

التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت (دراسة ميدانية)

أ.د. دلال عبد الواحد الهدود*

الملخص

هدف البحث إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية، من حيث مدى وضوح الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وتعرف ممارسة الكلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومواطن القوة والضعف في الأداء المؤسسي والأكاديمي، ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير هذا الأداء. وكذلك تعرف مدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية، ودور الهيكل التنظيمي والعناصر البشرية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها. وتعرف الفروق التي توجد بين أفراد عينة البحث ومتغيراته (سنوات الخبرة، التخصص / القسم العلمي، الدرجات العلمية)، فيما يرتبط بالأداء المؤسسي والأكاديمي للكلية. من أجل تحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة من سبعة محاور، طبقت على عينة قوامها (٣٥٠ عضواً) من مجموع أعضاء هيئة التدريس بالكلية البالغ عددهم (٥٤٣) عضواً. وللإجابة عن تساؤلات البحث تم استخدام (ك^٢) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحاور السبعة. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي: في المحور الأول "واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية": وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الأول "ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" لصالح استجابة "غير موافق". وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الثاني "رؤية ورسالة الكلية" لصالح استجابة "غير موافق". وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الثالث "الأهداف الإستراتيجية للكلية" لصالح استجابة "موافق"، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الرابع "تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية" لصالح استجابة "موافق"، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الخامس "الخطط والسياسات والبرامج بالكلية". كذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني "تنفيذ الخطط الإستراتيجية للكلية" لصالح استجابة "موافق". وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث "الهيكل التنظيمي للكلية" لصالح استجابة "موافق"، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية" لصالح استجابة "موافق"، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الخامس "نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية" لصالح استجابة "موافق"، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور السادس "تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية" لصالح استجابة "غير موافق"، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور السابع "معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" بين الاستجابات على هذا المحور لصالح استجابة "موافق".

Abstract

This research aims to identify the reality of strategic planning in the College of Basic Education (CBE), in terms of the clarity of the conceptual framework from the perspective of the faculty members in the College. It also attempts at identifying the actual practice of strategic planning at the College and the strengths and weaknesses in the institutional and academic performance. Furthermore, it define the extent to which the culture of strategic planning is dominant the College and the role of the organizational structure and the human elements in practicing

strategic planning. Finally, the study aims to determine the differences between the individuals of the sample and the variables (years of experience, specialization/department and the academic degree) related to the institutional and academic performance. To achieve these goals, a questionnaire consisting of seven items was built. The questionnaire was answered by a sample of 350 faculty members from the population of 543 members. To answer the questions of the research, $f \leq 0.01$ was used to show the differences in the responses of the sample to the items of the questionnaire.

The results were as follows:

1. Item 1 "the reality of strategic planning at the CBE): There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the total points of the first question regarding "the practices of strategic planning at the College" in favor of "disagree." There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the total points of the second question regarding "the vision and mission of the College" in favor of "disagree." There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the total points of the third question regarding "the strategic goals of the College" in favor of "agree." There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the total points of the fourth question regarding "analysis of the internal and external environment of the College" in favor of "agree." There were no differences of statistical significance for the total points of the first question regarding "plans, policies and programs of the College."
2. There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the second item "implementation of strategic planning at the College" in favor of "agree."
3. There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the third item "the organizational structure of the College" in favor of "agree."
4. There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the fourth item "the human elements needed for the strategic planning of the College" in favor of "agree."
5. There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the fifth item "disseminating the culture of strategic planning at the College" in favor of "agree."
6. There were differences of statistical significance at the level (0.01) for the sixth item "Evaluating strategic planning at the College" in favor of "agree."
7. There were differences of statistical significance at the level (0.05) for the seventh item "obstacles against strategic planning at the College" in favor of "agree."

المقدمة

تزايد الاهتمام بإتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الأكاديمية، وذلك لأنه يوفر أساسا علميا ومنهجيا لتسيير العمل ومتابعته وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (في المجالات الإدارية والتنظيمية والمالية) والأداء الأكاديمي (في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) في هذه المؤسسات.

ويؤكد "علي، حمود" (٢٠١٢، ٧٤٦) أن "التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات والأساليب الإدارية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات"، ولقد شهد التعليم العالي تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد جاء هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تكمن في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية والقيادة الفاعلة، على استثمار الموارد البشرية وإعدادها الإعداد الملائم، لاستيعاب كافة المتغيرات وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير (المجالي، فايز، نواف، احمد، ٢٠١٤)

وقد بدأ التفكير في أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م، ومن أهم مبررات الاهتمام به توجهات إدارة الكلية آنذاك لتحسين الأداء المؤسسي وللتميز العلمي والبحثي والخدمي، وكذلك النقد الموجه إلى مستوى مخرجات الكلية، وزيادة الأعداد المقبولة في التخصصات المختلفة. من هنا كانت الحاجة إلى إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في محاولة للتغلب على جوانب القصور ومواجهة التحديات الخارجية.

وإيماناً من الكلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي وتطوير التعليم وتحقيق جودته وتجويد العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، شرعت الكلية في وضع أول خطة استراتيجية لها للسنوات الدراسية (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ م - ٢٠١١ / ٢٠١٢ م)، وكذلك إيماناً منها بان التخطيط الاستراتيجي أسلوب عمل مبني على التحليل الدقيق لبيئة الكلية، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيها، والعمل على تطوير الأهداف والسياسات لبقاء الكلية واستمرارها وتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي فيها. وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية ستة محاور، وهي:

المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية المستقبلية لكلية التربية الأساسية. و الرسائل: وهي محصورة في إعداد المعلمين وغيرهم وتحديد البرامج المناسبة لتأهيلهم. والأهداف الاستراتيجية العامة وهي: أهداف نوعية تغطي كافة المفرادات التعليمية التي تقوم عليها كلية التربية الأساسية، والأهداف الكمية وتضم الأعداد المتوقع قبولها وأعداد أعضاء هيئة التدريس بالكلية. والسياسات العامة: وتشمل العناصر الفرعية في مجالات القبول، في خدمة المجتمع، التربية العملية، الإرشاد الأكاديمي، ثقافة الكلية وبيئتها، تنمية الموارد المالية للكلية، تطوير المناهج والبرامج.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه الكلية، والعوامل المعززة للاستراتيجية فيها.

المحور الثالث: دراسة الوضع الراهن للكلية بأقسامها العلمية ومكاتبها النوعية مثل مكتب التربية العملية والتوجيه والإرشاد والمكتب الفني وغيرها.

المحور الرابع: الإطار العام للاستراتيجية والمتكون من الهدف الاستراتيجي، المبادئ والمنطلقات، ومجالات العمل ومسارته المقترحة.

المحور الخامس: ملامح التطوير الاستراتيجي وتتكون من: ملامح الفلسفة العامة للكلية، والسياسات العامة للكلية، والبرامج والمناهج وطرق التدريس، والإدارة والتمويل، تكنولوجيا المعلومات والتعليم، خدمة المجتمع والتعليم المستمر، اعتماد معايير الجودة والاعتراف الأكاديمي.

المحور السادس: آليات التنفيذ لمشروعات الاستراتيجيات. (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الأساسية، ٢٠٠٦م)

وقد مر إعداد الخطة الاستراتيجية بمراحل ثلاث، وهي: مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف والغايات ووضع الرؤية والرسالة. و المرحلة الثانية: وتشمل وضع الخطة الاستراتيجية بما فيها ملامح التطوير، والمرحلة الثالثة: وتتضمن تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.

وفي الوقت الحالي تسعى كلية التربية الأساسية إلى الارتقاء بالعمل المؤسسي من إدارة الموارد البشرية والمالية، والارتقاء بالعملية التعليمية والتعلمية والبحثية والخدمية، لتلبية الاحتياجات التنموية باتجاه تحقيق التميز في مختلف نشاطاتها العلمية والتربوية في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يتفق مع المتغيرات والتحديات التي تتعرض لها الكلية في إعادة النظر في جودة مخرجاتها، سواء من حيث مستوى المخرجات، أم من حيث المخرجات البحثية والعلمية.

إلا أن واقع الكلية يشير إلى مجموعة من المشكلات منها ضعف المخرجات، وضعف عمليات التدريس لاعتمادها على الأسلوب التقليدي، وزيادة الأعباء التدريسية، وارتفاع الكثافة الطلابية، وقلّة التقنيات المعاصرة التي تسهل العملية التعليمية والتعلمية، وقلّة الاعتمادات المالية المخصصة للبحث العلمي ومشكلات النشر العلمي، وضعف الصلة بالمجتمع والعمل لخدمته، والبطء في تطوير البرامج الأكاديمية، وعدم تطوير اللوائح المنظمة للعمل في الكلية. ولكي تقوم الكلية بأدوارها ووظائفها على الوجه الأكمل، بما يلبي احتياجات المجتمع ويسد سوق العمل وينجح في التغلب على التحديات والتهديدات، فلا بد أن تخضع لعملية تخطيط استراتيجي فعالة تهتم بإيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات العديدة التي تعاني منها.

لذا جاء هذا البحث لتعرف مستوى الأداء في كلية التربية الأساسية في المجالات التنظيمية والأكاديمية، والذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي متغيرا مستقلا يؤثر في الأداء، وسيتم الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع إطار لخطة استراتيجية جديدة للكلية في دراسة لاحقة.

مشكلة البحث

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي (التدريس- البحث العلمي، خدمة المجتمع) بكلية التربية الأساسية باهتمام كاف من قبل المسؤولين فيها، فقد لوحظ أن الأداء يعمل بمعزل عن الخطة الاستراتيجية التي وضعت في العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦، فضلا عن أن هذه الخطة لم يتم تعديلها وتطويرها، حيث إن الكلية والأقسام العلمية تضع خططها منفصلة عن الخطة الاستراتيجية، الأمر الذي يشير إلى ضعف إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أداء هيئة التدريس.

وبناء على ذلك تبرز مشكلة البحث الحالي في تعرف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، متمثلا في ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الإطار المفاهيمي للاستراتيجية وهي: الرسالة والرؤية والأهداف والغايات والتحليل البيئي والخطط والسياسات والبرامج، وكذلك الهيكل التنظيمي والعناصر البشرية، وتنفيذ الاستراتيجية، وبين الأداء الذي يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للكلية.

وتحددت مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- هل تختلف آراء عينة الدراسة على محاور استبانة ممارسات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الاستجابات على عبارات الاستبانة؟
- ٢- هل يختلف واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، أو باختلاف الأقسام العلمية (الأدبي، العلمي، التربوي، النوعي) أو باختلاف عدد سنوات الخبرة (من ١-٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) لعينة البحث؟
- ٣- هل يختلف تنفيذ الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث؟
- ٤- هل يختلف الهيكل التنظيمي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية وبخلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث؟
- ٥- هل تختلف كفاءة الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث؟
- ٦- هل يختلف نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث؟
- ٧- هل يختلف التقييم الاستراتيجي لخطة الكلية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث؟
- ٨- هل تختلف معوقات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث؟

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث الحالي في الآتي:

- ١- الوقوف على واقع الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي في كلية التربية الأساسية.
- ٢- توضيح دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في كلية التربية الأساسية.
- ٣- يمثل هذا الاتجاه من الدراسات الحديثة في دولة الكويت، وبالتالي فالحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كلية التربية الأساسية يعتبر من الضرورات المجتمعية.
- ٤- يعتبر هذا البحث من أوائل البحوث التي أجريت بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت لتعرف الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي في كلية التربية الأساسية وربطه بالتخطيط الاستراتيجي.
- ٥- تطوير الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي في كلية التربية الأساسية في ضوء ما يسفر عنه هذا البحث من نتائج.
- ٦- توجيه قيادات الكلية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تسيير العمل في الكلية لتحسين الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي.
- ٧- تفيد المسؤولين في الكلية في تعرف نقاط القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية، والعمل على تلافيها والبناء على نقاط القوة والعمل على تعزيزها.
- ٨- طرح تصور لخطة إستراتيجية جديدة، بحيث تكون منطلقاً لأداء مؤسسي وأداء أكاديمي متميز.

أهداف البحث

هدف البحث الحالي في الآتي :

- 1- معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية، من حيث مدى وضوح الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية من وجهة نظرهم.
- 2- معرفة ممارسة كلية التربية الأساسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي .
- 3- معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء المؤسسي والأكاديمي في كلية التربية الأساسية.
- 4- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في كلية التربية الأساسية.
- 5- معرفة مدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية.
- 6- معرفة دور الهيكل التنظيمي والعناصر البشرية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الكلية.
- 7- معرفة الفروق التي توجد بين أفراد عينة البحث ومتغيراته (سنوات الخبرة، التخصص / القسم العلمي ، الدرجات العلمية)، فيما يرتبط بالأداء المؤسسي والأكاديمي في كلية التربية الأساسية.
- 8- تقديم اقتراحات أفراد العينة لوضع إطار لخطة استراتيجية حديثة لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي للكلية.

