. والتخطيط الإستراتيجي كعملية مستقبلية موجهة وطوية المدى، يهدف إلى بناء إستراتيجية تعدّ بمنزلة خريطة طريق تمكن المؤسسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددة، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المرجع [11]. وينظر إليه كذلك على أنّه "عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع، ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع" المرجع [12].

وعليه، فإن البحث العلمي هو تطوير معلومات موجودة أو اكتشاف معلومات جديدة، باتباع خطوات المنهج العلمي، واستخدام ما يلزم من أدوات، والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. وبما أن البحث العلمي هو روح الأداء الأكاديمي في الجامعات، لأنه يؤدي دوراً في طبيعة الواجب الأكاديمي لأعضاء الهيئة التعليمية وأولوياته، ويُعدُّ عنصراً أساسياً في التعليم الجامعي، وعاملاً حاسماً في تحسين مستوى أعضاء الهيئة التعليمية في مجالات تخصصاتهم، وفي إنجاح عملية التدريس، كما يؤدي التخطيط الإستراتيجي دوراً مهماً في تحسين كفاءته، لذلك جاء هذا البحث، لتعرف دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم.

مشكلة البحث

يعدُّ البحث العلمي مهمة رئيسة من مهمات أعضاء هيئة التدريس، وهو موضع التقدير الأعلى في سلم القيم الجامعية لدى معظم الجامعات، لكن هذا التقدير العالي لا يكفي لإعطاء الأولوية التنفيذية للبحث العلمي، وكثيراً ما تعطى هذه الأولوية للتدريس بسبب ضغوط الإقبال على التعليم العالي والسعي لاستيعاب الطلبة وتخصيص الجزء الأكبر من ميزانيات التعليم العالي وجهوده لتوفير التعليم.

ويهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظومة التعليمية وصياغتها في شكل خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات لمختلف الأطراف الشريكة انطلاقاً من رؤية متفق عليها وأهداف موحدة، بتجنيد الجميع من أجل بلوغها. ويقوم بتحليل الأوضاع الراهنة وتقدير الموارد المادية والبشرية التي تُخصّ بها الجامعة واستثمارها باتباع الخطط الإستراتيجية التي تصنع المستقبل وتتنبأ به بل وتتحكم فيه تماشياً مع تحديات العصر وأهداف المجتمع وتطلعاته لتحقيق الجودة في التعليم. لذلك حرصت العديد من إدارات الجامعات من خلال التخطيط الإستراتيجي على دعم الأبحاث العلمية التي يقوم بإنجازها أعضاء الهيئة التعليمية بشكل فردي أو جماعي، أو بالتعاون مع طلبتهم في الدراسات العليا، والتي تعمل على نشر هذه الأبحاث بعد العمل على تقييمها من قبل عدد من المختصين في مجلات علمية محكمة تصدرها الجامعة. وقد أشارت بعض الدراسات العلمية إلى أن كفاءة البحث العلمي لأساتذة الجامعة تميز الأستاذ الجامعي الذي يجمع ببن المعرفة والمهارات العلمية والقيم الشخصية وصفات الباحث، وهي القدرة على تنفيذ الأنشطة البحثية، إذ إن التنظيم في العمل البحثي المثمر للطلبة، يُعد سمة من سمات الشخصية، مما يدل على تكوين مهارات وأساليب البحث لإيجاد المعرفة وحل المشكلات العلمية المرجع [13].

ومما لا شك فيه أن للبحث العلمي دوراً بارزاً في حل المشكلات التي تعاني منها المجتمعات، ويشكل أهمية كبرى في تحقيق التطور والنمو للمجتمعات كافة. والجامعة هي بمثابة الأم للبحث العلمي، لذلك لا بد من تفعيل هذا الدور وتطويره من خلال التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي من قبل إدارة الجامعة. ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات، كدراسة المنصور Almansour [14] التي بينت أن البحث العلمي يعاني من ضعف في مقدرته على الإسهام في تطوير المجتمعات وتنمية القدرات الاجتماعية والاقتصادية والعمل على تطويرها، كما بينت وجود ضعف الوعي بمفهومه وأهميته ونتائجه وانعكاسها على المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ضعف التمويل المقدم من الجامعات، ودراسة جمعان Jamaan [15]، التي أشارت إلى أن هناك عدداً من المعوقات الإدارية والفنية والمالية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في مجال نشر الأبحاث العلمية، وبينت دراسة سولودنكوف Solodnikov (2018) الواردة في المرجع [16] وجود معوقات عديدة للبحث العلمي في الجامعات الروسية، ومنها: فقدان الدعم المادي والقوة التنفيذية الدافعة للجامعات، وانعزال مؤسسات التعليم العالي وأساتذته عن التطبيق العملي للأبحاث في الموضوعات غير الرسمية، عدم وجود مصادر لتمويل البحث العلمي، وحصر الباحثين بمعلومات بحثية محدودة وضيقة، وعدم توافر البيئة البحثية الفعالة. ولم توجد دراسات سابقة على مستوى الجامعات السورية استقصت دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي في جامعات القطر، ولم يلقَ الاهتمام الكافي من الباحثين، وهذا ما استدعى تناول هذا الموضوع، والكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لأعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظرهم.

بناء على ما سبق فقد حُددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي، لأنّه جوهر التقدم الفكري والتقني وركن أساسي من أركان المعرفة، وبناء القدرات والتميز وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع.
2. المكانة التي يحتلها البحث العلمي في الجامعة، فهو أحد وظائفها الرئيسة، وهو ركن أساسي في تطويرها، إذ يمكن الاستفادة من البحوث الجامعية، ومن نتائجها في تطوير مدخلاتها ولا سيما مناهجها، وعمليات التدريس فيها، وإعطاء حياة متجددة للجامعة.
3. ما يقدمه البحث من مساعدة لأعضاء الهيئة التعليمية في تعرُف دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى أداء البحث العلمي، مما يسهم في مساعدتهم على إعداد الخطط والبرامج المناسبة للعمل على تطويره في ضوء النتائج.
4. أهمية النتائج المتوقعة من البحث، والتي يمكن أن تلفت أنظار القائمين على البحث العلمي في جامعة اللاذقية، إلى ضرورة تبني مسار بحثي أكثر وضوحاً، وتنظيماً، وواقعيةً بناءً على تخطيط إستراتيجي تتبناه الجامعة.
5. التوصل إلى مقترحات قد تسهم في تفعيل التخطيط الإستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تحسين كفاءة البحث أداء البحث العلمي في الجامعة، مما ينعكس ذلك إيجابياً على أداء الكفاءة البحثية لأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الأتية:

1. تعرُّف دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم.

2. تعرُّف أثر المُتغيرات (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة العلمية) لأفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية في درجة توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي.

أسئلة البحث

1. ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم؟

2. ما أثر المُتغيرات (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة العلمية) لأفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية في درجة توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي.

حدود البحث

- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024 – 2025.
- **الحدود المكانية:** جامعة اللاذقية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.
- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- دور **التخطيط الإستراتيجي:** أحد المداخل الحديثة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، لأنه منهج نظامي يقوم على تشخيص الإمكانات المتاحة لدى الجامعة، واستشراف الفرص والإمكانات الجديدة لمستقبل الجامعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة. فالتخطيط الإستراتيجي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية، وتعرف نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود الجامعة إلى وضع تنافسي متقدم بين الجامعات الأخرى المرجع [17]. يتم تعريف دور التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه النتيجة المتوقعة من تطبيق الرؤية المستقبلية لجامعة اللاذقية، من خلال تحديد الأهداف الرئيسة للجامعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية على المدى الطويل، ومن هذه الأهداف تحسين البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية، ويقاس بالدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.
- **كفاءة البحث العلمي:** نظام وظيفي للمعرفة البحثية والمهارات والقدرة على تقييم وتحليل المادة العلمية، فاتجاهات أعضاء الهيئة التعليمية نحو البحث العلمي ومهارات البحث له تأثير إيجابي على منظورهم إلى اكتساب طرائق البحث العلمي المرجع [18]. أما **تحسين كفاءة البحث العلمي فتعرف:** مجموعة من المتغيرات الإيجابية التي تحدث في العملية التعليمية بغرض زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها المرجع [19].
- **كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية: تعرّف إجرائياً:** بأنها مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها عضو الهيئة التعليمية لتنفيذ الأبحاث العلمية والتّميز في إنجازها، وتقييم نتائج الأبحاث العلمية بكفاءة وإتقان.

- **أعضاء الهيئة التعليمية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية في الجامعات السورية الحكومية المرجع [20]. وفي هذا البحث فإن أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية في جامعة اللاذقية.