حدود البحث

حدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- 1- **الحدود الموضوعية**
اقتصر البحث على التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي والأداء الأكاديمي في كلية التربية الأساسية التابعة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت .
- 2- **الحدود الزمنية**
طبقت أداة البحث في الفترة من نوفمبر ٢٠١٦ إلى فبراير ٢٠١٧ للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.
- 3- **الحدود المكانية**
اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من جميع الأقسام العلمية ..

مصطلحات البحث

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي

أسلوب علمي تتبناه كلية التربية الأساسية وذلك لترتقي بالأداء المؤسسي والأكاديمي ، وإدراك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للكلية ، من خلال تحقيق أهدافها ورسالتها، في ضوء الرؤية المتفق عليها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية ، والتطوير في المستقبل.

التعريف الإجرائي للخطة الإستراتيجية

هي خطة يتم فيها إعداد الرؤية والرسالة والأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لكلية التربية الأساسية، واختيار الخطط التنفيذية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الرسالة والأهداف والغايات.

التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي

قدرة الكلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالأداء المؤسسي في المجالات الإدارية والمالية، وفقا للمعايير المتفق عليها في الإستراتيجية.

التعريف الإجرائي للأداء الأكاديمي

قدرة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالأداء الأكاديمي (التدريسي وإجراء البحوث وخدمة المجتمع) ، وفقا للمعايير المتفق عليها في الإستراتيجية .

إجراءات البحث

تمثلت إجراءات البحث الحالي في الآتي

أولا : منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث الحالي .

ثانيا : عينة البحث

اشتملت عينة البحث الحالي على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٣٥٠ عضوا) من جميع الأقسام العلمية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من درجاتٍ علميةٍ مختلفةٍ من مجموع أعضاء هيئة التدريس بالكلية البالغ عددهم (٥٤٣) عضواً، والجدول الآتي يبين توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث (الدرجة العلمية والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة) ، وقد اختيرت العينة بطريقة .

جدول (١)

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة

العدد الكلي	العدد	المتغيرات
٣٥٠	٨٠	أستاذ
	١٢٠	أستاذ مشارك
	١٥٠	أستاذ مساعد
٣٥٠	٧٠	الأدبية
	٦٠	العلمية
	١٠٠	التربوية
	١٢٠	النوعية
٣٥٠	٦٣	من (٥-١) سنوات
	١١٦	من (١٠-٥) سنوات
	١٧١	من (١٠) سنوات فأكثر.

ثالثاً : أداة البحث

تم إعداد استبانة لتعرف ممارسات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت من خلال اتباع الخطوات الآتية :

أ. تم الرجوع إلى العديد من الدراسات والبحوث والمقاييس التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر مثل دراسة كل من : (المليجي، رضا، إسماعيل، يوسف، ٢٠١٠)، (عبدالرحمن، رضوان، الشويخ، عاطف، ٢٠١٥)، (الصائغ، نجاة، بادخن، ماجدة، ٢٠١٣)، (المجالي، فايز، نواف، أحمد، ٢٠١٤)

ب. بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، تم وضع التعريف الإجرائي التالي لمفهوم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية على أنه " أسلوب علمي تتبناه كلية التربية الأساسية وذلك لترتقي بالأداء المؤسسي والأكاديمي، وإدراك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للكلية، من خلال تحقيق أهدافها ورسالتها، في ضوء الرؤية المتفق عليها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية، والتطوير في المستقبل".

ج. تم تحليل التعريف الإجرائي لمفهوم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية، وأمكن وضع المحاور التالية والتي تضمنها هذا المفهوم، وهي :
المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية وتضمن الآتي :

- ممارسات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية.
- رؤية ورسالة الكلية.
- الأهداف والغايات الاستراتيجية للكلية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية.
- الخطط والسياسات والبرامج بالكلية.

المحور الثاني : تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية.

المحور الثالث : الهيكل التنظيمي للكلية

- المحور الرابع :** العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية.
- المحور الخامس:** نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لخطّة الكلية.
- المحور السادس:** تقويم الخطّة الاستراتيجية للكلية.
- المحور السابع:** معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية .
- د . تم صياغة عددا من العبارات لكل محور من محاور الاستبانة السبعة، وكان عددها (١٠٧) عبارة موزعة على محاور الاستبانة كما بالجدول الآتي:

جدول (٢)

توزيع عبارات استبانة ممارسات التخطيط الاستراتيجي على محاورها

عدد العبارات	محاور الاستبانة
	المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية
١٠	١. ممارسات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية.
١١	٢. الإطار المفاهيمي : رؤية ورسالة الكلية.
٩	٣. الإطار المفاهيمي : الأهداف والغايات الإستراتيجية للكلية.
٦	٤. الإطار المفاهيمي : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية.
١٦	٥. الإطار المفاهيمي : الخطط والسياسات والبرامج بالكلية.
١١	المحور الثاني : تنفيذ الخطّة الاستراتيجية للكلية.
٥	المحور الثالث : الهيكل التنظيمي للكلية
٨	المحور الرابع : العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية.
٥	المحور الخامس: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لخطّة الكلية.
١٠	المحور السادس: تقويم الخطّة الإستراتيجية للكلية .
١٦	المحور السابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية .
١٠٧	العدد الكلي للعبارات

- هـ . وضع أمام كل عبارة من الاستبانة عدد من الاستجابات هي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) بحيث تأخذ الدرجات التالية على الترتيب (١-٢-٣-٤-٥) .
- و . تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية لتعرف مدى ملائمة عبارات كل محور مع الهدف منها، وأجريت كل التعديلات التي أشار إليها المحكمين.
- ز . **ثبات الاستبانة**
قدر ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية، بلغ قوامها (٥٠) عضواً، وتم استخدام معامل ألفا لكرونباخ لحساب ثبات محاور الاستبانة، وصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي :

جدول (٣)

معاملات ثبات استبانة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية الأساسية باستخدام معامل ألفا لكرونباخ

معامل ألفا لكرونباخ	الأبعاد الفرعية لمحاو الاستبانة	محاو الاستبانة
*.٠٦٧١	١. ممارسات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية.	المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية والإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي
*.٠٥٨٤	٢. رؤية ورسالة الكلية.	
*.٠٥٢٣	٣. الأهداف والغايات الاستراتيجية للكلية.	
*.٠٤٨٦	٤. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	
*.٠٦٦٣	٥. الخطط والسياسات والبرامج بالكلية.	
❖.٠٦٦٥		المحور الثاني : تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية.
❖.٠٥٧٦.		المحور الثالث : الهيكل التنظيمي للكلية
❖.٠٤٧١		المحور الرابع : العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية.
❖.٠٦٢٥		المحور الخامس : نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لخطة الكلية.
❖.٠٥٣٩		المحور السادس : تقويم الخطة الاستراتيجية الكلية.
❖.٠٦٢٧		المحور السابع : معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية.

❖ ر (٤٨، ٠١) = ٠.٣٥٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا لكرونباخ لجميع محاور الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) ، مما يدل على أن الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات.

ح . صديق الاستبانة

قدر صدق الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية، بلغ قوامها (٥٠) عضوا، وتم حساب معاملات الاتساق الداخلي لعبارات كل محور مع الدرجات الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لعبارات كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات المحاور الأخرى ، ورصدت نتائج ذلك في الجدولين الآتيين:

جدول (٤)

معاملات الاتساق الداخلي لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه (ر (٤٨، ٤٨) = ٠.٣٥٤

الم ال	المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية																			
	المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		عبارات ٥		عبارات ٤		عبارات ٣		عبارات ٢		عبارات ١	
العبارات	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	٢
١	٠.٥٦٧	١	٠.٤٨١	١	٠.٤٩٧	١	٠.٤٦٣	١	٠.٥٦١	١	٠.٤٩١	١	٠.٤١٧	١	٠.٥٦٣	١	٠.٤٨٠	١	٠.٤١١	١
٢	٠.٥٨٢	٢	٠.٤٧٣	٢	٠.٤١٢	٢	٠.٤٧٨	٢	٠.٤٢٧	٢	٠.٤٦٧	٢	٠.٤٢٩	٢	٠.٥٢١	٢	٠.٤٩١	٢	٠.٤٣٥	٢
٣	٠.٥٧٢	٣	٠.٤٥١	٣	٠.٤٧١	٣	٠.٤٢٥	٣	٠.٤٨٢	٣	٠.٤٣١	٣	٠.٥١٧	٣	٠.٤١٦	٣	٠.٤٦٦	٣	٠.٥٢١	٣
٤	٠.٤١١	٤	٠.٥٠١	٤	٠.٥٦٦	٤	٠.٥١١	٤	٠.٥١٧	٤	٠.٤٢٨	٤	٠.٤٢٣	٤	٠.٥١٠	٤	٠.٥١٢	٤	٠.٥٦١	٤
٥	٠.٥٦٤	٥	٠.٦١٠	٥	٠.٥١٧	٥	٠.٥٠٩	٥	٠.٥٦٠	٥	٠.٥١١	٥	٠.٤١٦	٥	٠.٤٨٢	٥	٠.٤٣١	٥	٠.٦٢٠	٥
٦	٠.٤٧١	٦		٦	٠.٤٩١	٦		٦	٠.٥٩٣	٦	٠.٤٩٥	٦	٠.٥١٩	٦	٠.٥٦٦	٦	٠.٤٧٢	٦	٠.٤٣٤	٦
٧	٠.٤٨٢	٧		٧	٠.٥٧٢	٧		٧	٠.٤٩٢	٧	٠.٥٢٧	٧		٧	٠.٤٩٢	٧	٠.٥٨٢	٧	٠.٥٢٨	٧
٨	٠.٥٧٩	٨		٨	٠.٥١٩	٨		٨	٠.٤٧١	٨	٠.٦١١	٨		٨	٠.٥٢٨	٨	٠.٥٦٧	٨	٠.٦١٠	٨
٩	٠.٦١٧	٩						٩	٠.٥٦٢	٩	٠.٥٧٢	٩		٩	٠.٤٩١	٩	٠.٥١٤	٩	٠.٤٢٩	٩
١٠	٠.٥٢٧	١٠						١٠	٠.٤٩٣	١٠	٠.٥٦١	١٠				١٠	٠.٥٩١	١٠	٠.٥٢٨	١٠
١١								١١	٠.٤٢٥	١١	٠.٤٩١	١١				١١	٠.٦٢٠	١١		١١
١٢								١٢		١٢	٠.٤٨٢	١٢				١٢	٠.٦٢٠	١٢		١٢
١٣								١٣		١٣	٠.٤٧١	١٣								
١٤								١٤		١٤	٠.٥٢٥	١٤								
١٥								١٥		١٥	٠.٦٢٧	١٥								
١٦								١٦		١٦	٠.٦١١	١٦								

جدول (٥)
معاملات الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لعبارات كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات المحاور الأخرى

المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع
المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية	—						
المحور الثاني : تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية.	٠.٤٨٢	—					
المحور الثالث : الهيكل التنظيمي للكلية	٠.٥٦٣	٠.٤٧١	—				
المحور الرابع : العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية.	٠.٤٢٩	٠.٥١١	٠.٥٧٢	—			
المحور الخامس: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لخطة الكلية.	٠.٥٦١	٠.٥٨٢	٠.٤٧١	٠.٤٩٠	—		
المحور السادس: تقويم الخطة الإستراتيجية للكلية .	٠.٤٩٢	٠.٤١٧	٠.٤٢٨	٠.٥٦٣	٠.٤٧٦	—	
المحور السابع: معوقات	٠.٤٧٢	٠.٤٨٦	٠.٥٢٣	٠.٥٩٢	٠.٤٧٤	٠.٤٨٩	—

التخطيط الاستراتيجي بالكلية .							
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

❖ ر (٤٨، ٠٠١) = ٠٣٥٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لعبارات كل محور مع الدرجات الكلية لعبارات المحاور الأخرى السبعة **دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)**، مما يدل على أن محاور الاستبانة ترتبط وتتسق مع بعضها البعض، مما يدل على أن الاستبانة على درجة مقبولة من الصدق، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستبانة في البحث الحالي.

الإطار النظري

تم تناول الموضوعات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي كالآتي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

عرّفه "القحطاني، فيصل" (٢٠١٠) بأنه القدرة على التوقع، والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة، والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .
وعرفه "مخلص، أحمد؛ قاسم، مسعود" (٢٠٠٩)، بأنه عملية منظمة تتميز بالديناميكية والتفاعل المستمر، تشتمل على مجموعة من العمليات المنهجية والخطوات المتتابعة، تبدأ بجمع المعلومات وتحديد الأهداف والتعرف والتحليل الدقيق لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية لطرح بدائل مستقبلية محتملة وممكنة التحقيق، تساعد في صناعة واتخاذ القرار لمواجهة التحديات المستقبلية في فترة زمنية محددة .

الخطة الاستراتيجية

عرّفها "الصيري، محمد" (٢٠٠٨) بأنها نمط من القرارات والإجراءات الديناميكية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال خطوات محددة زمنياً أو مكانياً.
كما عرّفها "تول" (1982). Toll. بأنها تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل. وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد وظيفة المؤسسة واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المؤسسة.

الرؤية الاستراتيجية

عرّفها "عطا الله، سمر" (٢٠٠٥)، بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها .

الرسالة

عرّفها "اللوحي، عادل" (٢٠٠٧)، بأنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

وهي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، ومن هنا فهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد. وتعبّر أيضاً عن مفهوم الذات للمؤسسة وتحدد ما تقدمه المؤسسة من مخرجات أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. (إسماعيل، محمد، ١٩٩٨، ٤)

الأهداف أو الغايات الاستراتيجية

عرّفها "القطامي، أحمد" (١٩٩٦) بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعتبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعله؟ ومتى هذا الفعل؟.

التحليل الاستراتيجي للبيئة

عرّفه "يونس، نزيه" (٢٠٠٩) بأنه ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس. ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو أحد أهدافها، أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي، العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج، ورسم السياسات التي تحدد سير عمل المؤسسة في استخدام الموارد المختلفة سواء البشرية أو المادية لتحقيق أهدافها، ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة (علي، محمد منصور ١٩٩٩، ١٣١).

وهو كما أشار "ماهر، أحمد" (٢٠٠٩)، بأنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة.

وكما يعرفه "بترسون" (Peterson, M.1980,114)، بأنه عملية مدرکه، يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ أحدها أو بعضها.

ويعرف "كوب" (Cope, R.1981,7) التخطيط الاستراتيجي، بأنه عملية تتصف بالشاركة والمسح المستقبلي الواسع، ينتج عنها ممارسات من قبل المعهد، تعمل على التوفيق بين برامجه والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع. ويؤكد إن هذا الأسلوب يؤدي بالمعهد إلى تخطي حدوده والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع.

ويعرفه "حسين، حسن" (٢٠٠٢) بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ.

ويعرفه "الصرن، رعد" (٢٠٠٣) من زاوية تطويره لإجراءات تحقيق مستقبل المؤسسة العملية، التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.

ويرى "المبعوث، محمد" (٢٠٠٣) ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير الهياكل التنظيمية للتعليم العالي والمؤسسات الجامعية باعتباره علما وممارسة.

وترى "ليمر" (Lemer.A.1999) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن استخدامه في المؤسسات العلمية خاصة الجامعات، ليساعدها في تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه لتحقيق المستقبل المرغوب فيه، ويساعدها أيضا في الاتساق بينها وبين البيئة.

وترى "مبيرسون" (Mpryson, J.1994.) أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للجامعات، وتحسين قاعدة الإنتاج. وتحتاج الجامعات باستمرار لمراجعة هيكلها

التنظيمي وبرامجها وانجازاتها لتحسين الأداء والجودة. وأنسب وسيلة لتحقيق ذلك هو استخدامها أسلوب التخطيط الاستراتيجي.

ويشير "ريتشاردز" (Richards,2009,23) إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، سواء التغييرات التي تتعلق بالنمو أو الانكماش.

ويعني التخطيط الاستراتيجي كمفهوم جديد يرتبط به مستقبل المؤسسات الأكاديمية ، على أنه التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل المتطور.

ويشير "كوتلر ومورفي" (Kotler & Murphy,1981) إلى أن التخطيط الذي يطبق في مؤسسات التعليم يختلف عن مثيله الذي يطبق في قطاع الأعمال، حيث إن المعاهد الأكاديمية تتميز بوجود عدد كبير من المتخصصين ، وكذلك بوجود هياكل على درجة عالية من التنظيم يصعب تغييرها، مما يجعل عملية التخطيط أكثر ديمقراطية . فمجلس الكلية له دور هام وضروري في عملية التخطيط، وعلى ذلك فالمسؤولون لا يختارون ببساطة الاستراتيجية الأكثر فعالية كما هو الحال مع المديرين في مجال الأعمال، ولكنهم بدلا من ذلك يضعون في اعتبارهم العديد من القيود .

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي لإدارة المؤسسات العلمية . ويجب الاعتماد عليه في إدارة وتسيير العمل ، وفي تحسين الأداء المؤسسي والأكاديمي . ويكون ناتج التخطيط الاستراتيجي هو الخطة الإستراتيجية والتي تبني في ضوء توجهات الرسالة.

والخطة الإستراتيجية هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والواقع الزمني لتحقيق تلك الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن التساؤلات والوصول إلى القرارات بالنسبة لعديد من الجوانب، مثل: جودة الخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستعدادات اللازمة، ومصادر التمويل، والأسلوب التكنولوجي المستخدم، وأسلوب تلبية الاحتياجات. (الألفي، طارق ٢٠١٠، ٩٦-٩٧).

كما يعرفها "الضرا، ماجد" (٢٠٠٥) في المؤسسات التعليمية بأنها خطة طويلة الأجل، يحدد فيها رسالة الجامعة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة .

ثانياً: خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي

تناول الباحثون العديد من الخصائص والمزايا للتخطيط الاستراتيجي، فقد أشار كل من

"بني حمدان، خالد؛ إدريس، وائل" (٢٠٠٧)، "النجار" (٢٠١٠) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على

- ١- توضيح التهديدات والفرص المستقبلية.
- ٢- إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة .
- ٣- تطوير طرق حل المشكلات، وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.
- ٤- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.

وذكر "الدجني، أياد" (٢٠١٤) بعض مزايا التخطيط الاستراتيجي مثل:

- ١- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة، تؤدي إلى إكساب أو خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

- ٢- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.
- ٣- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط.
- ٤- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل. ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة. (الأغا، محمد، ٢٠٠٥)
- ٥- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره.
- ٦- اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- ٧- يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي، قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ. (حافظ، إجلال؛ وهب، سوسن، ٢٠٠٣)
- ٨- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم، وزيادة فاعليته وكفاءته، والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة. (غنيم، محمد، ٢٠٠١)
- ٩- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي، تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية و أقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية، التي تنغل على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

كما أشار "أحمد، عماد الدين؛ محمد، الحسن" (٢٠١٥) إلى بعض مزايا التخطيط الاستراتيجي، مثل أنه:

- ١- عملية متكاملة متنوعة الأبعاد لصياغة خطة استراتيجية وتطبيقها، تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ٢- يتميز التخطيط الاستراتيجي أنه نوعي، ويركز على إنتاج الأفكار غير المسبوقة وتوريد الأفكار.
- ٣- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.
- ٤- يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرار.
- ٥- يساعد على تطور الأداء.
- ٦- يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
- ٧- يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة.

كما يرى "الهاللي، الشربيني" (١٩٩٧) أن التخطيط الاستراتيجي يمتاز بما يلي:

- ١- يمكن الكلية أو المعهد من الاستمرار في المنافسة، والسبب في ذلك أنه يتميز بالاستمرارية ومراعاة التغيرات التي تحدث في البيئة.
- ٢- أنه يأخذ في الاعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها؛ وبالتالي تظل الخطط في وضع قابل التعديل والتطوير بصورة مستمرة.
- ٣- أنه يضع قيادة الكلية أو المعهد في وضع نشط يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم.

٤- أنه يدرك أن مؤسسات التعليم العالي يتأثر بحقائق السوق الاقتصادي وزيادة المنافسة؛ وبالتالي فهو يركز على المشاركة والتعاون، انطلاقاً من كونه يتضمن مجموعة كبيرة من العمليات المنطقية والاقتصادية والسياسية والسلوكية، كما يركز على القرارات وليس على الخطط المؤقتة.

ويرى "برايسون" (Bryson, J. 1993) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخصائص الآتية :

- ١- أنه يشجع التفكير بطريقة استراتيجية.
 - ٢- أنه يوضح اتجاه المستقبل.
 - ٣- أنه يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل.
- وللتخطيط الاستراتيجي فوائد عديدة تعود على المؤسسة منها ما ذكره " ثابت ، زيادة " (٢٠٠٦) :
- ١- توحيد جميع العدد والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
 - ٢- تحديد الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
 - ٣- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٤- تنمية عادات التفكير في المستقبل .
 - ٥- توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط.
 - ٦- يُساعد في توفير كم كبير من المعلومات، من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

ثالثاً: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

هناك مبررات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية منها

ما ذكره " الوليد، بشار" (٢٠١٠)

- ١- وجود منهجية وإطار عمل واضح.
- ٢- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة.
- ٣- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات .
- ٤- الإيمان المتزايد بالتخطيط وبقيمته في السيطرة على المستقبل.
- ٥- تزايد مشكلات التعليم العالي.
- ٦- التغيرات في سوق العمل ومتطلبات الإنتاج .

رابعاً: أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

ولتطبيق التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في تسيير العمل في المؤسسات الأكاديمية . وقد أشار "القاضي، وائل " (١٩٨٩) إلى الأهمية كما يلي :

- ١- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
- ٢- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
- ٣- تحقيق التكيف للجامعة مع العالم المتغير بشكل أكبر .

- ٤- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي ،
 - ٥- التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات المؤسسة الجامعية، مع الأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم كأساس لعملية التخطيط، وذلك بقصد تحسين هذه الممارسات وتلبية متطلبات المجتمع، سواء كانت متطلبات بشرية أو ثقافية أو الاثنين معاً.
 - ٦- التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وانجازها لأفضل النتائج، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضييق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها، والتأكيد على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
 - ٧- التأكيد على مستقبلها المنشود والذي يحقق الميزة التنافسية بالنسبة لغيرها من المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها والاستفادة المجتمعية منها.
- وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي أيضاً، في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها، بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، لتكون الأساس والم
- وفي دراسة أجراها كل من "توماس، هليين، همنجر، ١٩٩٠، ٣٨" على خمس مؤسسات تمارس التخطيط الاستراتيجي وأخرى لا تمارسه. تبين من خلال تحليل نتائجها أن المؤسسات التي تمارس هذا التخطيط تفوقت في الأداء وزيادة الإنتاجية، وأن هذه الممارسات أدت إلى مساعدة المؤسسات على تمييز الأعمال الناجحة، وتركيز على الانتباه على الموضوعات والاختبارات الحرجة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسات وجودة العمل بها.

خامساً: أهمية التنسيق بين الأنشطة المتنوعة والالتزام بالأهداف الاستراتيجية

- ١- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية بالجامعة وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة
- ٢- التأثير بشكل فعال في المنتج وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع التقنية.
- ٣- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية.
- ٤- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية.
- ٥- تشجيع العمل الجماعي لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- ٦- يسهم في استثمار طاقات جميع العاملين بالمؤسسة.
- ٧- توجد علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة، لأن معايير الجودة تعتبر أهدافاً ومنطلقات التخطيط الاستراتيجي. (ضحوي، المليجي، ٢٠١١)

وأشار "ماكس وماجلوف" (Max&Majiluf,1996) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهماً لمؤسسات التعليم العالي، وذلك في العديد من الجوانب، أهمها أنه يضع إطاراً لتحديد اتجاهات الجامعة التي تسلكها لتحديد أهدافها المستقبلية. ويمنح الجامعة إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات

ويسمح لمناصري الجامعة بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما يرفع من مستوى الرؤيا لدى المشاركين الرئيسيين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي نحو التوجيه الاستراتيجي لعمل الجامعة، بالإضافة إلى مساهمته في إنشاء ساحة حوار بين

المشاركين في التخطيط ، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها .

وأوضح "فريد" (Fred,2008) زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع التمويل الحكومي والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة ، لذلك فإن الخطط الاستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات .

سادساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهداف كثيرة فقد أشار كل من "وليامز" (Williams,2009,34) و"المليجي، رضا؛ إسماعيل، يوسف" (٢٠١٠) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى :

- تحسين نوعية التعليم والتعلم في الجامعة .
- إحداث التغيير وتدعيم الإصلاح التربوي، من خلال الإدارة الناجحة والنشاطات والعمليات التي توجهها بالتعاون مع فريق التطوير.
- كما أشار "ستيفن" (Steven,2004,42) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى :
تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة ، من أجل إحداث التغيير المطلوب، مما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعة وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل ويقوي الشعور بالانتماء للعمل المؤسسي.

سابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي عرض المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية (الجامعات والكليات) ، وهي على النحو الآتي :

المرحلة الأولى

١- التحليل البيئي للمؤسسة

يعد التحليل البيئي للمؤسسة الجامعية ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام ، فهو يشمل رصدًا وتقييمًا لاتجاهات المستفيدين من نتائج هذه المؤسسة . فالمتغيرات البيئية تتنافى بسرعة ديناميكية ، وما هو الآن فرصة قد يزول غداً وما كان نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس . ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة أو أحد أهدافها أو بعض أنشطتها أو في استراتيجيتها وقد يؤدي إلى تعزيز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها كما هي . (أحمد سيد مصطفى، ١٩٩٩، ١٣٠)

ويشمل التحليل البيئي للمؤسسة ما يلي :

أ-تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية من مجموعة من المتغيرات تشكل التخطيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المتغيرات مستوى الكفاءة المهنية للمسؤولين عن التخطيط ، مدى توافر نظم إدارية فعالة في المؤسسة، بالإضافة إلى مدى توافر ثقافة تربية

وفعالة تساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين داخل الجامعة .
(أحمد سيد مصطفى، ١٩٩٦، ٢٨٥-٢٨٦)

ب- تحليل البيئة الخارجية

تعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتعرف الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب آثارا سلبية للمؤسسة .
(الدوري، زكريا، ٢٠٠٥، ١٥٨)

ت- تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها

يعرف "ليمير" (Lemer, A.1999.9) الرسالة بأنها الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي تعكس الفلسفة الأساسية للجامعة وتحدد ما تقدمه معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل بها المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به . أما الرؤية فهي تمثل سبب تواجد الجامعة، كما أنها تمثل الحالة التي تبغي الجامعة الوصول إليها .

وفي حالة تحديد رسالة ورؤية المؤسسة يجب التركيز على ما يلي:

- الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها .
- العمليات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- الموارد / المدخلات.
- ويشير بعض الباحثين إلى بعض الشروط التي يجب توافرها عند صياغة الرسالة والرؤية وهي:
- أن تكون الرسالة واقعية تأخذ في الحسبان القدرات والإمكانات والعوائق المرتبطة بالمصادر المادية والبشرية للمؤسسة .
- عدم تناقض المطالب التي تفرضها الرسالة على الجامعة.
- أن تنظر الرسالة للجامعة على أنها وحدة متكاملة.
- أن تكون قابلة للفحص الدوري . (حسين :حسن ، ٢٠٠٢، ١٧٢)

٢- تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

وهي ترجمة رسالة الجامعة وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق . (البادي، محمد، ١٩٩٦، ٦١)
هذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة الجامعية، وتعكس مدى قدرتها على التعامل مع بيئتها، وبشكل عام يشترط في هذه الأهداف أن تكون واقعية، ويمكن توضيحها لكل من يهمله الأمر، ويمكن استخدامها لتحديد القدرات والأنشطة أثناء عملية تخطيط التطوير بالجامعة، وأن تكون عملية ممكنة البلوغ أو التحقق، وأن تركز على النتيجة المستهدفة. وتتضمن الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطوة، من حيث اختيار الاستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب

انجازها تنفيذ الاستراتيجية، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة. (برانت دانيز، لندا اليسون، ١٩٩٩، ٨٨)

٣- صياغة الاستراتيجية

هي وضع وتحديد غايات المؤسسة الجامعية وأهدافها الرئيسية في ضوء الرؤيا المستقبلية الشاملة (برانت دانيز، لندا اليسون، ١٩٩٩، ٨١)
وتعتبر صياغة الاستراتيجية ورسم أطر الخطط المطلوبة مسئولية مشتركة بين كل العاملين في المؤسسة أكثر من كونها مسئولية جهة مركزية للتخطيط .

خطوات صياغة الاستراتيجية

- ١- تصور كما يمكن أن تؤول عليه حالة الجامعة إذا استمرت في ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغيير الظروف المحيطة بها .
- ٢- إعادة النظر في الأهداف السابق تحديدها، للتأكد من أن إمكانات تحقيقها لازالت كبيرة .
- ٣- تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي للمؤسسة وبين المواقف المستهدفة، وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الاستراتيجية.
- ٤- البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن أن تسد هذه الفجوة، وهي خطوة تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي المتجدد.
- ٥- تقييم البدائل للوصول للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها، ودرجة التهديد، واحتمالات النجاح في تنفيذها، ومن خلال التقييم يتم اختيار البدائل التي تأتي بعائد يفوق التكلفة.
- ٦- ترجمة تلك البدائل المختارة في شكل قوائم مالية مستقبلية لكل من سنوات الخطة، لتوضيح الإيرادات والنفقات لتوفير التناسق والتجانس بين الطاقات من ناحية، والانجازات المستهدفة من ناحية أخرى.
- ٧- إعداد الخطة الاستراتيجية في شكلها المتكامل. (توماس، هيلين، همنجر، ١٩٩٠، ٦٠) وتعتمد صياغة الاستراتيجية وإعدادها على الأبعاد الآتية:

أ- تطوير أداء المؤسسة

يعتمد هذا البعد على أن الاستراتيجية لا تهدف إلى تغيير البناء المؤسسي للجامعة، بل تهدف إلى تطوير أدائها دائماً من خلال دراسة تطورها التاريخي والواقع الحالي لأنشطتها والقرارات والقوانين المنظمة لهذه الأنشطة والنتائج التي حققتها وطبيعة التصورات السائدة بها.

ب - الاستثمار الأمثل للموارد البشرية

يركز هذا البعد على التحديد الدقيق للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعة، حيث تمثل الموارد أحد العناصر الأساسية المؤثرة على كفاءتها وتدعيم قدرتها على الانجاز الفعال لأهدافها . ويسهم التحديد الدقيق لأساليب الاستثمار الأمثل لهذه الموارد في تحليل التوازن بين تلك الموارد وهذه الأهداف.

ج - إكساب المؤسسة القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة

يعتمد هذا البعد على أن دور الاستراتيجية ليس فقط تطوير الجامعة، بل إكسابها القدرة نحو تعرف القوى والعناصر المحيطة بها والمؤثرة على أنشطتها وتزويدها بأساليب الاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التي تواجهها .

د- العلاقة بين المؤسسات

ركز هذا البعد على تدعيم العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، حيث تمثل هذه العلاقة احد القوى اللازمة لتطوير أداء أصحاب العلاقة، وبالتالي إذا لم توجه المؤسسات اهتمامها نحو تدعيم العلاقة والتغلب على جوانب القصور التي تواجهها، فإن ذلك يؤثر سلبا على كفاءتها، وبالتالي صعوبة تحقيق الانجاز الفعال. (توماس، هيلين، همنجر، ١٩٩٠، ٣٨)

المرحلة الثانية: تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية

ويقصد بها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة، ولتطبيق الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات منها :
توافر الميزانيات، التوافق التام بين الإمكانيات والأنشطة المختلفة ومتطلبات التنفيذ، الالتزام من قبل قيادة المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية، وضع حلول لما يظهر من مشكلات أثناء التنفيذ، وتحفيز الأفراد أثناء التنفيذ. (محمد، سيد، ٢٠٠٥، ٧٤)
ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، أساليب التنفيذ، ومدى توافر العناصر البشرية، فضلا عن الثقافة التنظيمية.
ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي : (أحمد، عماد الدين؛ محمد، الحسن، ٢٠١٥، ١٢)

١. وضع الأهداف قصيرة الأجل

تشق الأهداف القصيرة من الأهداف العامة للاستراتيجية لتحويلها إلى واقع عملي.

٢. وضع البرامج التنفيذية

وهي خطط تشغيلية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الهدف. (العبد، هاله، ٢٠٠٢، ١٢٧). وهي تتضمن طريقة التنفيذ مؤشر الأداء – النواتج المتوقعة، مسئولية التنفيذ، تحديد المدة الزمنية للتنفيذ، التكلفة المتوقعة، المتابعة والمراجعة النهائية.
وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة، تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

٣. الموازنة المالية

وهي تمثل تحليلا ماليا لقدرات المؤسسة، وتنبؤ لمواردها وعائداتها المستقبلية. وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها.
ونظرا لأن التطبيق الاستراتيجي يؤثر في جميع أجزاء المؤسسة، فإن التطبيق يتطلب مسئولين يفهمون الاستراتيجية، ولديهم ولاء للمؤسسة بالشكل الذي يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة.

المرحلة الثالثة : المتابعة (الرقابة) والتقييم للاستراتيجية

وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية. وهي من أهم العمليات التكتيكية للتخطيط الاستراتيجي، وهي عملية مستمرة تبدأ مع المراحل الأولى لعملية التخطيط. وهذه العملية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبيين الأداء والتنفيذ داخل الجامعة والجانب المتعلق بالبيئة الخارجية، لتعرف اتجاهات التغيير المحتملة وذات التأثير الكبير على مستقبل الجامعة. (الحسيني، فلاح، ٥٧:٢٠٠٠)

وهذه المرحلة هامة لأنها تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، ومن جودة الأداء. كما تتضح لها المشكلات التي قد تعيق أو تحد قدراتها على تنفيذ مشروعاتها مما ينعكس على تحقيق أهدافها، ولذلك فإن عملية المتابعة تساعدنا على الإجابة عن بعض الأسئلة: (المغربي، عبدالحميد، ٥٧، ١٩٩٩)

- هل مازالت جوانب القوة في الجامعة كما هي ؟
- هل تم إضافة نقاط القوة والضعف أخرى ؟
- هل مازالت عناصر الفرص متاحة ؟
- هل يوجد فرص جديدة ؟
- هل مازالت التهديدات كما هي ؟ هل هناك تهديدات أخرى ؟

وتعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها، وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها. وتتم هذه العملية أثناء مراحل التنفيذ أو بعدها مباشرة، وفيها تتم عملية ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الانجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة، للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل التنفيذ. ويوضع كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات، أو التغييرات الواجب الانتباه إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة في المستقبل. (فهمي، محمد سيف الدين، ٩٠، ١٩٩٦)

ثامناً : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسات الأكاديمية بتطوير أدائها وقد ذكر زعيبي، رحمة، ٢٠١٤، ٧٤-٧٥) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن الجامعة من:
- ١- الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.
 - ٢- تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية، والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.
 - ٣- زيادة عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية، أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.
 - ٤- تطوير خدماتها التي تقدمها، بما يتناسب مع مسئولياتها الاجتماعية.
 - ٥- تقديم الاستشارات والبحوث والتي تعود بالنفع والقائدة للطلبة.
 - ٦- الحرص دائماً على وضع جداول متكاملة لجميع الأقسام، لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.
 - ٧- الحصول دائماً على المراجع العلمية والكتب الحديثة.
 - ٨- الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة، اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.

- ٩- إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج البلاد، حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.
- ١٠- يقوم بتشجيع الطلبة على الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الجامعة.
- ١١- إعداد مقررات دراسية حديثة لإعداد الطلبة إعداداً متخصصاً، وتعمل الجامعة على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الخاص في المجتمع.
- وللتخطيط الاستراتيجي دور واضح في تحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية. وقد ذكر (القاضي، وأئل، ١٩٨٩، ١٦) أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الجامعات العربية وهي مساعدتها على:

- ١- تحديد أولوياتها واستراتيجياتها وتقرير سياستها العليا .
 - ٢- الملائمة بين حاجاتها المؤسسية وحاجات البيئة والمجتمع وسوق العمل المتغيرة من حولها.
 - ٣- إعطاء صانعو القرار القدرة على اتخاذ القرار السليم لفترة زمنية طويلة.
 - ٤- صياغة أهدافها وغاياتها ورسالاتها التي تسعى إلى تحقيقها .
 - ٥- معرفة مصادر قوتها وضعفها ومصادرها البيئية.
 - ٦- تحسين وإصلاح أنظمتها الإدارية.
 - ٧- وضع نظام للضبط والمراقبة والتوجيه داخلها لخدمة عملياتها وخطتها وبرامجها.
 - ٨- توفير الفرص لتقييم برامجها وإعادة صياغة بنيتها الخلفية والأكاديمية.
- وتعمل المؤسسات الأكاديمية على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بها . وقد أكدت عديد من الدراسات أهمية ضرورة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتوجيه الاستراتيجي، ومرتبطة بالإطار الفكري والمهني للتخطيط الاستراتيجي ، وتبني استراتيجيات الجودة ومبادئها عند إعداد الخط الاستراتيجي للجامعة، بحيث تراعي الخطوات المرتبطة بتحليل بيئة المؤسسة ، وتحليل المصادر، ووضع الأهداف، وعمل الاستراتيجي، وبناء المؤسسة الجامعية، والإعداد الجيد لتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي، والخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها في كل مؤسسة. (الهاللي، الشربيني، ١٩٩٧)، بارجوس (Burgess, E. 2008).

تاسعاً : شروط تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي

- ولتحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي شروط يجب الأخذ بها من بينها ما ذكره (القاضي ، وأئل ، ١٩٨٩، ١٦):
- ١- قيادة فاعلة وقادرة تتعهد برعايته وتقويمه وإنجاحه.
 - ٢- وضوح الأهداف وغاياتها ورسالتها.
 - ٣- مشاركة فعالة كاملة وشاملة من جميع العاملين.
 - ٤- دعماً مالياً وتوفير المستلزمات للتنفيذ باستمرار.
 - ٥- ربط العملية الأكاديمية بالكلية بالأوضاع المالية.
 - ٦- وضوح وتحديد لخطوات عملية التنفيذ.
 - ٧- وضع خطة توضيحية مسبقاً.
 - ٨- مرونة فعالة في التخطيط كعملية شاملة .