الإطار النظري

1. **مفهوم التخطيط الإستراتيجي:** يُمثّل التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية؛ بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية، ويُشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية المرجع [21]. ويُعرف بأنه "عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص التي يمكن الإفادة منها والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الإستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف؛ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته، والمقارنة بين تلك الإستراتيجيات واختيار انسبها ووضع إجراءات تنفيذها، ومتابعتها وتقويمها المرجع [22]. فهو وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة المرجع [23].

2. مراحل التخطيط الإستراتيجي: أ. صياغة الرؤية الإستراتيجية: يُقصد بالرؤية: التصوّرات، أو التوجّهات، أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال: أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتُشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مُستقبلاً. ويقوم المُخطّطون من قيادي المؤسسة بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح، من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة؛ لتحديد الرؤية بصورة دقيقة المرجع [24]. وحتى يتسنى للمؤسسة بناء رؤيتها الإستراتيجية بشكل صحيح؛ فلابد أن تضع في اعتبارها ثلاث نقاط أساسية، وهي: (تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، تحديد الرؤية المستقبلية، تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية) المرجع [25]. **ب. صياغة الرسالة الإستراتيجية:** بعد تحديد رؤية المُنظَّمة، تأتي الخطوة التالية من عناصر التخطيط الإستراتيجي؛ وهي صياغة رسالة المُنظَّمة، وتُلخّص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتُحدّد طبيعتها المرجع [24]. وتكمن أهمية الرسالة الإستراتيجية في أنها: – تُساعد على توحيد جهود كافة العاملين بالجامعة باتجاه واحد مُحدّد. – تُساعد على عدم تضارب الأهداف داخل الجامعة، وتُقلّل من تشتّتهم. – تُقدّم معياراً يُساعد على تخصيص موارد الجامعة. – تُحدّد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل الجامعة، كما تُساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب. – تعدُّ أساس الأهداف التي يتم وضعها للجامعة المرجع [26]. **ج. تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية:** تُشير الغايات إلى النتائج النهائية للمُنظّمة، التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يُميّزها عن غيرها من المُنظَّمات المماثلة؛ إذ تُبنى الغايات على هدى من رسالة المُنظَّمة، التي تُمثّل الخصائص الفريدة والصورة المُميّزة التي تحاول المُنظَّمة أن تكون عليها؛ بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها؛ ولهذا فإن الغاية الواضحة تُساعد على توجيه الجهود والموارد، والاستفادة منها أقصى استفادة مُمكنة، كما تُيسّر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أُسس صحيحة. والغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة، ترمي الجامعة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وتتسم بالعمومية والشمول؛ ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، بينما يُشير مفهوم الأهداف

الإستراتيجية إلى النتائج التي ترغب الجامعة ككل في تحقيقها [26]. **د. تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي:** بعد تحديد رؤية المُنظَّمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها، إلى جانب دراسة عوامل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمها؛ بما يُوضّح للمُنظّمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويُبيّن لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها؛ يصبح بالإمكان طرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكن الاختيار من بينها، والخيار الإستراتيجي من بين البدائل إما أن يُحرّك الجامعة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يُبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها المرجع [27]. وقد صنّف باحثو التخطيط الإستراتيجي الوصول إلى الوضع الإستراتيجي المرغوب تصنيفات متعددة، وهي: – **إستراتيجيات الاستقرار:** تتناسب مع مؤسسات ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلّب تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات والحركة، وتُركز المؤسسة كل مواردها في المجال الحالي؛ بهدف تقوية كل ما لديها من مزايا إستراتيجية وتحسينها. – **إستراتيجيات النمو:** تحظى هذه الإستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم القادة؛ لأنهم عادة يقرنون النمو بالنجاح. – **إستراتيجية الانكماش:** تُشير إلى حالة فشل تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض مُعدّلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه. وتُعدّ مرحلة حرجة في حياة المؤسسة، فإما أن تنجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل، والأخذ بإستراتيجية أخرى، أو تفشل أكثر، وتخرج من دائرة المنافسة. – **إستراتيجيات المركبة (التشكيلة):** تعمل المؤسسة على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيس لها، أو مع رسالتها، وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة في الوقت نفسه المرجع [28]. وينبغي ضرورة توفر عدد كافٍ من البدائل الإستراتيجية؛ إذ يتم تقييمها واختيار البديل الأنسب لظروف المؤسسة التعليمية، بحيث يكون مراعياً لأهداف المؤسسة، ومُعزّزاً لجوانب القوة فيها، ومُعالجاً لجوانب الضعف.

ثانياً: البحث العلمي:

1. مفهوم البحث العلمي: نظراً للدور الكبير الذي يؤديه البحث العلمي كمقياس للتقدم، فقد اهتم به الباحثون وتعددت وجهات نظرهم في تحديد معنى الأنشطة البحثية، واهتمت معظم كتب مناهج البحث بتقديم تعريفات متنوعة للبحث العلمي. **ويعرف بأنه:** "عملية يتم من خلالها استخدام المنهج العلمي من أجل البحث عن الحقيقة، أو اختبار ما يتفق على أنه حقيقة، من خلال جمع المعلومات والعمل على تحليلها بشكل دقيق وواضح وبطريقة يمكن تفسيرها" [19]. ويشير المرجع [29] إلى أن عملية البحث العلمي تقوم على مبدأ أساسي يقوم على تضمين عملية العمل التي يتم التخطيط لها والتي تتكون من مجموعة من الخطوات المتتالية، بدءاً بتحديد المشكلة، ومن ثم العمل على تحديد الطرائق المستخدمة، والقيام بجمع البيانات، وتطوير النتائج وتقديم التوصيات من أجل العمل على حل المشكلة، ومن ثم إعداد تقرير علمي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات. وتعتمد عملية البحث العلمي على مبدأ الحصول على الأدلة من أجل التحقق من الحقائق المقدمة. أما **أداء البحث العلمي** فيعرف بأنه "جهد علمي يقوم به أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في الجامعة بهدف تنمية المعرفة الإنسانية والإسهام في معالجة المشكلات التي تعوق العملية التنموية في أبعادها المجتمعية المختلفة" المرجع [30]. وهو "ذلك النشاط البحثي الذي يسمح للباحثين أو الفرق البحثية بالقيام بالبحوث الأساسية التي تسهم في نقل المعارف وتطورها، والإسهام في إعطاء تفسيرات جديدة وإنتاج مجالات جديدة تسهم في تحقيق التنمية" المرجع [31].

2. أدوار البحث العلمي: إن الجامعة لم تعد مجرد مؤسسة تعليمية بل هي مركز أبحاثٍ في الوقت نفسه، وليتم تحقيق الأهداف لا بد من دمج التدريس مع البحوث العلمية، إذ إنه بمُجرد ترقية عضو الهيئة التعليمية، فمن المتوقع أن يكون له دور قيادي في عملية البحث العلمي بما يتوافق مع مجالِ تخصصه، لكن الواقع مغاير لذلك، حيثُ ينشغل أعضاء

هيئة التدريس بالعملية التعليمية عن القيام بالأبحاث العلمية وبذلك لا يمكن أن يظهر الأستاذ الجامعي التقدم الأكاديمي، وفي الوقت نفسه يتم فقدان أفراد خبراء في الأبحاث العلمية في مختلف المجالات المرجع [32]. وتؤدي الجامعة دوراً مهماً في تنمية المعرفة وتطويرها وذلك عن طريق أنشطة البحث العلمي، فلا بد أن تعمل الجامعة على المدى البعيد من خلال التخطيط الإستراتيجي على تنمية اتجاهات قوية لدى أعضاء الهيئة التعليمية وطلابها أيضاً نحو الاهتمام بالبحوث العلمية والعمل على تقديمها، من خلال تنمية المعرفة والعمل على تغذيتها من خلال الكفاءات العلمية التي تمتلكها. ويتضمن أداء البحوث العلمية مجموعة من الأدوار الآتية: – القيام بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية مع تنوعها بين أساسية وتطبيقية وتجريبية. – التواصل العلمي مع المراكز العلمية بالجامعات من مختلف أنحاء العالم وذلك لنقل التقنية والنظريات العلمية الحديثة. – المشاركة في إعداد دراسات بحثية لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي، مع تحقيق التوازن بين ما تقرره الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس من حقوق وما تفرضه عليه من واجبات تجاه المجتمع ومؤسساته. – تدريب الطلاب على بعض مهارات البحث العلمي وخطواته ومشاركتهم في إعداد الخطط البحثية. – المشاركة في مناقشة وتقييم بحوث الطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم المرجع [33]. بالإضافة إلى الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، والمشاركة في لجان تطوير التعليم والبحث العلمي، والمشاركة في تحرير مجلات علمية متخصصة، والمشاركة في تحكيم الاستبانات والأبحاث المقدمة للنشر، والمشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية ومتابعة توصياتها، والمشاركة في أنشطة الترجمة والتأليف والنشر في التخصص العام والدقيق، نشر الإنتاج العلمي في المجلات والدوريات العلمية المحلية والعالمية ذات معامل التأثير العالي في التخصص المرجع [34].