عاشراً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

يواجه التخطيط الاستراتيجي بعض المعوقات والصعوبات في جميع المراحل، والتي تحد من الاستفادة منه في تحسين الأداء. ومن هذه المعوقات ما ذكره (زغبي، رحمة، ٢٠١٤، ٣٨):

- ١- ضعف الموارد المتاحة.
 - ٢- البيئة الخارجية مضطربة، مما قد يجعل التخطيط متقادماً.
 - ٣- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية.
 - ٤- حاجة التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة.
 - ٥- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- كما أشار "الصانغ، عبدالرحمن وآخرون" (٢٠٠٨) إلى بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي، وهي:

١. سيطرة القول على الفعل.
 ٢. ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
 ٣. تدني مستوى التمويل انخفاض جودة إدارة الجامعات.
- وأشارت "خطاب، عايدة" (١٩٨٥) إلى أن أبرز العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي: اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط متقادماً قبل بدئه، وضعف الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على المواد الأولية، وصعوبة جلب التكنولوجيا، ونقص في القدرات الإدارية. كما أن التخطيط يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات، إضافة إلى أن وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية، يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية، وعدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية هيئة متخصصة وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.
- كما حددت (العارف، نادية، ٢٠٠٢) بعض المعوقات، مثل: عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة للنظم والأساليب القديمة تكون متحذرة، حيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال، ووجود المتخصصين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسئوليته، أو أنه يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ومن المعوقات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ما أشار إليه (الهالبي، الشربيني، ١٩٩٧، ١٤٨) ما يلي.

- مشكلات تتعلق بالأهداف: حيث تواجه المخططين صعوبة في التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.
- مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث إن اقتناع أعضاء الكلية أو الجامعة بعملية التخطيط يعد سندا قويا لدعم الخطة، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ. كما أن تنفيذ الخطة من قبل الكلية أو الجامعة قد يضع المشاركين في هذه الكلية في حالة ارتباك، إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.
- مشكلات تتعلق بالبيانات: وهي المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخداماتها، وكيفية ربطها بعملية التخطيط. وتتمثل أهم هذه المشكلات في: سوء الفهم لعملية التخطيط، الفشل في الإعلام عن التقدم التي يحققه التخطيط، التوقعات غير الواقعية من قبل المخططين، الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ.

- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: حيث إن قدرة الكلية على التخطيط تتأثر بدرجته كبيرة بقدر الاعتماد المتبادل بين الأقسام بالكلية.
- مشكلات تتعلق بالموارد: وتتمثل في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط، وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ، مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

ومن المعوقات أيضا ما ذكره "ضحوي، بيومي، المليجي، رضا" (٢٠١١) قصور وضعف المهارات الإدارية العليا والكفايات التخطيطية، وعدم إقناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط، وبالتالي ضعف المساندة الكافية، وعدم تخصيص الوقت الكافي، والتركيز على النواحي المستقبلية قصيرة الأجل، وقصور الوعي والمعرفة بمفاهيم وأساليب التخطيط، والاعتقاد الخاطئ بأن تكلفته تفوق مزاياه وضعف المشاركة فيه.

الدراسات السابقة

تمثلت الدراسات السابقة في الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي كالآتي:

أجرى "عبدالرحمن، رضوان، الشويخ، عاطف" (٢٠١٥) دراسة، هدفت تعرف دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح. تم استخدام المنهج الوصفي، ومن خلال استبانة طبقت، على مجتمع الدراسة المكون من إدارة الكلية العليا ورؤساء الأقسام والإداريين والأكاديميين الذين لهم علاقة بموضوع البحث والبالغ عددهم (١٠٠) عضوا. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية، وبيان الدور الإيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من خلال نشر ثقافة بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي والتطوير فيها.

وهدف دراسة "عيد، هاله" (٢٠١٥)، إلى إعطاء صورة متكاملة وحديثة لمخرجات التعليم العالي التي تمثل متطلبات لسوق العمل العربي، والتوصل إلى مقترح يستخدم من خلاله التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتهيئة مخرجات التعليم العالي لتلبية تلك المتطلبات الراهنة لسوق العمل، والتكيف مع تغيرها في المستقبل، وتم تطبيق استبانة لتحديد متطلبات سوق العمل. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة، وفقا لتغير مجال الأعمال، ووجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة، وفقا لتغير الدولة.

كما أجرى "أحمد، عماد الدين، محمد، الحسن" (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان وذلك بالتركيز على جامعة الخرطوم، من خلال تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته ومراحلها، مع التركيز على محور تحسين الأداء وتحقيق الجودة والاعتماد. وقد تم تقييم تجربة جامعة الخرطوم في التخطيط، ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية عموما. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: وجود قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، كما أنها اقتضت إلى السمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.

وفي دراسة "زغبيني، رحمة" (٢٠١٤)، التي هدفت إلى تعرف اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة في الجزائر نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات، تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (١٨٠) موظفا من العاملين بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرين المستقلين: التحليل الاستراتيجي

والخيار الاستراتيجي يؤثران في المتغير التابع وهو أداء الجامعة، ووجدت فروقاً داله إحصائياً في اتجاهات العينة نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية، كما وجدت فروقاً داله إحصائياً في اتجاهات العينة حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة.

وأجرى "المجالي، فايز؛ نواف، أحمد" (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤته في الأردن، من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة من وجهة نظرهم، ودرجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في الجامعة وبلغ عددهم (١٨٠) فرداً. تكونت أداة الدراسة من استبانة توزعت وطبقت استبانة على عينة الدراسة على مجالين: الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي. الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين قوي بشكل إجمالي، كما أن درجة ممارسة المسؤولين لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المسؤولين لعمليات التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة، تعزى إلى التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كما أجرى "الصائغ، نجاة؛ بادخن، ماجدة" (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز بالملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الكلية ودرجة تحقيقها الميزة التنافسية العالمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة جامعة الملك عبد العزيز للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العينة تحققت بدرجة كبيرة، وأن الميزة التنافسية تحققت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقيق التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز.

وهدف دراسة "الكلثم، حمد؛ بدارن، حازم" (٢٠١٢)، إلى تعرّف معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية البالغ عددهم (١٤٣) من مختلف الأقسام في الكلية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: حدثت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، تعزى لمتغير الخبرة.

ودراسة "صيام، أمال" (٢٠١٠)، التي هدفت إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وتعرف العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط

الاستراتيجي وملتزم به لتطوير أداؤها، وأن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.

كما أجرى "المليجي، رضا؛ إسماعيل، يوسف" (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف إدارة التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الجامعي بمصر، وتعرف أساسيات التخطيط الاستراتيجي، والكشف عن واقعه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم المصري. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وكشف نتائج الدراسة عن: ضعف الثقافة المؤسسية السائدة بكليات الجامعات وجمودها، حيث لا تدعم عمليات التخطيط، وندرة وجود وحدة خاصة للتخطيط في كل كلية، ومحاولة إدارة بعض الجامعات توفير فرص التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وحرصها على تحديد الفرص المتاحة والنجاحات المتوقعة للجامعة في المستقبل، وقلّة مراعاة إدارة الجامعة لوجهات نظر القيادات الإدارية المختلفة حول العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي، وقلّة تحديدها للموارد البشرية والمادية اللازمة للتخطيط، وافتقار الإدارة للقدرّة على التحقق من مدى فعالية هيكلها التنظيمي في عمليات التخطيط. وافتقار أعضاء هيئة التدريس والعاملون بالجامعة إلى المعرفة الكافية بالتخطيط الاستراتيجي، نتيجة قلّة تقديم الجامعة للبرامج التدريبية حول التخطيط للأفراد العاملين، ومراعاة إدارة الجامعة للهيكل التنظيمي، مناسبة لتنفيذ الخط الاستراتيجي للجامعة، حيث تتجه جميع الجامعات إلى تكوير هيكلها التنظيمية وتطبيق التكنولوجيا والإدارة الرقمية، وقلّة وجود قواعد بيانات لتسيير الخطة الاستراتيجية.

وأجرى "اللوح، عادل" (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وكان مجتمع الدراسة ممثلاً في جميع أعضاء هيئة الإدارة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وعددهم (٢٤١) عضواً، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن نسبة (٧٨.٦٧٪) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية متوفرة بمستوى مناسب، ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات، كفاءة الهيكل التنظيمي، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية، عدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة. ودراسة "مطر، سعود" (٢٠٠٩) التي هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين بها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤٨) موظفاً وموظفة، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للبحث. وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الموظفين الذين يطبقون المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي بلغت (٦٠٪) من حجم العينة، بينما (٤٠٪) من الموظفين ليس لديهم وضوح كافٍ لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التعليمي في الكلية. كما أن هناك بعض المعوقات التي تواجه أمام موظفي هذه الكليات عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفي مقدمتها الأوضاع المالية.

وأجرى "العمرى؛ وسلامه" (٢٠٠٩) Al-Omari, A & Salameh, K دراسة هدفت إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس و(١٨٨) إدارياً في الجامعات الخاصة، والعامّة. وطبقت عليهم استبانة، وأظهرت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل

المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي، وأن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد

العينة تبعا لتغيري الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور، رغم الاتفاق العام أن التخطيط الاستراتيجي كان فعالا بنسبة متوسطة.

وهدفت دراسة "وهبه، معلفي" (٢٠٠٨) إلى تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، كما هدفت إلى تعرف سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية فيها. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى التابعة لمحافظة غزة. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تطبق بدرجة متوسطة فوق المتوسط بنسبة (٧٠٪)، وأن الجامعات تهتم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن الإدارات الجامعية تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنيا، وأن ليس هناك فروق بين الاستجابات حسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة "الدجني، أياد" (٢٠٠٦) إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم (١١٧) عضوا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧٩٪) لدى إدارة الجامعة أي بدرجة مرتفعة، كما أن نسبة (٧٥٪) يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة.

ودراسة "محمد، سيد" (٢٠٠٥) التي هدفت إلى الوقوف على معالم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه وخطواته ومبادئه ونماذجه المختلفة، وإلقاء الضوء على الوضع الراهن لكليات التربية لجمهورية مصر العربية، من حيث تحليل وتقييم واقع هذه الكليات من وجهة نظر هيئة التدريس، وإلقاء الضوء على ملامح عصر المعلومات والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى تعرف الأدوار التخطيطية التي تقوم بها الكليات، والمعوقات التي تحول دون تطوير هذه الكليات باستخدام التخطيط الاستراتيجي، مع تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطويرها في عصر المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كليات التربية تقوم بأدوارها التخطيطية بدرجة منخفضة وتمت بالعبودية دون سند علمي تخطيطي، وانخفاض نسبة الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بكليات التربية، إضافة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه الكليات لا تسير وفقا للمراحل المحددة لها.

وأجرى "حسين، حسن" (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته، وإلى توضيح أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي، وإلى أهمية تطبيقه، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، للتعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها، وتحقيق المتابعة المستمرة، والتوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط منذ تحديد الرسالة ونظرة هذه المؤسسات حتى مراحل التنفيذ.

كما أجرى "الجندي، عادل" (١٩٩٩) دراسة هدفت إلى تعرف أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية في جامعة الإسكندرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع القرارات المنطقية الرشيدة. يساعد أيضا على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية، فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها، من خلال التخطيط، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة. ويساعد قيادة المؤسسة

على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة. كما أنه يفيد في إعداد الكوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

دراسة "ديفيو" (2008). "Devivo,S" التي هدفت إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء علاقة الثقة في صنع القرار، وتعرف الدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، وتعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين. وأن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة.

كما أجرى "رود وآخرون" (Rudd & Others, 2008) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، والتي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي، وهي: المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية وعلاقتها بالأداء. وقد أشارت النتائج إلى أن: التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على المرونة الهيكلية، وهي لها تأثير مباشر في الأداء غير المالي. وأن التخطيط له تأثير مباشر وإيجابي على التكنولوجيا، وأن التكنولوجيا لها تأثير مباشر على الأداء غير المالي. وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، ولها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. أي أن اثنين من المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط والأداء غير المالي.

ودراسة "ماكهادو، ماريما" (2005) "Machado, M," التي هدفت إلى تقديم صورة واقعية عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لها. وتكونت العينة من (٦١) عميدا لمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في البرتغال، لقياس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المشكلات المرتبطة بالتطبيق. وتوصلت الدراسة إلى تحديد التوجهات المستقبلية للبرتغال فيما يتعلق بجهود التخطيط الاستراتيجي.

ودراسة "سوزان" (2005) "Suzan,S," التي هدفت إلى تعرف المعوقات والاستراتيجيات التي تطبق في التعليم العام. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعاني من معوقات بشرية ومؤسسية ومالية وتقنية، ومقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية، وبينما تتضمن معوقات المؤسسة الرئيسية الثقافة التنظيمية السلبية والتكلس الإداري. أما المعوقات المالية فتتضمن التكلفة المالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق.

ودراسة "جرانت وتوماس" (2004) "Grant, H.& Tomas, D" التي هدفت إلى تعرف الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وكانت من أهم النتائج أن عدم المرونة ونقص التمويل والبيروقراطية أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

ودراسة "سترايكر" (1999) "Stryker," التي هدفت إلى البحث في امتلاك التخطيط، من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه جامعة لاند جرانت القروية في القرن الواحد والعشرين في الولايات المتحدة، لإعادة الاهتمام بالجامعات القروية، ومدى تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية عليها، وكيفية اختيار الفرص والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية لخلق سيناريو من أجل إعادة اهتمام الإدارة بالجامعات من أجل تطوير خطة مؤسسية تساعد الإداريين

وأصحاب المهن في المشاركة في هذه التغيرات. وقد خلصت الدراسة الى تحديد الاتجاهات المستقبلية في الجامعات القروية، وهي: الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والمساءلة، والإبداعات التكنولوجية، والتغيرات الديموجرافية، واتجاهات التحاق الطلبة في الكليات، وثقافة الجامعة، وتطوير غاية ومهمة الجامعة. كما أوضحت تأثير الاتجاهات المستقبلية الاجتماعية والاقتصادية في التخطيط، والطرق الكمية في التخطيط للمستقبل يمكن انجازها باستخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وتحليل وتجميع البيانات.