3. سبل تحسين كفاءة البحث العلمي في الجامعة: تتضمن كفاءة البحث العلمي امتلاك المعرفة المنهجية، وتوظيف التقنية في البحث، والاعتراف والاستعداد لاستخدامها في الأنشطة المهنية، وإن امتلاك الباحث لهذه المهارات، تسهم في تطوير قدرته على العمل بشكل مستقل مع المواد البحثية، وتطوير وجهة نظره حول مشكلة البحث وطريقة حلها، ويحسن المهارات المتعلقة بالبحث والمعالجة وإنشاء المعلومات الجديدة في المراحل المطلوبة عند إجراء البحث. ويؤدي دعم الباحثين دوراً مهماً في تحسين مستوى كفاءة البحث العلمي، التي تعزز النشاط البحثي للباحثين، إذ يتم حث الباحثين على دراسة أكثر من جدوى للحقائق النظرية وأساليب حل المهام في الجامعة، وتطبيقها من خلال الممارسة مما يسمح بإنشاء تجربة معينة في تنفيذ أعمال التعليم، والقدرة على صياغة مهمة، وتحليل المعلومات المتاحة واختيار طرائق الحل المرجع [35]. ويفترض تطوير المكون المعرفي لكفاءة البحث العلمي من خلال تطوير القدرة على العمل مع المصادر الأصلية والكتب المرجعية المختلفة، وتنظيم المواد، واختيار أساليب وطرائق الأنشطة العملية، كما يفترض مكون الهدف الدافعي الشخصي للكفاءة البحثية الاهتمام الشخصي والدافع لدى الباحث المرجع [36]. إذ إن الإنتاجية البحثية تتأثر بالعديد من العوامل كالتوجهات البحثية لدى أعضاء الهيئة التعليمية والانتماء الوظيفي، وتوفر التوجيهات والحافز الذي يدفعهم للقيام بالأبحاث العلمية، ومدى امتلاكهم المهارات البحثية والخبرة ونظام المكافآت وتوفر فرص الحصول عليها، والتخطيط الإستراتيجي لتوفير الموارد والتمكن من الوصول إلى الموارد الضرورية، بالإضافة إلى درجة وضوح الأهداف البحثية المرجع [3].

ثالثاً: مبررات توظيف التخطيط الإستراتيجي لتحسين كفاءة البحث العلمي في الجامعة: يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحسين كفاءة البحث العلمي من خلال: – تحديد الأهداف المراد الوصول لها. – يساعد على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للوصول للهدف. – يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة. – وسيلة فعالة لتحقيق

الرقابة الداخلية والخارجية. – يساعد على تنمية المهارات البحثية لأعضاء الهيئة التعليمية – يراعي دور كل من أعضاء الهيئة التعليمية والبحث العلمي ومشاركة المجتمع في تحقيق أهداف الجامعة المرجع [37]. وتشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة. ويتميز هذا النوع من التخطيط بأنه يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كم يتيح لها فرصة رصد وتحليل بيئتها، والاستجابة لهذه البيئة، بالإضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساعد إدارة المنظمة في أخذ التغذية الراجعة، والذي بدوره يطور من العمليات الداخلية للمنظمة باستمرار، ويجعلها أفضل في تحقيق الأهداف، كذلك يمثل تفكيراً خلاقاً ومنهجاً قادراً على مواجهة التحديات، كذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يركز في عملياته على جميع البيئات المحيطة بالمنظمة وتحليلها، ولا تقتصر عملياته على بيئة معينة فقط بالإضافة إلى أنه ينظر نظرة شاملة لكل ما هو ذا صلة بالمنظمة ويؤثر ويتأثر بها سواء كان داخل أو خارج هذه المنظمة. كذلك يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية منها والمادية، ويؤثر إيجاباً في اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة وإجراء التعديلات المطلوبة لتحسين العمل والأداء بها عن طريق ملاحظة المستجدات ونتائج التغيير المستمر، ويمكن من التنبؤ بالمشكلات والأخطار التي تعترض سير عمل المنظمة في المستقبل، والاستعداد لمواجهتها قبل حدوثها، أو تحجيم آثارها السلبية إلى أدنى حد المرجع [38]. ويعد التخطيط أداة مهمة في دعم البحث العلمي في الجامعات وتحسين كفاءته.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

هدفت **دراسة Al-Sasynie (2013) في الأردن، التي جاءت بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم**، إلى تعرف درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (50) كلية من الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (47) عميداً ونائب عميد، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانتين: الأولى عن التخطيط الإستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية للتخطيط الإستراتيجي متوسطة ومستوى ضمان الجودة كانت مرتفعةً، ووجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ومستوى ضمان الجودة [39].

أجرت **Suwaed (2017) دراسة في ليبيا التي جاءت بعنوان: العوامل التي تؤثر في البحث العلمي في التعليم العالي في ليبيا**، هدفت إلى تعرف العوامل التي تؤثر في البحث العلمي في التعليم العالي في ليبيا. تكونت عينة الدراسة من (40) عضواً من أعضاء الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج النوعي المستند إلى المقابلة. كشفت نتائج الدراسة أن العوامل التي تؤثر في البحث العلمي تتضمن عدم وجود خطة إستراتيجية للبحث العلمي، ومحدودية التمويل المقدم لعملية البحث العلمي وفي نفس الوقت غياب الاستثمار في البحوث العلمية، بالإضافة إلى ضعف المهارات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس [32].

وجاءت دراسة Al-Hinai (2021)، في سلطنة عُمان، التي جاءت بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء نموذج بورتر للقوى الخمس، للكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة السلطان قابوس، من وجهة نظر

عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومساعديهم ومديري المراكز البحثية، في ضوء القوى الخمس لنموذج بورتر، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت الاستبانة على عينة من (91) قيادياً في جامعة السلطان قابوس، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة السلطان قابوس في ضوء نموذج بورتر من وجهة نظر عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومديري المراكز البحثية بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لمتغير طبيعة الكلية (علمية أو إنسانية) حول دور التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية [40].

وتناولت دراسة Ahmad (2021)، في مصر، التي جاءت بعنوان: الكفاءة البحثية للمعلم الجامعي وعلاقتها بمهارات البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بكلية التربية، مدى الكفاءة البحثية للمعلم الجامعي، وتعرّف مهارات البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بكلية التربية، وتكونت عينة البحث من (115) من أعضاء الهيئة المعاونة (40) من المعيدين، و(75) من المدرسين المساعدين، وتمثلت أدوات البحث في إعداد مقياسين أحدهما مقياس الكفاءة البحثية تم تطبيقه على المعلمين الجامعيين، ومقياس مهارات البحث العلمي تم تطبيقه على عينة البحث المعيدين والمدرسين المساعدين. وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءة البحثية للمعلم الجامعي كما يدركها الطلاب وهذه الفروق لصالح المتوسط الأعلى. كما بينت الدراسة عدم وجود اختلاف في أبعاد الكفاءة البحثية ترجع إلى الدرجة العلمية لطالب الدراسات العليا، وأمكن التنبؤ بمهارات البحث العلمي بمعلومية أبعاد الكفاءة البحثية للمعلم الجامعي [41].

هدفت دراسة Al-Dekah (2021)، في الأردن، التي جاءت بعنوان: دور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن من وجهة نظرهم، إلى تعرف دور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي، والكشف عن الفروق في مستوى دور الإدارة الجامعية باختلاف الجنس، الرتبة الأكاديمية والجامعة في استجابات أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (144) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق هدف الدراسة الوصفي المستند إلى استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي كان متوسطاً. كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال احصائياً لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي تُعزى لمتغير الجامعة، ولصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق دالة احصائياً تُعزى لمتغيري الجنس، والرتبة الأكاديمية [42].

وهدفت دراسة **Jamaan (2023)، في السعودية، التي جاءت بعنوان: دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي**، إلى تعرّف دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في جامعة الباحة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد تكونت من (35) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، والكلية، والرتبة، وسنوات الخبرة) [15].

الدراسات الأجنبية:

هدفت **دراسة Ghazvini, et., al (2014) في إيران، التي جاءت بعنوان: The Impact of the Faculty Development Workshop on Educational Research Abilities of Faculties in Mashhad University of Medical Sciences**، إلى تعرف دور الإدارات الجامعية في تحسين مستوى البحث العلمي في الجامعات، وقد استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، حيث تم اختيار جامعة العلوم الطبية كحالة للبحث. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على (154) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة اختيروا عشوائياً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دور الإدارة الجامعية في دعم البحث العلمي كان متوسطاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما كشفت النتائج إلى أن الدعم المادي والتقني وعقد الدورات التدريبية وورش العمل كان من أبرز وسائل دعم البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [43].

هدفت **دراسة Salter (2014) في أميركا، التي جاءت بعنوان: Two Case Studies of the University Strategic Planning Process**، إلى الكشف عن مدى تأثرها بتوفر الرغبة في التخطيط، والقابلية للتغير، إضافة إلى الأسلوب القيادي لدي رؤساء الجامعات، ومعرفة أبرز العوامل المسؤولة عن التوجه لاختيار عملية التخطيط الإستراتيجي، ومدى تأثير عملية الاختيار في جودة وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوب الكيفي والكمي، وقامت بتطبيق استبانة على (16) من رؤساء الجامعات في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، كما استخدمت أسلوب المقابلة مع عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات. وأسفرت النتائج عن إمكانية تحديد معايير عالية الجودة لوثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة، وطورت الدراسة مصفوفة شاملة لجودة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وأكدت النتائج على أن توفر الرغبة الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي، وانتشار ثقافة التخطيط داخل المؤسسة، إضافة إلى أسلوب القيادة الجامعية من أبرز العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة [44].

هدفت **دارسة Aydin (2017)، في تركيا، التي جاءت بعنوان: Research Performance of Higher Education Institutions: A Review on the Measurements and Affecting Factors of Research Performance**، إلى تعرف الأداء البحثي وتحديد مفهوم الأداء البحثي في التعليم العالي، ومؤشراته وتوصلت إلى العوامل المؤثرة في إنتاجيته، منها الجنس، المرتبة الأكاديمية، وثقافة القسم في دعم البحوث، السمات الشخصية، وبيئة العمل، والتدريس والمطالب الإدارية، ومقدار عائدات الجامعة للأبحاث، وتوفر المعدات والمرافق التقنية، وعدد الكتب والمجلات الموجودة في مكتبة الجامعة، وتوفير التدريب البحثي، وتوفير رواتب مناسبة وعادلة، والانتماء إلى فريق البحث، وسياسات عبء العمل المناسبة، وعدد طلاب الدكتوراه تحت الإشراف لتوفير الحرية الكافية لإجراء البحوث كل هذه العوامل تؤثر في الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس [45].

وهدفت دارسة Roma (2021) في الفلبين، التي جاءت بعنوان: Research Competencies and Performance of Higher Education Institutions (HEI) Faculty,، إلى تحديد الكفاءات البحثية والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين، من حيث عدد الأبحاث المنجزة والعروض التقديمية والمنشورات والاستشهادات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن تواتر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي يتناقص مع انتقال التحليل من متغير أداء بحثي إلى متغير أعلى آخر، كما

أشارت النتائج إلى أن الكفاءة البحثية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي هي مؤشر على إنتاجية البحث خاصة على عدد الأبحاث التي أنجزتها الكلية [46].

تعقيب عام على الدراسات السابقة: تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الإستراتيجي من جوانب مختلفة، فبعضها تناول درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي كالدراسة الواردة في المرجع [39]، ودراسات أخرى تناولت دور التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة كالدراسة الواردة في المرجع [40]، وبحثت دراسات أخرى دور الإدارات الجامعية في تحسين مستوى البحث العلمي كدراسة كل من [40]، و [42]، و[15]، والعوامل التي تؤثر في البحث العلمي والكفاءة البحثية والأداء البحثي كالدراسات الواردة في المرجع [32]، و[45]، و[46]، و[41]. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري، وفي إعداد أدوات البحث. واتفق البحث الحالي الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التخطيط الإستراتيجي، إلا أنه تميّز عنها في أنه يقوم على تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في الجامعة في تطوير البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظرهم. وقد عمل البحث الحالي على الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري، وفي العمل على إعداد أداة البحث، بالإضافة إلى مناقشة النتائج.

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها المرجع [47]. واستخدام هذا المنهج في جمع المعلومات حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من خلال استبانة وجهت إليهم، ومن ثم تحليل نتائجها وتفسيرها للوصول إلى النتائج وتقديم المقترحات.

مجتمع البحث وعينته: بلغ مجتمع أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية (2730) عضواً، موزعة إلى (1022) في الكليات العلمية و(1708) في الكليات الأدبية، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية تبعاً لنوع الكلية بنسبة (10%)، وقد بلغت (273) عند تطبيق استبانة البحث، وبعد استعادة الاستبانات واستبعاد غير الصالح للتحليل الإحصائي منها اقتصرت عينة البحث النهائية (246) عضواً، ويبين الجدول (1) توزع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة على النحو الآتي:

الجدول (1) توزع أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية تبعاً لمتغيرات البحث

المتغير	تصنيف المتغير	الكليات الأدبية		الكليات العلمية		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	%7.3	20	%8.1	38	%15.4
	من 5 – 10 سنوات	54	%22	36	%14.6	90	%36.6
	10 سنوات فأكثر	76	%30.9	42	%17.1	118	%48
الرتبة العلمية	عضو هيئة فنية	38	%15.4	32	%13	70	%28.5
	معيد	35	%14.2	17	%6.9	52	%21.1
	مدرس	28	%11.4	18	%7.3	46	%17.7
	أستاذ مساعد	25	%10.2	22	%8.9	47	%19.1
	أستاذ	22	%8.9	9	%3.7	31	%12.6
المجموع		148	%60.2	98	%39.8	246	%100

إعداد استبانة البحث وحساب صدقها وثباتها:

أ – إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدبيات والدِّراسات التربويّة السّابقة في مجال البحث، تم إعداد استبانة موجهة إلى أعضاء الهيئة التعليمية بهدف تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم، وتكوّنت الاستبانة من قسمين، ضم الأول بيانات أساسية هي (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة العلمية)، وضمّ الثاني عبارات الاستبانة وعددها (50) عبارة. واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي، وأعطيت الدرجات على النّحو الآتي: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً 2، أبداً: 1). وللحكم على درجة تطبيق عبارات الاستبانة حُدد المعيار الإحصائي على فقرات أداة الاستبانة: منخفضة، إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابيّة بين (أقل من 2.33)، ومتوسطة بين (2.34 – 3.67)، ومرتفعة بين (3.68 – 5) [48] .

ب – صدق استبانة البحث: – صدق المحتوى: لمعرفة مدى صلاحيّة الأداة لاستخدامها تمّ الاعتماد على صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المخصصين في كلية التّربية بجامعة اللاذقية، وطُلب إليهم إبداء الرأي حول عبارات الاستبانة، من حيث سلامة الصّياغة اللغويّة، وتمّ إجراء التعديلات وفقاً لمقترحاتهم. ويوضح الجدول (2) ذلك.

الجدول (2): عبارات استبانة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية قبل التعديل وبعده

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
تمويل جزء من الأبحاث العلمية.	توفر الجامعة التمويل اللازم للأبحاث العلمية
تعمل الجامعة على تطوير التشريعات المتعلقة بالبحث العلمي لمواكبة التغيرات المختلفة.	تعمل الجامعة على تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة المتعلقة بالبحث العلمي باستمرار لمواكبة التغيرات المختلفة.
تزود الجامعة الكليات بالكتب الإلكترونية ليتمكن الباحثون من الحصول على المعلومات.	تزود الجامعة الكتب الإلكترونية المتخصصة ليتمكن الباحثون من الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحوثهم.
تعمل الجامعة على إنشاء شراكات من أجل تمويل البحوث العلمية.	تعمل الجامعة على إنشاء شراكات مع القطاع الخاص من أجل تمويل البحوث العلمية.
تعتمد الجامعة أسس تتصف بالموضوعية في عملية نشر البحوث العلمية.	تعتمد الجامعة أسس تتصف (بالشفافية والموضوعية) في عملية نشر البحوث العلمية.
مناقشة لجنة تحكيم البحوث العلمية في القضايا المهمة في البحث العلمي.	عبارة محذوفة
توفر الجامعة مجلة محكمة في الجامعة.	عبارة محذوفة
توضح الجامعة أُسس نشر البحوث العلمية في مختلف المجلات.	عبارة محذوفة
زيادة المجلات المحكمة لنشر البحوث العلمية.	عبارة محذوفة
تثبت الجامعة عضو الهيئة التعليمية تبعاً لإنتاجيته من البحوث العلمية.	عبارة محذوفة
إنشاء معاهد لتسويق الأبحاث العلمية خارج الجامعة.	عبارة محذوفة
تشجع الجامعة التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لإجراء البحوث المشتركة بينهم.	عبارة محذوفة
تعمل الجامعة على نشر ثقافة الانترنت بين أعضاء الهيئة التعليمية على استخدامها.	عبارة محذوفة
تضع الجامعة هيئة تتولى تنظيم عملية البحث العلمي ومتابعة الأبحاث.	عبارة مضافة
توفر الجامعة مركز متخصص لتحكيم الأبحاث العلمية.	عبارة مضافة
تشرك الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية في التخطيط للبحث العلمي.	عبارة مضافة
تخصص الجامعة جزء من الرسوم الجامعية لدعم عملية البحث العلمي.	عبارة مضافة
تعمل الجامعة على إقامة شراكات بحثية عالمية مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي العالمية.	عبارة مضافة