التعليق على الدراسات السابقة

اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

- أن معظم الدراسات اهتمت بإبراز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه لدى العاملين .
- ركزت بعض الدراسات على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي .
- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسات التعليم العالي .
- اظهرت بعض الدراسات بعض المعوقات التي تُحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي الاستخدام الأمثل.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أن هناك توجهها نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. وقد اتفقت معظم الدراسات على توجيه المسئولين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم العالي .
- اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول أساسيات التخطيط، من حيث الإطار المفاهيمي وتنفيذ التخطيط. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة. كما تمت الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تفسير نتائج الدراسة الحالية
- كما أن الدراسة الحالية اختلفت في محاولة دراسة التخطيط الاستراتيجي في دولة الكويت، وعلاقته بالأداء المؤسسي والأكاديمي، ورسم ووضع إطار لخطة إستراتيجية تتواءم مع المتغيرات والمستجدات . وتأتي الدراسة رافدا لهذه الدراسات من خلال بحث واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت.

فروض البحث

يفترض البحث الفروض التالية :

- ١- تختلف آراء عينة البحث على محاور استبانة ممارسات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الاستجابات على عبارات الاستبانة .
- ٢- يختلف واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) أو باختلاف الأقسام العلمية (الأدبية، العلمية، التربوية، النوعية)، أو باختلاف عدد سنوات الخبرة (من ١-٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) لعينة البحث.
- ٣- يختلف تنفيذ الخطة الاستراتيجية لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث.

- ٤- يختلف تنفيذ الهيكل التنظيمي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث.
- ٥- تختلف كفاءة الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث .
- ٦- تختلف نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث .
- ٧- يختلف التقويم الاستراتيجي لخدمة كلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث .
- ٨- تختلف معوقات التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة لعينة البحث .

نتائج البحث

أولاً : النتائج الخاصة بالفرض الأول

ينص هذا الفرض على أنه " تختلف آراء عينة البحث على محاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الاستجابات على عبارات الاستبانة " وللتحقق من صحة هذا الفرض ، تم استخدام أسلوب " ك² " لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على استجابات عبارات الاستبانة ، ورصدت نتائج ذلك في الجداول الآتية :

أ. نتائج استخدام (ك²) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحور الأول - واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية .

جدول (٦)

نتائج استخدام (ك²) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية " من المحور الأول " واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية

م	العبرة	ت م					متوسط الوزني	ك ²	الدرجة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
١- ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية:										
١.	تطور الكلية أداءها الاستراتيجي	٣٠	٧٠	-	٢٠٠	٥٠	١٣٤.٢٨	٠.١*	٨	
٢.	تؤمن الكلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي	٥٠	٥٠	١٠	١٨٠	٦٠	٢٣٧.١٤	٠.١*	٧	
٣.	تتبع إدارة الكلية سياسة واضحة في التخطيط الاستراتيجي	٣٠	٥٠	٢٠	٢١٠	٤٠	٣٥٧.١٤	٠.١*	٩	
٤.	توفر إدارة الكلية الإمكانيات المادية والبشرية لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي	١٥٠	١٠٠	٥٠	٢٠	٣٠	١٦٨.٥٦	٠.١*	٣	

١	*.٠١	٣٢٨.٥٨	٤.١٧	١٠	٤٠	٣٠	٧٠	٢٠٠	٥	تحرص إدارة الكلية على تحسين مخرجاتها وفق خطة استراتيجية
٤	*.٠١	٥٥.٧٢	٣.٦٣	٤٠	٦٠	٥٠	٤٠	١٦٠	٦	يعمل التخطيط الاستراتيجي للكلية في رفع مستوى العملية الأكاديمية
٦	*.٠١	١٨٥.٧٢	٢.٨٠	٣٠	١٧٠	٤٠	٦٠	٥٠	٧	تعمل إدارة الكلية على التنافس بين الكليات من خلال خطتها الاستراتيجية
٢	*.٠١	٢٣٤.٢٩	٤.٠٠	٢٠	٣٠	٦٠	٦٠	١٨٠	٨	تعمل الكلية على تطوير الرسائل والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان
٧ مكرر	*.٠١	٧٨.٥٦	٢.٥٧	٧٠	١٣٠	٨٠	٢٠	٥٠	٩	تستفيد الكلية من نتائج البحوث العلمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي
٥	*.٠١	١٥١.٤٣	٣.٦٠	٣٠	٢٠	٨٠	١٥٠	٧٠	١٠	تطور الكلية خدماتها التي تقدمها للمجتمع باستمرار بناء على التخطيط الاستراتيجي
	*.٠١	٥٤.٨٨	٣.٢٥	٣٨	١٠٦	٤٢	٦٧	٩٧		الكلية

* ك^٢ (٠.١، ٤) ١٣.٢٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٥،٨،٤،٦) لصالح استجابة موافق بشدة.
 ٢. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارة العاشرة لصالح استجابة موافق.
 ٣. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٣، ١، ٩، ٢، ٧) لصالح استجابة غير موافق.
 ٤. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة غير موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٦، ٤، ٨، ٥) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع من حيث قيام الكلية بها، وهي:
- العبارة رقم (٥) (تحرص الكلية على تحسين مخرجاتها وفق خطة استراتيجية).
 - العبارة رقم (٨) (تعمل الكلية على تطوير الرسائل والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان).
 - العبارة رقم (٤) (توفر الكلية الموارد والإمكانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (٦) (يعمل التخطيط الاستراتيجي للكلية على رفع مستوى العملية الأكاديمية).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارة رقم (١٠) أخذت الترتيب الخامس من حيث قيام الكلية بها وهي:
- العبارة رقم (١٠) (تطور الكلية خدماتها التي تقدمها للمجتمع باستمرار بناء على التخطيط الاستراتيجي).
- كما أمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٣، ١، ٩، ٢، ٧) أخذت الترتيب السادس والسابع والسابع مكرر والثامن والتاسع من حيث عدم قيام الكلية بها، وهي:

- العبارة رقم (٧) (تعمل الكلية على التنافس بين الكليات من خلال خططها الاستراتيجية).
- العبارة رقم (٢) (لدى الكلية قناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي).
- العبارة رقم (٩) (تستفيد الكلية من نتائج البحوث العلمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي).
- العبارة رقم (١) (تعمل الكلية على تطوير أدائها الاستراتيجي بصفة مستمرة).
- العبارة رقم (٣) (تتبع الكلية سياسة واضحة في التخطيط الاستراتيجي لها).

جدول (٧)

نتائج استخدام (ك^٢) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على "الإطار المفاهيمي: رؤية ورسالة الكلية" من المحور الأول " واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية"

م	العبارة	ت م						المتوسط الوزني	ك ^٢	الترتيب
		١	٢	٣	٤	٥	٦			
٢- الإطار المفاهيمي: رؤية ورسالة الكلية:										
١	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة.	١٢٥	٦٥	٨٦	٦٤	١٠	٣.٦٦	١٦٢.٣٨	*٠,١	٣
٢	تبرز رؤية الكلية في الأنشطة المختلفة	٨٨	١٤٠	٣٠	٥٢	٤٠	٣.٥٣	٦٤.٩٨	*٠,١	٤
٣	تؤكد رؤية الكلية على تطوير برامجها الأكاديمية.	٣٢	٩٥	٢٥	١٧٠	٢٨	٢.٨١	٢٢٦.٥٥	*٠,١	٦
٤	تؤكد رؤية الكلية على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس	٣٤	١٦	٦٤	٨٦	١٥٠	٢.١٤	١٥٥.٧٧	*٠,١	٨
٥	تتوافق رسالة الكلية مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.	٦٥	٨١	٩	١٥٥	٤٠٠	٢.٩٣	١٧١.٣٢	*٠,١	٥
٦	تتوافق رسالة الكلية مع خطط التنمية الشاملة للمجتمع.	٣٧	٥٣	٦٣	١٧٠	٢٧	٢.٧٢	١٨٩.٥٦	*٠,١	٧
٧	تتوافق رسالة الكلية مع المستجبات الأكاديمية والتنظيمية.	٧	٦٨	١٢	٧٨	١٨٥	١.٩٥	٢٩٤.٦٦	*٠,١	١٠
٨	تعمل الكلية على مراجعة وتعديل رسالتها باستمرار.	١٣	١٢	٢٥	٨٤	٢١٦	١.٦٣	٤٣٠.٧١	*٠,١	١١
٩	تعلن الكلية عن التغييرات التي تطرأ على رسالتها.	٥	١٧	٥٣	١٩٢	٨٣	٢.٠٥	٣١٩.٦٦	*٠,١	٩
١٠	تسعى الكلية لإعداد الخريجين لسوق العمل	٢٥	١٠٠	١٧	١٣	١٥	٤.٣٣	٤٠٢.٩٧	*٠,١	١
١١	تحرص الكلية على تعيين أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة	٩٩	١٨٦	١١	٣١	٢٣	٣.٨٨	٣٠٧.٢٦	*٠,١	٢
	الكلية	٦٥	٧٥	٣٦	١٠٠	٧٤	٢.٨٨	٣٠.٣٢	*٠,١	

* ك^٢ (٠,١، ٤) ١٣.٢٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقم (١٠،١) لصالح استجابة موافق بشدة.
 ٢. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقم (١١،٢) لصالح استجابة موافق.
 ٣. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٣، ٥، ٦، ٩) لصالح استجابة غير موافق.
 ٤. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٤، ٨، ٧) لصالح استجابة غير موافق بشدة.
 ٥. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة غير موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (١٠، ١١، ١، ٢) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع من حيث قيام الكلية بها وهي:

- العبارة رقم (١٠) (تسعى الكلية لإعداد الخريجين لسوق العمل)
- العبارة رقم (١١) (تحرص الكلية على استقطاب أعضاء هيئة التدريس على قدر عال من الكفاءة والخبرة).
- العبارة رقم (١) (تعمل الكلية وفق رؤية واضحة).
- العبارة رقم (٢) (تبرز رؤية الكلية في الأنشطة المختلفة).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٥، ٦، ٣، ٤، ٩، ٨، ٧) أخذت الترتيب الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع والعاشر والحادي عشر من حيث عدم قيام الكلية بها ، وهي :
 - العبارة رقم (٥) (تتوافق رسالة الكلية مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٣) (تؤكد رؤية الكلية على تطوير برامجها الأكاديمية).
 - العبارة رقم (٦) (تتوافق رسالة الكلية مع خطط التنمية الشاملة للمجتمع).
 - العبارة رقم (٤) (تؤكد على رؤية الكلية على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس).
 - العبارة رقم (٩) (تعلن الكلية عن التغييرات التي تطرأ على رسالتها).
 - العبارة رقم (٧) (تتوافق رسالة الكلية مع المستجدات الأكاديمية والتنظيمية).
 - العبارة رقم (٨) (تعمل الكلية على مراجعة وتعديل رسالتها باستمرار).