– الاتساق الداخلي للاستبانة: تمّ حساب درجة ارتباط كل عبارة مع الدّرجة الكليّة للاستبانة على عيّنة البحث الاستطلاعيّة البالغة (24) عضو هيئة تعليمية من خارج عيّنة البحث، كما هو مبين في الجدول (3)، الذي يشير إلى أنَّ قيم معاملات الارتباط جاءت دالّة عند مستويي الدلالة (0.05)، و(0.01)، وبذلك تكون عبارات الاستبانة مترابطة مع الدّرجة الكليّة لها.

الجدول (3): قيم معاملات الارتباط الداخليّة بين كل عبارة من عبارات استبانة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية مع الدّرجة الكليّة لها

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتماليّة	القرار	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتماليّة	القرار
1	**0.676	0.000	دال	26	**0.641	0.001	دال
2	**0.6	0.002		27	**0.778	0.000	
3	*0.48	0.018		28	**0.646	0.001	
4	**0.693	0.000		29	**0.586	0.003	
5	**0.794	0.000		30	**0.777	0.000	
6	**0.752	0.000		31	**0.888	0.000	
7	**0.826	0.000		32	**0.87	0.000	
8	**0.758	0.000		33	**0.754	0.000	
9	**0.764	0.000		34	**0.76	0.000	
10	**0.643	0.001		35	*0.482	0.017	
11	**0.594	0.002		36	**0.592	0.002	
12	**0.624	0.001		37	**0.624	0.001	
13	**0.571	0.004		38	**0.594	0.002	
14	*0.449	0.028		39	**0.599	0.002	
15	**0.724	0.000		40	*0.489	0.015	
16	**0.71	0.000		41	**0.606	0.002	
17	**0.565	0.004		42	**0.73	0.000	
18	**0.727	0.000		43	**0.807	0.000	
19	**0.551	0.005		44	**0.751	0.000	
20	**0.711	0.000		45	**0.704	0.000	
21	**0.586	0.003		46	**0.613	0.001	
22	**0.621	0.001		47	**0.724	0.000	
23	**0.621	0.001		48	*0.512	0.011	
24	**0.526	0.008		49	**0.516	0.01	
25	**0.709	0.000		50	**0.663	0.000	

*دال عند مستوى الدلالة (0.05). **دال عند مستوى الدلالة (0.01).

ج – ثبات استبانة البحث: للوصل إلى درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة الموجهة إلى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية، تمّ تطبيقها على (24) عضو هيئة تعليمية من خارج عيّنة البحث، وتمّ حساب معامل الثبات على النّحو الآتي:

– **معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)**: بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.943)، وهي قيمة جيّدة إحصائياً كمؤشر على ثبات الاستبانة، على النّحو الموضح في الجدول (4).

الجدول (4): معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة البحث الاستطلاعية

استبانة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	50	0.943

– **ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التَّجزئة النّصفيّة (Split- Half Method)**: لحساب ثبات الاستبانة الموجهة إلى أفراد العيّنة الاستطلاعيّة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية بطريقة التَّجزئة النّصفيّة، قُسمت عباراتها إلى نصفين، بحيث يضم الأول العبارات الفرديّة، والثّاني يضم العبارات الزّوجيّة، وتمّ حساب مجموع درجات النّصفين للاستبانة ككل، ومن ثمَّ حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين النّصفين، تمّ تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون، كما تمّ حساب معامل غوتمان على النّحو المبيَّن في الجدول (5)، الذي يُظهر أنَّ قيمة معامل الارتباط بيرسون قبل التَّعديل بلغ (0.925)، ثمَّ تمَّ تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون، وقد بلغ (0.961)، كما بلغ معامل غوتمان (0.96)، أي أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثَّبات بحيث يمكن تطبيقها على أفراد عيّنة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية.

الجدول (5): معامل الثبات بطريقة التَّجزئة النّصفيّة على الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة البحث الاستطلاعية

استبانة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية	معامل الارتباط قبل التّعديل	معامل الارتباط بعد التّعديل	معامل غوتمان
	0.925	0.961	0.96

النتائج والمناقشة

السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السّؤال، تمّ حساب المتوسِّطات الحسابيَّة والأهمية النّسبيّة لإجابات أفراد عيّنة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية على الاستبانة الموجهة إليهم، ويبين الجدول (6) نتائج التحليل.

جدول (6) المتوسطات الحسابيّة والأهمية النّسبية لإجابات العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم

الرّقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النّسبية	الرّتبة	درجة الإجابة
المحور الأول: تحديد الأهداف:						
11	تضع الجامعة خططاً لتبادل خبرات البحث العلمي مع جامعات الأخرى.	4.05	0.91	%81	1	مرتفعة
5	تعمل الجامعة على تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالبحث العلمي لمواكبة التغيرات المختلفة	3.63	1.18	%72.6	6	متوسطة
1	تضع الجامعة خططاً وأهدافاً واضحة للبحث العلمي.	3.44	1.19	%68.8	7	متوسطة
6	تحدد الجامعة استراتيجية وسياسة واضحة للبحث العلمي.	2.68	1.39	%53.6	15	متوسطة
4	تضع الجامعة التشريعات والقوانين التي تنظم البحث العلمي.	2.56	1.27	%51.2	21	متوسطة
3	توجد في الجامعة خطط طويلة الأجل لرفع كفاءة البحث العلمي.	2.26	1.27	%45.2	28	منخفضة
12	تعتمد الجامعة الخطط حول الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية لخدمة البحث العلمي.	2.17	1.18	%43.4	31	منخفضة
7	لدى الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي لأعضاء الهيئة التعليمية.	2.12	1.24	%42.4	33	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الأول		2.86	0.66	%57.2	متوسطة	
المحور الثاني: تحسين بيئة العمل والتحفيز:						
29	تعطي الجامعة حرية النشر في المجلة التي يراها الباحث مناسبة.	3.92	0.92	%78.4	2	مرتفعة
34	توفر الجامعة مركز متخصص لتحكيم الأبحاث العلمية.	3.71	1.10	%74.2	3	مرتفعة
19	تعتمد الجامعة البحوث العلمية التي ينشرها عضو الهيئة التعليمية من خلال شبكة الانترنت.	3.66	1.10	%73.2	4	متوسطة
32	تضع الجامعة معايير وأسس ثابتة من أجل تحكيم البحوث العلمية.	3.65	1.02	%73	5	متوسطة
33	تشكل الجامعة لجان تحكيم الأبحاث العلمية بموضوعية دون أي تحيز.	3.35	1.18	%67	8	متوسطة
2	توفر الجامعة المناخ العلمي المناسب للبحث العلمي.	3.20	1.25	%64	9	متوسطة
35	تعمل الجامعة على تحكيم البحوث العلمية بنزاهة وعدالة.	3.09	1.43	%61.8	10	متوسطة
38	تعمل الجامعة على توجيه أعضاء الهيئة التعليمية إلى البحث المعمق في القضايا ذات الأولوية.	3.09	1.40	%61.8	10	متوسطة
27	تسهم الجامعة في تسهيل إجراءات نشر البحوث.	3.05	1.40	%61	11	متوسطة
22	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأبحاث العلمية لأعضاء الهيئة التعليمية.	2.85	1.36	%57	14	متوسطة
16	تستخدم الجامعة نظم إدارة حديثة في مجال البحث العلمي.	2.67	1.29	%53.4	16	متوسطة
37	تسهل الجامعة تحكيم البحوث خلال فترة زمنية قصيرة.	2.61	1.28	%52.2	18	متوسطة
17	تستخدم الجامعة أساليب مناسبة لإدارة البحث العلمي.	2.39	1.31	%47.8	22	متوسطة
30	تعتمد الجامعة أسس تتصف (بالشفافية والموضوعية) في عملية نشر البحوث العلمية.	2.32	1.22	%46.4	23	منخفضة
31	تساعد الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية في عملية نشر أبحاثهم في المجلات العالمية.	2.30	1.01	%46	24	منخفضة
23	تشرك الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية في التخطيط للبحث العلمي.	2.27	1.39	%45.4	27	منخفضة
10	تضع الجامعة هيئة تتولى تنظيم عملية البحث العلمي ومتابعة الأبحاث.	2.24	1.05	%44.8	29	منخفضة
8	توفر الجامعة التواصل مع الجهات المستفيدة من نتائج البحوث العلمية كالوزارات، والشركات.	2.02	0.86	%40.4	35	منخفضة
9	توفر الجامعة أساليباً علمية (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) لرفع الكفاءة البحثية.	1.67	0.90	%33.4	43	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الثاني		2.85	0.38	%57	متوسطة	
المحور الثالث: تخطيط الانفاق والعائدات للبحث العلمي:						
13	توفر الجامعة مصادر متعددة لتمويل للأبحاث العلمية تدعم عضو الهيئة التعليمية مالياً.	3.65	1.10	%73	5	متوسطة
28	تسهم الجامعة في تكاليف نشر الأبحاث العلمية.	2.62	1.30	%52.4	17	متوسطة
15	تخفض الجامعة أعباء أعضاء الهيئة التعليمية للتمكن من القيام بالأبحاث العلمية.	2.29	1.07	%45.8	25	منخفضة
44	تقدم الجامعة جوائز ومكافآت مالية للأبحاث المتميزة.	2.28	1.15	%45.6	26	منخفضة
39	تخصص الجامعة جزء من الرسوم الجامعية لدعم عملية البحث العلمي.	2.15	1.07	%43	32	منخفضة

41	تعمل الجامعة على إنشاء شراكات مع القطاع الخاص من أجل تمويل البحوث العلمية.	1.99	0.92	%39.8	36	منخفضة
48	توفر الجامعة دعماً مالياً لرسائل الماجستير والدكتوراه في الجامعة.	1.98	0.99	%39.6	37	منخفضة
43	تحرص الجامعة على توفير الأموال التي تحتاجها الأبحاث في الوقت الملائم.	1.96	1.04	%39.2	38	منخفضة
40	توفر الجامعة التمويل اللازم للأبحاث العلمية.	1.87	0.92	%37.4	41	منخفضة
42	تحرص الجامعة على رصد ميزانية كافية لتمويل البحث العلمي.	1.86	0.93	%37.2	42	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الثالث		**2.26**	**0.35**	**%45.2**	**منخفضة**	
المحور الرابع: التخطيط للتدريب البحثي:						
36	تعمل الجامعة على طرح مواضيع للبحوث العلمية ذات أهمية.	2.95	1.23	%59	13	متوسطة
14	تعمل الجامعة على تأهيل أعضاء الهيئة التعليمية عن طريق البرامج التدريبية المناسبة لهم.	2.29	1.32	%45.8	25	منخفضة
50	تقوم الجامعة بإجراء بحوث علمية استراتيجية مرتبطة بمشكلات المجتمع.	2.22	1.13	%44.4	30	منخفضة
46	تربط الجامعة الأبحاث العلمية الجامعية بأهداف التنمية الشاملة.	2.02	1.22	%40.4	35	منخفضة
47	تحرص الجامعة على أن يؤدي البحث العلمي دوراً في التنمية المستدامة في المجتمع.	1.90	0.95	%38	40	منخفضة
45	تعمل الجامعة على إقامة شراكات بحثية عالمية مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي العالمية.	1.86	0.92	%37.2	42	منخفضة
21	توفر الجامعة التدريب اللازم على البحث العلمي لأعضاء الهيئة التعليمية.	1.55	0.76	%31	44	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الرابع		**2.11**	**0.45**	**%42.2**	**منخفضة**	
المحور الخامس: التخطيط لتوفير معدات البحث العلمي:						
20	تزود الجامعة الكتب الإلكترونية المتخصصة ليتمكن الباحثون من الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحوثهم.	3.04	1.47	%60.8	12	متوسطة
26	توفر الجامعة إمكانية طباعة المواد العلمية الضرورية للبحث العلمي.	2.58	1.23	%51.6	19	متوسطة
18	توفر الجامعة الوصول السريع للإنترنت لأعضاء الهيئة التعليمية.	2.57	1.25	%51.4	20	متوسطة
25	توفر الجامعة قواعد بيانات محدثة وفعالة تربط الباحثين داخل الجامعة وخارجها.	2.24	0.88	%44.8	29	منخفضة
24	توفر الجامعة الخبرات الفنية والبرامج التطبيقية لاستخدام الحاسوب لغايات البحث العلمي عند الطلب.	2.03	1.04	%40.6	34	منخفضة
49	توفر الجامعة بنك معلومات لأغراض البحث العلمي.	1.93	0.90	%38.6	39	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الخامس		**2.40**	**0.54**	**%48**	**متوسطة**	
الدرجة الكلية للاستبانة		**2.58**	**0.29**	**%51.6**	**متوسطة**	

يتبيَّن من خلال قراءة الجدول (6) أن الدرجة الكلية لدور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من وجهة نظرهم، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.58)، وأهمية نسبية بلغت (51.6%)، كما أن العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة هي ذات الأرقام (11، 29، 34) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، وأهمية نسبية تزيد على (74.2%). وحصلت المحاور (تحديد الأهداف وتحسين بيئة العمل والتحفيز التخطيط لتوفير معدات البحث العلمي) على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (2.86)، (2.85)، (2.4)، وأهمية نسبية بلغت (57.2%)، و(57%)، و(48%).

كما أن العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة هي ذات الأرقام (11، 29، 34) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، وأهمية نسبية تزيد على (74.2%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العصر الحالي هو عصر التقنية؛ ولذلك تعمد الجامعة لمواكبة مختلف التطورات التقنية والمعلوماتية، وتوفير كل ما هو لازم في هذا المجال من أجل أن تسهل على أعضاء الهيئة التعليمية إجراء البحوث العلمية، لأنّ المصادر الإلكترونية اليوم تعدّ أساسية للحصول على مختلف المعلومات وأحدثها وفي مختلف التخصصات وبكل سهولة، وتعمل الجامعة على توفير قواعد بيانات محدثة في مختلف المجالات ليتمكن أعضاء الهيئة التعليمية من الولوج إلى العديد من الأبحاث العلمية العالمية، الأمر الذي يساعد أعضاء الهيئة التعليمية على التوسع في عملية البحث العلمي، أي أن إدارة الجامعة تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة وفي إدارة العمليات فيها)، كما تدرك أهمية وضع الخطط طويلة الأجل والاهتمام بتنفيذها من خلال البرامج المعدة لذلك، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالجامعة لوضعها

أمام أعين المخططين وراسمي سياسة الجامعة، وضرورة توافر الكفاءات العلمية في الجامعة التي من شأنها تنمي وتطور البحث العلمي.

وحصل المحوران (تخطيط الانفاق والعائدات للبحث العلمي، والتخطيط للتدريب البحثي) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.26)، و(2.11)، وأهمية نسبية بلغت (45.2%)، و(42.2%) للمحورين على التوالي.