جدول (٨)

نتائج استخدام (ك٢) ودلائلها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على " الإطار المفاهيمي: الأهداف الإستراتيجية للكلية " من المحور الأول " واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية

م	العبارة	ت م					المتوسط الوزني	ك٢	الترتيب
		٧١	٦٩	٧٨	٧٢	٧٠			
٣- الإطار المفاهيمي: الأهداف الإستراتيجية للكلية :									
١.	ترتبط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء العالمية.	٧١	٦٩	٧٨	٧٢	٧٠	٣٠٨	٠.٩٩	غيردالتة *٠.١
٢.	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع المتطلبات العالمية.	٦٥	٧٥	٦٨	٧١	٧١	٢.٩٨	٠.٨٠	غيردالتة *٠.١
٣.	تعمل الأهداف الاستراتيجية على تلبية احتياجات سوق العمل.	١٧٨	٧٢	٥٠	٢٧	٢٣	٤.٠١	٢٣٠.٣٧	*٠.١

٤.	تعمل الأهداف الاستراتيجية على رفع كفاءة الطلبة.	٦٩	١٨١	٤٦	٣٢	٢٢	٣٠٦٩	٢٠٣٧٠٧٩	*.٠.١	٣
٥.	تعمل الأهداف الاستراتيجية على إتاحة الفرصة للخريجين للتدريب العملي.	١٦٧	٧٣	١٠	٤٧	٥٣	٣٠٧٣	١٩٧٠٦٦	*.٠.١	٢
٦.	تعمل الكلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق إمكاناتها.	٧٤	٦٦	٨٠	٦٨	٧٢	٣٠٩	٢٠١	*.٠.١ □ غير دالت	٦
٧.	تحقق الكلية أهدافها الاستراتيجية من خلال التزامها بالموازنة المقررة لها	٦٤	١٦٦	٢٠	٧١	٢٩	٣٠٤٧	١٩١٠٩٠	*.٠.١	٤
٨.	تعمل الكلية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها.	٥٦	١٨٣	٢٧	١٨	٦٦	٣٠٤١	٢٥٠٤٨	*.٠.١	٥
٩.	توفر الكلية بيئة أكاديمية متطورة وفقاً للتطورات التكنولوجية.	٧١	٢٧	٣٢	١٥٦	٦٤	٢٠٦٧	١٥٣٠٢٢	*.٠.١	٩
	الكلي	٩٠	١٠١	٤٥	٦٢	٥٢	٣٠٣٣	٣٣٠٩١	*.٠.١ □	

* كا^٢ (٠.١، ٤) ١٣.٢٨** كا^٢ (٠.٠٥، ٤) ٩.٤٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقم (٥،٣) لصالح استجابة موافق بشدة.
 ٢. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٨،٧،٤) لصالح استجابة موافق.
 ٣. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارة رقم (٩) لصالح استجابة غير موافق.
 ٤. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٢،٦،١).
 ٥. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٨،٧،٤،٥،٣) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع والخامس من حيث قيام الكلية بها، وهي:
 - العبارة رقم (٣) (تعمل الأهداف الاستراتيجية على تلبية احتياجات سوق العمل).
 - العبارة رقم (٥) (تعمل الأهداف الاستراتيجية على إتاحة الفرصة للخريجين للتدريب العملي).
 - العبارة رقم (٤) (تعمل الأهداف الاستراتيجية على رفع كفاءة الطلبة).
 - العبارة رقم (٧) (تحقق الكلية أهدافها الاستراتيجية من خلال التزامها بالموازنة المقررة لها).
 - العبارة رقم (٨) (تعمل الكلية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها).
 - كما يمكن ملاحظة أن العبارة رقم (٩) أخذت الترتيب التاسع من حيث عدم قيام الكلية بها، وهي العبارة رقم (٩) (توفر الكلية بيئة أكاديمية متطورة وفقاً للتطورات التكنولوجية).
 - كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (١،٢، ٦) أخذت الترتيب السادس والسابع والثامن من حيث عدم وجود فروق بين عينة البحث في استجاباتهم عليها ، وهي:
 - العبارة رقم (٦) (تعمل الكلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق إمكاناتها).

- العبارة رقم (١) (ترتبط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء العالمية).
- العبارة رقم (٢) (تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع المتطلبات العالمية).

جدول (٩)

نتائج استخدام (ك٢) ودلائلها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على "الإطار المفاهيمي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية" من المحور الأول "واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية"

م	العبارة	ت م					الترتيب	الدرجة	م	
		٥٠:١٠٠	٤٠:٦٠	٣٠:٥٠	٢٠:٤٠	١٠:٣٠				
٤- الإطار المفاهيمي : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية :										
١-	تعمل الكلية على تعرف نقاط القوة والضعف فيها	٦٢	١١٨	٣٥	٤٦	٨٩	٣٠.٥	٦٤.٧١	□ *٠.١	٥
٢-	تقوم الكلية بدراسة جميع الفرص في البيئة الخارجية للاستفادة منها.	٥٦	١٠٤	٦٣	٥٢	٧٥	٣٠.٤	٢٥.٠٠	*٠.١	٦
٣-	تتعرف الكلية على المخاطر التي تحيط بها لمواجهتها.	٨٢	٧٨	٦١	٦٣	٦٦	٣٠.١٣	٥.٠٧	غير دالة	٣
٤-	تسعى الكلية لتطوير مكوناتها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية.	٥٩	١١١	٧٣	٦٢	٤٥	٣٠.٢٢	٣٥.٧١	*٠.١	١
٥-	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي.	٨١	٧٩	٦٣	٦١	٦٦	٣٠.١٤	٤.٩٨	غير دالة	٢
٦-	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات للموارد المالية.	٧٦	٨٤	٦١	٦١	٦٨	٣٠.١١	٥.٦٩	غير دالة	٤
الكلية		٦٩	٩٦	٥٩	٥٨	٦٨	٣٠.١١	١٣.٥٢	*٠.١	

* ك٢ (٠.١، ٤) ١٣.٢٨

** ك٢ (٠.٠٥، ٤) ٩.٤٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٤، ٢، ١) لصالح استجابة موافق.
 ٢. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٥، ٣، ٦).
 ٣. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٤، ١، ٢) أخذت الترتيب الأول والخامس والسادس من حيث قيام الكلية بها، وهي:
 - العبارة رقم (٤) (تسعى الكلية لتطوير مكوناتها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية).
 - العبارة رقم (١) (تعمل الكلية على تعرف نقاط القوة والضعف فيها).
 - العبارة رقم (٢) (تقوم الكلية بدراسة جميع الفرص في البيئة الخارجية للاستفادة منها).
 - كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٥، ٣، ٦) أخذت الترتيب الثاني والثالث والرابع من حيث عدم وجود فروق بين استجابات عينة البحث عليها، وهي:
 - العبارة رقم (٥) (تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي).

- العبارة رقم (٣) (تعرّف الكلية على المخاطر التي تحيط بها لمواجهةها).
- العبارة رقم (٦) (تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوقعات للموارد المالية).

جدول (١٠)

نتائج استخدام (ك٢) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على "الإطار المفاهيمي: الخطط والسياسات والبرامج بالكلية" من المحور الأول "واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية"

م	العبارة	ت م					الترتيب	الدرجة	ك٢	
		متوسط	ت	م	م	م				
٥- الإطار المفاهيمي: الخطط والسياسات والبرامج بالكلية:										
١-	تدعم الكلية خططها الاستراتيجية من خلال خطط تشغيلية واضحة.	٧٤	٨٦	٧٨	٨٩	٢٣	٣.٢٨	٤١.٨٠	□*٠.١	٥
٢-	تحتوي الخطة الاستراتيجية على برامج لتنفيذ أهداف الكلية.	٦٤	١٠٦	٥٦	٦٣	٦١	٣.١٤	٢٣.٦٨	*٠.١	٨
٣-	تعد الكلية موازنة مالية لمواجهة متطلبات الخطة الاستراتيجية.	١١١	٥٩	٧٣	٧٢	٣٥	٣.٤٠	٤٣.٤١	*٠.١	١
٤-	تصف الخطة الاستراتيجية دور ومسئوليات التنفيذ لها	٤٩	١٣١	٥٢	٦١	٥٧	٣.١٥	٦٧.٦٦	*٠.١	٧
٥-	تتصف الخطة الاستراتيجية بالرونق في التعامل مع المتغيرات الخارجية.	٧٢	١٠٩	٦١	٦٨	٤٠	٣.٣٠	٣٥.٨٧	*٠.١	٤
٦-	تحرص الخطة الاستراتيجية على تطوير جميع الأقسام العلمية بالأقسام.	٦٨	١١٣	٧٢	٧١	٢٦	٣.٣٦	٥٤.٢٠	*٠.١	٣

٧-	تتوافق سياسات الكلية مع سياسات الكليات المناظرة عالياً.	٩٥	٥٥	٦٠	١١٨	٧٢	٣٠٣٨	٤٦.٦٤	*.٠١	٢
٨-	تتضمن الخطة الاستراتيجية خططاً تطويرية للأداء التدريسي والبحثي والخدمي.	٦١	١٠٨	٦٧	٧١	٤٣	٣٠٢١	٣٢.٣٤	*.٠١	٦
٩-	تعمل الكلية على تطبيق السياسات الاستراتيجية.	٦٢	٧٥	٧٣	٧١	٦٩	٢٠٩٧	١.٤٢	غير دالة	١٠
١٠-	تنسجم البرامج الأكاديمية في الكلية مع رسالة ورؤية الكلية.	٦٤	٤٣	٥١	٦٧	١٢٥	٢٠٥٨	٥٩.٤٢	*.٠١	١٤
١١-	لدى الكلية سياسات واضحة لإقامة تعاون مع المؤسسات البحثية العالمية.	٤٣	٥٢	٦٢	٨٢	١١١	٢٠٥٣	٤٢٠٢	*.٠١	١٦
١٢-	تسهم البحوث العلمية في الكلية في تطوير المجتمع.	٥٦	٤٤	٥١	١١٧	٨٢	٢٠٦٤	٥١.٢٤	*.٠١	١٣
١٣-	تتضمن الخطط الاستراتيجية سياسات وأهداف واضحة لتطوير البحث العلمي.	٤٩	٤٨	٦٣	١١٣	٧٧	٢٠٦٥	٤١٠٢	*.٠١	١٢
١٤-	تستحدث الكلية تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع.	٧٦	٣١	٤١	١٢١	٨١	٢٠٧١	٧٣.١٤	*.٠١	١١
١٥-	تؤكد سياسات الكلية على تعيين العاملين وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لنظام تكافؤ الفرص.	٦١	١٠٧	٧٢	٥٣	٥٧	٣٠١٨	٢٧.٣٢	*.٠١	٩
١٦-	تعمل الخطة الاستراتيجية على توظيف نتائج البحوث في خدمة المجتمع.	٧٢	٣٣	٤١	٧٦	١٢٨	٢٠٥٦	٨٦.٤٤	*.٠١	١٥
	الكلية	٦٦	٧٤	٦٠	٨٢	٦٨	٢٠٩٧	٤٠١	**	غير دالة

** كا² (٠.٠٥، ٤) ٩.٤٩* كا² (٠.٠١، ٤) ١٣.٢٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارة رقم (٣) لصالح موافق بشدة، وعلى العبارات أرقام (١٥، ٨، ٦، ٥، ٤، ٢) لصالح استجابة موافق.
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات (١٤، ١٣، ١٢، ٧، ١) لصالح استجابة غير موافق بشدة.
- ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على العبارة رقم (٩).
- ٤- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل والخاصة بعبارة " الخطط والسياسات والبرامج بالطيئة ".

ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٣، ٦، ٨، ٥، ٤، ٢، ١٥) أخذت الترتيب الأول والثالث والرابع والسادس والسابع والثامن والتاسع من حيث قيام الكلية بها وهي :

- العبارة رقم (٣) (تعد الكلية موازنة مالية لمراجعة متطلبات الخطة الاستراتيجية).
- العبارة رقم (٦) (تحرص الخطة الاستراتيجية على تطوير جميع الأقسام العلمية بالأقسام).
- العبارة رقم (٥) (تتصف الخطة الاستراتيجية بالمرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية).
- العبارة رقم (٨) (تتضمن الخطة الاستراتيجية خططاً تطويرية للأداء التدريسي والبحثي والخدمي).
- العبارة رقم (٤) (تصف خطة الكلية الاستراتيجية دور ومسئوليات المنفذين لها).
- العبارة رقم (٢) (تحتوي الخطة الاستراتيجية على برامج تنفيذية لأهداف الكلية).
- العبارة رقم (١٥) (تؤكد الكلية على سياسة تعيين العاملين وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لنظام تكافؤ الفرص).

- كما يمكن ملاحظة أن العبارات (١١،١٦،١٠،١٢،١٣،١٤،١٧) أخذت الترتيب الثاني والخامس والحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر والسادس عشر من حيث عدم قيام الكلية بها وهي :
 - العبارة رقم (٧) (تتوافق سياسات الكلية مع سياسات الكليات المناظرة عالمياً).
 - العبارة رقم (١) (تدعم الكلية خططها الاستراتيجية من خلال خطط تشغيلية واضحة).
 - العبارة رقم (١٤) (تستحدث الكلية تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع).
 - العبارة رقم (١٣) (تتضمن الخطط الإستراتيجية سياسات وأهداف واضحة لتطوير البحث العلمي).
 - العبارة رقم (١٢) (تسهم البحوث العلمية في الكلية في تطوير المجتمع).
 - العبارة رقم (١٠) (تنسجم البرامج الأكاديمية في الكلية مع رسالة ورؤية الكلية).
 - العبارة رقم (١٦) (تعمل الخطة الاستراتيجية على توظيف نتائج البحوث في خدمة المجتمع).
 - العبارة رقم (١١) لدى الكلية سياسات واضحة لإقامة تعاون مع المؤسسات البحثية العالمية).
- يمكن ملاحظة أن العبارة رقم (٩) وهي (تعمل الكلية على تطبيق السياسات الاستراتيجية) وقد أخذت الترتيب العاشر من حيث عدم وجود فروق بين عينة البحث في استجاباتهم عليها.