كما جاءت العبارات ذوات الأرقام (19، 13، 32، 5، 1، 33، 2، 35، 38، 27، 20، 36، 22، 6، 16، 28، 37، 26، 18، 4، 17) في هذا المجال بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.66)، و(2.39)، وأهمية نسبيَّة تراوحت بين (73.2%)، و(47.8%)، أما العبارات (30، 31، 14، 15، 44، 23، 3، 10، 25، 50، 12، 39، 7، 24، 8، 46، 41، 48، 49، 47، 40، 42، 45، 9، 21)، فقد جاءت بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية تقل عن (2.32)، وأهمية نسبية تقل عن (47.8%). وقد تعود هذه النتيجة إلى أن البحوث العلمية في الجامعة تواجه مجموعة من العقبات، إذ إن الدعم الذي تُقدّمه الجامعة على توفيره للبحث العلمي ضعيف، بالرغم من أنها الأساس في حصول عضو الهيئة التعليمية على الترفيع. كما أن هناك ضعفاً في الخطط الإستراتيجية التي تقوم على وضعها من أجل العمل على تطويره وتعزيزه بما يعود بالفائدة على الجامعة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بضعف اهتمام الإدارات الجامعية بعملية البحث العلمي، كما تواجه ضعفاً في إدراكها للدور الذي يؤديه التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية البحث العلمي في الجامعة، والغياب الواضح في للإستراتيجيات والأساليب الإدارية لتطوير البحث العلمي وفقاً لرؤية واضحة. فبالرغم من أن اهتمام إدارة الجامعة بأن يكون لديها جهازاً إدارياً لإدارة البحث العلمي، إلا أن الروتين وعدم مرونة الإجراءات الإدارية يقلل من فاعلية هذه الأجهزة مما ينعكس سلباً على البحث العلمي، كما أن الميزانية التي تقوم الجامعة على وضعها لعملية البحث العلمي متدنية الأمر الذي يؤدي إلى الحد من إسهام أعضاء الهيئة التعليمية في إجراء البحوث العلمية، وكذلك النقص في الكفاءات البحثية المؤهلة والمدربة، مما يؤثر على جودة الأبحاث وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى النفص في البنية التحتية المناسبة للبحث العلمي، مثل المختبرات والأجهزة والمعدات الحديثة، مما يعيق تقدم الأبحاث، وكذلك النقص في قواعد البيانات الخاصة بالبحث والتطوير، وضعف شبكة الإنترنيت، مما يجعل من الصعب الوصول إلى المعلومات والأبحاث السابقة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Al-Sasynie (2013) الواردة في المرجع [39] التي بينت أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي جاءت متوسطة، ودراسة Suwaed (2017) الواردة في المرجع [32] التي بينت عدم وجود خطة إستراتيجية للبحث العلمي ومحدودية التمويل المقدم لعملية البحث العلمي، ودراسة Al-Dekah (2021) الواردة في المرجع [42] التي أظهرت نتائجها أن دور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي كان متوسطاً، ودراسة Jamaan (2023) الواردة في المرجع [15] التي أظهرت نتائجها أن دور القيادات الأكاديمية في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما أثر المُتغيرات (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة العلمية) لأفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي؟ تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغير نوع الكلية. للتحقق من صحة الفرضيّة تمّ استخدام اختبار (t – test) على النحو الموضح في الجدول (7):

الجدول (7): المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة واختبار (t) تبعاً لمتغيّر نوع الكلية

متغيّر نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحريّة	قيمة (t)	قيمة الاحتمال (p)	القرار
كليات أدبية	148	129.8	15.28	244	1.359	0.175	غير دال
كليات علمية	98	127.27	12.8				

يتضح من خلال الجدول (7) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائيّة بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغير نوع الكلية، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.175)، وهي أكبر من (0.05). وبناء على ذلك تقبل الفرضيّة الصفرية المخصصة لذلك. ويمكن تفسير هذه النّتيجة أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة يدركون أهمية قيامهم بالبحوث العلمية بغض النظر عن الكلية التي يدرّسون فيها سواء كليات أدبية أم كليات علمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Al-Hinai (2021) الواردة في المرجع [40] التي بينت أنه لا يوجد أثر لمتغير طبيعة الكلية (علمية أو إنسانية) حول دور التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية، ومع دراسة Jamaan (2023) الواردة في المرجع [15] التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادات الأكاديمية في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الكلية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدولين (8) و(9).

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 5 سنوات	38	128.24	15.58	2.53
من 5 – 10 سنوات	90	129.82	13.61	1.43
10 سنوات فما فوق	118	128.19	14.61	1.35

جدول (9): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
بين المجموعات	150.505	2	75.252	0.363	0.696	غير دال
داخل المجموعات	50441.922	243	207.580			
المجموع	50592.427	245				

يظهر الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.696)، وهي أكبر من (0.05). وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء الهيئة التعليمة على اختلاف عدد سنوات خبرتهم يدركون أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة قوية لتحسين كفاءة البحث العلمي لجميع الباحثين بغض النظر عن مستوى خبرتهم، ولذلك جاءت رؤيتهم متقاربة، وأعضاء الهيئة التعليمية يواجهون التحديات والمعوقات ذاتها، ويدركون أن تحسين مستوى البحث العلمي يرتبط بعوامل عديدة بغض النظر عن خبرة أعضاء الهيئة التعليمية، منها: أن الجامعة ترصد ميزانية منخفضة للبحوث العلمية، كما أن التمويل الذي تقدمه الجامعة لأعضاء الهيئة التعليمية لا يمكنهم من إجراء الأبحاث بالشكل المناسب، فالبحث العلمي يحتاج إلى إمكانيات وبنية تحتية متكاملة وعدم توفر هذه الاحتياجات يؤثر سلباً في البحث العلمي، كما أن البحث العلمي لا يرتفع مستواه في ظل

ضعف الإنفاق على البحث العلمي، وعدم كفاية الميزانية المخصصة له. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Jamaan (2023) الواردة في المرجع [15] التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادات الأكاديمية في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغير الرتبة العلمية. للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدولين (10) و(11).

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
عضو هيئة فنية	70	122.87	10.70	1.28
معيد	52	121.63	13.24	1.84
مدرس	46	133.33	14.44	2.13
أستاذ مساعد	47	134.79	14.01	2.04
أستاذ	31	138.35	12.58	2.26

جدول (11): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
بين المجموعات	10587.448	4	2646.862	15.945	0.000	دال
داخل المجموعات	40004.978	241	165.996			
المجموع	50592.427	245				

يظهر الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لديهم تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أصغر من (0.05)، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي (12):

جدول (12): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

(I) الرتبة العلمية	(J) الرتبة العلمية	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
عضو هيئة فنية	معيد	1.24	2.36	0.991	غير دال
مدرس	عضو هيئة فنية	10.455*	2.45	0.001	دال
	معيد	11.691*	2.61	0.001	دال
أستاذ مساعد	عضو هيئة فنية	11.916*	2.43	0.000	دال
	معيد	13.153*	2.59	0.000	دال
	مدرس	1.46	2.67	0.99	غير دال
أستاذ	عضو هيئة فنية	15.483*	2.78	0.000	دال
	معيد	16.720*	2.92	0.000	دال
	مدرس	5.03	2.99	0.589	غير دال
	أستاذ مساعد	3.57	2.98	0.838	غير دال

يتبين من خلال قراءة الجدول (12) أن الفروق جاءت بين أعضاء الهيئة التعليمية من مرتبة (عضو هيئة فنية، ومعيد) ومرتبة (مدرس وأستاذ، أستاذ مساعد) لصالح أعضاء الهيئة التعليمية من مرتبة (مدرس، أستاذ مساعد، وأستاذ). وتفسر هذه النتيجة بأن أعضاء الهيئة التعليمة برتبة (مدرس، أستاذ مساعد، وأستاذ) لديهم رؤية أوسع وأكثر

شمولية للتخطيط الاستراتيجي وتأثيره في أداء البحث العلمي، مثل: تحديد أولويات البحث، وتطوير رؤية طويلة الأجل للبحث العلمي، وقد يرون أن التخطيط الاستراتيجي كأداة لتوجيه الباحثين نحو تحقيق أهداف محددة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية البحث العلمي وتحسين جودته، إذ إنهم امتلكوا مهارات العمل البحثي، ولديهم القدرة على تطوير البحث العلمي من خلال تحديد الأهداف بوضوح، وتحيد الأولويات، وتقويم الأداء بشكل مستمر، مقارنة مع أعضاء الهيئة الفنية الذين هم في بداية طريقهم العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Jamaan (2023) الواردة في المرجع [15] التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادات الأكاديمية في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

الاستنتاجات والتوصيات

بينت نتائج البحث أن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول هذا الدور تبعاً لمتغيري (نوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية من مرتبة أستاذ. وبناء على هذه النتائج قُدمت المقترحات الآتية:

- العمل على زيادة الوعي بأهمية البحوث العلمية ودورها في حل القضايا التي تواجه المجتمع وتطويره.
- العمل على وضع الخطط المناسبة من أجل توفير التمويل الكافي لدعم عملية البحث العلمي وتحسن مستواه من خلال مؤسسات المجتمع.
- توفير الكوادر الإدارية المدربة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وفقاً لمنهج علمي صحيح يؤهلها لتنفيذ مشاريع البحث العلمي.
- العمل على مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في التخطيط للبحث العلمي في الجامعة.
- تفعيل الخطط الإستراتيجية (قصيرة الأمد، وطويلة الأمد) لدعم عملية البحث العلمي في الجامعة.
- إجراء بحوث أخرى حول معوقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وحول واقع البحث العلمي من وجهة نظر الطلبة، وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.

References:

[1] A, ABU EISHEH - The contribution of the administrations of the University of Jordan and Yarmouk University in promoting scientific research for Teaching Staff., Yarmouk University, Jordan, (In Arabic), 156 p, 2012.

[2] H, SAHAN & R, TARHAN - Scientific Research Competencies of Prospective Teachers and their Attitudes Toward Scientific Research. International Psychology and Educational Studies, 2(3), 20 – 31, 2015.

[3] M, SFANDYARI, M, HASANZADEH & Z, GHAYOORI - A Study of Factors Affecting Research Productivity of Iranian Women in ISI. Scientometrics, 91, 159-172, 2012 .

[4] Y, MATAR - Scientific Research Methods. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyya, (In Arabic), 240 p, 2019.

[5] J, MANTIKATAN &M, ABDULGANI - Factors Affecting Faculty Research Productivity: Conclusions from a Critical Review of the Literature. JPAIR Multidisciplinary Research is produced, 31, 1 – 12, 2018.
[6] M, PITHON - Importance of the Control Group in Scientific Research. European Dental Press,18(6),13-71, 2017.
[7] R, BELL - The continuing search to find a more effective and less intimidating way to teach research methods in higher education. Innovations in Education and Teaching International, 53(3), 285-295, 2016.
[8] A, AL-OTAIBI - Developing the performance of administrative leaders in the faculties of the girls' branch, King Abdulaziz University, in the light of the approach to strategic management. Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (In Arabic), 1(11), 379-474, 2017.
[9] W, SWEILEH, SM ZYOUD, S, AL-KHALIL - Assessing the Scientific Research Productivity of the Palestinian Higher Education Institutions: A Case Study at AnNajah National University. SAGE, 4(4), 1-11, 2014.
[10] W, DARMAKAKSANA - Analysis of Research Policy at Islamic Higher Education in Indonesia. The Social Sciences, 12(8), 1428-1433, 2017.
[11] F, ACHAMPONG - *Integrating Risk Management and Strategic Planning.* Planning for Higher Education, 38(1): 2227, January-March, 2010.
[12] M, AL-UMRAT - Strategic Planning Skills Achieved by Petra School Principals from the Teachers' Point of View, Journal of Educational and Psychological Sciences, (In Arabic), 15(2), 308-335, 2014.
[13] M, VELANDIA & P, SERRANO & J, FRANCISCA & S, MARTÍNEZ - The challenge of competencies in training for educational research. Revista Actualidades Investigativas en Educación, 19(3), 1-27, 2019.
[14] S, ALMANSOUR - The Crisis of Research and Global Recognition in Arab Universities. Near and Middle Eastern Journal of Research in Education, 1, 1-13, 2016.
[15] G, JAMAAN - The role of academic leaders at Al-Baha University in enhancing the efficiency of scientific research in light of the approach to strategic planning. Master's Thesis, Al-Baha University, (In Arabic), 120 p, 2023.
[16] V. SOLODNIKOV - Problems of scientific Research Activity in Institutions of Higher Learning. *Russian Education and society*, 50 (5), 85-95, 2018.
[17]T, AL-GHALABI, AND W, IDRIS - *Strategic Management (A Comprehensive Methodological Perspective).* Amman: Dar Wael for Publishing, Jordan, (In Arabic), 606 p, 2015.
[18] R, WILLIAMS & N, VAN DYKE - Rating major disciplines in Australian universities: perceptions and reality', Higher Education, 56(1), 1–28, 2018.
[19] J, Al-FALIT - The Role of Educational Research at the core of postgraduate studies in developing the educational process in the Gaza governorates and proposals for activating it. Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies, (In Arabic), 3(10), 317-347, 2015.
[20] MINISTRY OF HIGHER EDUCATION IN THE SYRIAN ARAB REPUBLIC - Law on the Organization of Universities / No. 6 / issued by the Presidency of the Republic on 4/1/2006. Damascus, (In Arabic), 106 p, 2006.
[21]N, JARADAT- Strategic Management A Modern Integrative Perspective. Amman: Ithra, (In Arabic), 283p,2013.

[22] A, AL-ZANFALI - Strategic Planning for University Education. Cairo: Anglo-Egyptian, (In Arabic), 893p,2013.
[23] I, DALBAH - The degree of application of strategic planning at the Arab American University in Palestine from the point of view of employees: an applied study. The Fourth Arab International Conference on Quality Assurance of Higher Education, Zarqa University, Jordan, (In Arabic), 14 p, 2014.
[24]E, YAHYAOUI - The Role of Strategic Planning in Ensuring the Quality of Higher Education in Algerian Universities: Paper presented to the Sixth Arab International Conference, (In Arabic), 99-159, 2016 .
[25] T, IDRIS & G, MORSI - Strategic Management:Concepts and Applied Models. Cairo: University House, (In Arabic),459p, 2015.
[26] S, NAYEL - Strategic management of universities: global models. Al-Asriya Library, (In Arabic), 431p, 2017.
[27] N, AL-BUQAMI - Strategic Management in Higher Education Institutions. The World of Education, (In Arabic),17(56),2016,47.
[28]K, RIKABI - Strategic Management: Globalization and Competition. Amman: Dar Wael, (In Arabic), 380p,2004.
[29] A, AKÇÖLTEKIN -*Investigation of the Effect of Training on the Development of High School Teachers' Attitudes Towards Scientific Research and Project Competitions*. Educational Sciences, 16(4), 1349-1380, 2016.
[30] A, GHABBOUR - A proposed strategic vision for the development of scientific research in Egyptian universities to enhance their competitiveness. Specific Education Research, (In Arabic), (54), 63-109, 2019.
[31] R, BURGESS - The Myth of a Golden Age? Reflection from a Vice-Chancellor, in Barnett, Ronald and Napoli, Roberto D2 (Eds.), Changing Identities in Higher Education, 142p, 2018.
[32] H, SUWAED - An Investigation into the Factors that Impede Scientific Research in Higher Education in Libya: Time to Act. British Journal of Education, 5(12), 91-100, 2017 .
[33] A, DAOUD - Organizational Justice as an Approach to Improving the Job Performance of Faculty Members at Kafr El-Sheikh University. Educational Journal, Sohag University, (In Arabic), (41),1-59, 2015.
[34] K, LASHIN - Organizational Health as an Approach to Improving the Job Performance of Faculty Members at Tanta University. Journal of the Faculty of Education, Benha University, (In Arabic), 31(124), 214-314, 2020.
[35] N, EDWARDS. & S, OSIPOVA - Research competence formation for the international scientific project (Monograph). International Journal of Experimental Education, 9, 30-31, 2011.
[36] F, ILNAR. & I, IVAN - The Research Competence Development of Students Trained in Mathematical Direction. Mathematics Education, 10(3), 137-146, 2015.
[37] B, AL-SAMADI - Strategic planning as an entry point for continuous improvement in pre-university education institutions in Jordan. Journal of Education, (In Arabic), 164(4), 66–94, 2015.
[38] A, SHANNAN - Strategic planning to improve the performance of pre-university education leaders in Palestine in light of the requirements of sustainable development. Fourteenth Annual Conference from Adult Education to Lifelong Learning for All for Sustainable Development, Cairo: Ain Shams University, (In Arabic), 2016.

[39] K, AL-SASYNIE - The degree of practice of the deans of intermediate university colleges in the central governorates of strategic planning and its relationship to the level of quality assurance from their point of view. Middle East University, Faculty of Educational Sciences, (In Arabic), 158 p, 2013.
[40] D, AL-HINAI - The Role of Strategic Planning for Scientific Research in Achieving Competitive Advantage at Sultan Qaboos University in the Light of Porter's Five Forces Model. (In Arabic),155p, 2021.
[41] M, AHMAD - The research competence of the university teacher and its relationship to the scientific research skills of the members of the supporting body at the Faculty of Education - Al-Azhar University. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, (In Arabic), 40(192), 233-270, 2021.
[42] O, AL-DEKAH - The role of the university administration in developing scientific research among faculty members in universities in northern Jordan from their point of view. Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies, (In Arabic), 28(4), 793-819, 2021.
[43] K, GHAZVINI, A, MOHAMMADI, M, JALILI - The Impact of the Faculty Development Workshop on Educational Research Abilities of Faculties in Mashhad University of Medical Sciences. Future of Medical Education, 4(4), 24 - 2., 2014.
[44] R, SALTER - Two Case Studies of the University Strategic Planning Process, EdD Dissertation, Lindenwood University, ProQuesrt Document. (5), 324 – 364, 2014.
[45] O, AYDIN - Research Performance of Higher Education Institutions: A Review on the Measurements and Affecting Factors of Research Performance. Higher Education and Science, 7(3), 312 – 320, 2017.
[46] A, ROMA - Research Competencies and Performance of Higher Education Institutions (HEI) Faculty, ADRIEL G. ROMAN/ International Journal of Research Publications, 78 (1), 37- 44, 2021.
[47]M, DARWISH- Research methods in the human sciences.Cairo: Arab Nation Publishing, (In Arabic),370p,2018.
[48] A, IBRAHIM, AND M, ABU HASHIM – *Descriptive and Inferential Statistics using the SPSS Statistical Program.* Riyadh: Al-Rushd Library, 399 p, 2012.