ب : نتائج استخدام (ك²) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحور الثاني - تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية

جدول (١١)

نتائج استخدام (ك²) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على المحور الثاني " تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية"

م	العبارة	ت م					ك ²	المتوسط الوزني	الترتيب
		موافقة شديدة	موافقة	محايد	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
أانيا : تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية									
١-	تقوم الكلية بتحويل الأهداف إلى خطط عمل واضحة	٧٠	٧١	٨٣	٦٦	٦٠	٣.٠٧	٤.٠٨	** غير دال
٢-	تحدد الكلية الأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٨١	١١٣	٤٢	٥١	٦٣	٣.٢٨	٤٥.٢٠	*.٠١
٣-	تلتزم الكلية بتنفيذ خططها الاستراتيجية.	٩٣	١٠٢	٣١	٥٦	٦٨	٣.٢٧	٣٩.٢٥	*.٠١

٤	*،٠١	٩٢.٢٤	٣.١٥	٧٧	٥٥	٢٢	١٣٢	٦٤	بشترك أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	-٤
٥	*،٠١	٦١.٦٣	٣.٠٩	٩٥	٤٠	٣٢	١٠٦	٧٧	تراعى الكلية الموارد المالية والبشرية أثناء تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	-٥
١٠	*،٠١	٩٤.٩١	٢.٦٠	١٣٣	٧١	٢٢	٥١	٧٣	تزود الكلية الأقسام العلمية بالمعلومات أولاً بأول حول الخطة الاستراتيجية.	-٦
٧	*،٠١	٦٠.٧٧	٣.٠١	٩٤	٤٤	٣٧	١١٣	٦٢	تنفذ الكلية برامج الخطة الاستراتيجية في الفترة الزمنية المحدد.	-٧
٨	*،٠١	٤٥.٤٦	٢.٧٦	٦٨	١١٧	٤٢	٥٧	٦٦	تعمل الكلية على تنفيذ الخطط البديلة.	-٨
٩	*،٠١	٧٤.٠٦	٢.٦٩	٧٦	١٢٨	٣٢	٥٦	٥٨	توزع الكلية المهام على الأقسام العلمية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	-٩
٥ مكرر	** غير دالت	٢.٣٩	٣.٠٩	٥٩	٧٣	٧١	٧١	٧٦	تخصص الكلية جزءاً من ميزانيتها لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	-١٠
١	*،٠١	٦١.٣٤	٣.٤١	٣٦	٦١	٥٣	١٢٢	٧٨	تتعاون الأقسام العلمية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية.	-١١
	*،٠١	١٧.١٤	٣.٠٥	٧٥	٦٩	٤٣	٩١	٧٢	الكلية	

* كا^٢ (٠،١، ٤) ١٣.٢٨** كا^٢ (٠،٥، ٤) ٩.٤٩

يتضح من الجدول السابقة ما يلي :

- ١- وجود فروق دالت إحصائياً عند مستوى (٠،١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (١١،٧،٥،٤،٣،٢) لصالح استجابة موافق.
 - ٢- وجود فروق دالت إحصائياً عند مستوى (٠،١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقم (٩، ٨) لصالح استجابة غير موافق، وعلى العبارة رقم (٦) لصالح استجابة غير موافق بشدة.
 - ٣- عدم وجود فروق دالت إحصائياً بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقمي (١،١٠).
 - ٤- وجود فروق دالت إحصائياً عند مستوى (٠،١) بين استجابات عينة البحث الحالي على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٧،٥،٤،٣،٢،١١) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسابع من حيث قيام الكلية بها وهي:
- العبارة رقم (١١) (تتعاون الأقسام العلمية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية).
 - العبارة رقم (٢) (تحدد الكلية الأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٣) (تلتزم الكلية بتنفيذ خطتها الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٤) (بشترك أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ الخطة الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٥) (تراعى الكلية الموارد المالية والبشرية أثناء تنفيذ خطتها الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٧) (تنفذ الكلية برامج الخطة في الفترة الزمنية المحدد).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٦،٩،٨) أخذت الترتيب الثامن والتاسع والعاشر من حيث عدم قيام الكلية بها، وهي :
- العبارة رقم (٨) (تعمل الكلية على تنفيذ الخطة البديلة).
 - العبارة رقم (٩) (توزع الكلية المهام على الأقسام العلمية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية).

- العبارة رقم (٦) (تزود الكلية الأقسام العلمية بالمعلومات أولاً بأول حول الخطة الاستراتيجية).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارتين رقم (١،١٠) أخذت الترتيب الخامس مكرر والسادس من حيث عدم وجود فروق بين عينة البحث في استجاباتهم عليها، وهما:
- العبارة رقم (١٠) (تخصص الكلية جزءاً من ميزانيتها لتنفيذ خطتها الاستراتيجية).
- العبارة رقم (١) (تقوم الكلية بتحويل الأهداف إلى خطط عمل واضحة)

ج: نتائج استخدام (ك²) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحور الثالث - الهيكل التنظيمي للكلية

جدول (١٢)

نتائج استخدام (ك²) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على المحور الثالث "الهيكل التنظيمي للكلية"

م	العبارة	ت م					ك ²	الترتيب	الدلالة
		١	٢	٣	٤	٥			
ثالثاً: الهيكل التنظيمي للكلية									
١-	يتناسب الهيكل التنظيمي بالكلية مع عملية التخطيط الاستراتيجي بها.	٧١	٨٢	٦٣	٧٥	٦٩	٣.١٤	**	غير دالة
٢-	يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بوضوح الأدوار والمسئوليات.	٧٧	١١٣	٥٢	٦٣	٤٥	٣٩.٣٧	*.٠١	
٣-	يساعد التخطيط الاستراتيجي بالكلية على الاتصال المباشر بين إدارة الكلية ومستويات الإدارة العليا بالهيئة.	٨٢	١٠٨	٤٣	٧١	٤٦	٤١.٣٤	*.٠١	
٤-	يحتوي الهيكل التنظيمي بالكلية على أنشطة تتناسب والخطة الاستراتيجية	٦٢	١٢٠	٣١	٥٣	٨٤	٦٥.٢٨	*.٠١	

لها.									
٥-	يوجد بالكلية هيكل تنظيمي يسهل سير العملية التخطيطية.	٧٣	١١١	٤٢	٦٧	٥٧	٣٠٢٢	٣٧٠٨٨	*.٠.١
	الكلية	٧٣	١٠٧	٤٥	٦٥	٦٠	٣٠١٩	٣٠٤١	*.٠.١

* كا^٢ (٠.١، ٤) ١٣.٢٨** كا^٢ (٠.٠٥، ٤) ٩.٤٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٤، ٥، ٣، ٢) لصالح استجابة موافق.
 - ٢- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابة عينة البحث على العبارة رقم (١).
 - ٣- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٢، ٣، ٤، ٥) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث والخامس من حيث قيام الكلية بها، وهي :
- العبارة رقم (٢) (يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بوضوح الأدوار والمسئوليات).
 - العبارة رقم (٣) (يساعد التخطيط الاستراتيجي بالكلية على الاتصال المباشر بين إدارة الكلية ومستويات الإدارة العليا بالهيئة).
 - العبارة رقم (٥) (يوجد بالكلية هيكل تنظيمي يسهل سير العملية التخطيطية).
 - العبارة رقم (٤) (يحتوي الهيكل التنظيمي للكلية على أنشطة تتناسب والخطة الاستراتيجية لها).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارة رقم (١) أخذت الترتيب الرابع من حيث، عدم وجود فروق بين عينة البحث في استجاباتهم عليها، وهي :
- العبارة رقم (١) (يتناسب الهيكل التنظيمي للكلية مع عملية التخطيط الاستراتيجي بها).

د: نتائج استخدام (كا^٢) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحور الرابع - كفاءة الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية

جدول (١٣)

نتائج استخدام (كا^٢) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على المحور الرابع كفاءة الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية

م	العبارة	ت م					كا ^٢	الترتيب	الترتيب
		١	٢	٣	٤	٥			
	أربعا : العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية: □ □								
١-	لدى العاملين بالكلية معرفة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	١٩	٦٦	٧١	١١٢	٨٢	٢.٥١	٦٤.٦٦	*.٠.١
٢-	يشارك العاملون بالكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي .	٦٤	٧٢	٧١	٥٨	٨٥	٢.٩٢	٥.٨٥	** غير دالة
٣-	تحتوي الكلية على العناصر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطتها	٧١	١٢٣	٥٢	٦١	٤٣	٣.٣٤	٥٦.٣٤	*.٠.١

الاستراتيجية.										
٨	*.٠.١	١٩.٦٠	٢.٤٣	٥٧	٨١	٦٧	٥٣	٤٢	يسعى العاملون بالكلية إلى تنمية كفاياتهم التخطيطية.	٤-٤
١	*.٠.١	١٢٣.٥١	٣.٥٨	٣٠	٤٨	٣١	١٧١	٧٠	توفر الكلية أساليب معتمدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	٥-٥
٥	*.٠.١	٧٢.٥٥	٢.٦٩	٦١	١٣٣	٥٤	٥٦	٤٦	توفر الكلية برامج تدريبية لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس.	٦-٦
٦	*.٠.١	٦١.٩٢	٢.٦١	٦٨	١١٦	٧٢	٧١	٢٣	تسعى الكلية لتطبيق برامج حديثة لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	٧-٧
٣	*.٠.١	٤٨.٧٧	٣.٣١	٤٣	٦٦	٥١	١١٨	٧٢	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في ترشيد الموارد المالية لتنفيذ برامج الكلية الأكاديمية والبحثية والخدمية.	٨-٨
	*.٠.١	٢١.٤٦	٣.٠١	٥٨	٨٤	٥٨	٩٧	٥٣	الكلية	

* كا^٢ (٠.١، ٤) ١٣.٢٨** كا^٢ (٠.٠٥، ٤) ٩.٤٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٣،٨،٥) لصالح استجابة موافق.
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٧،١،٤،٦) لصالح استجابة غير موافق .
- ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابة عينة البحث على العبارة رقم (٢).
- ٤- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.

- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٨،٣،٥) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث من حيث قيام الكلية بها، وهي :
 - العبارة رقم (٥) (توفر الكلية أساليب معتمدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس).
 - العبارة رقم (٣) (تحتوى الكلية على العناصر البشرية المؤهلة لتنفيذ خططها الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٨) (تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في ترشيد الموارد المالية لتنفيذ برامج الكلية الأكاديمية والبحثية والخدمية).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٤،١،٧،٦) أخذت الترتيب الخامس والسادس والسابع والثامن من حيث قيام الكلية بها، وهي :
 - العبارة رقم (٦) (توفر الكلية برامج تدريبية لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس).
 - العبارة رقم (٧) (تسعى الكلية لتطبيق برامج حديثة لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس).
 - العبارة رقم (١) (لدى العاملين بالكلية معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (٤) (يسعى العاملون بالكلية إلى تنمية كفاياتهم التخطيطية)

- كما يمكن ملاحظة أن العبارة رقم (٢) أخذت الترتيب الرابع من حيث عدم وجود فروق بين عينة البحث في استجاباتهم عليها، وهي العبارة رقم (٢) (يشارك العاملون بالكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي)
- هـ: نتائج استخدام (ك^٢) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحور الخامس - نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية

جدول (١٤)

نتائج استخدام (ك^٢) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على المحور الخامس "نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية"

م	العبارة	ت م						ك ^٢	ترتيب العبارة	الترتيب
		٥٤	٦٢	٧٢	٦٨	١١٣	٤٣			
خامسا: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية:										
١-	تعمل الكلية على نشر المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.	٥٤	٧٢	٦٨	١١٣	٤٣	٤٠.٦٠	٣.٠٧	*.٠.١	٤
٢-	تربط الكلية خططها الاستراتيجية بثقافة المجتمع.	٦٢	١٣١	٥٣	٦٤	٤٠	٧١.٥٩	٣.٣٢	*.٠.١	٢
٣-	تناقش الكلية خططها الاستراتيجية مع أعضاء هيئة التدريس.	٧٣	١٢٨	٦١	٥٢	٣٦	٧٠.٤٩	٣.٤٣	*.٠.١	١
٤-	تعديل الكلية خططها الاستراتيجية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس.	٧١	٧٣	٧٥	٧٨	٥٣	٥.٤٧	٣.٠٩	**	٣
٥-	تسهل إدارة الكلية في تأصيل ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بها.	٦٢	٦٧	٧١	٧٣	٧٧	١.٨١	٢.٩٠	**	٥
الكلية										
		٦٤	٩٥	٧٤	٦٧	٥٠	١٥.٧٠	٣.١٦	*.٠.١	

* ك^٢ (٠.١، ٤) = ١٣.٢٨

** ك^٢ (٠.٠٥، ٤) = ٩.٤٩

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقمي (٢، ٣) لصالح استجابة موافق.
 - ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارة رقم (١) لصالح استجابة غير موافق .
 - ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابة عينة البحث على العبارتين رقمي (٤، ٥).
 - ٤- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارتين رقمي (٢، ٣) أخذت الترتيب الأول والثاني من حيث قيام الكلية بها، وهي:
- العبارة رقم (٣) (تناقش الكلية خططها الاستراتيجية مع أعضاء هيئة التدريس..)
 - العبارة رقم (٢) (تربط الكلية خططها الاستراتيجية بثقافة المجتمع).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارة رقم (١) أخذت الترتيب الرابع من حيث عدم قيام الكلية بها، وهي:
- العبارة رقم (١) (تعمل الكلية على نشر المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي..)

- كما يمكن ملاحظة أن العبارتين رقمي (٤، ٥) أخذت الترتيب الثالث والخامس من حيث عدم وجود فروق فردية بين عينتي البحث في استجاباتهم عليهما، وهما:
 - العبارة رقم (٤) تعدل الكلية خططها الاستراتيجية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس.
 - العبارة رقم (٥) تسهم إدارة الكلية في تأصيل ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بها..

و : نتائج استخدام (ك²) لدلالة الفروق بين آراء عينتي البحث على المحور السادس- التقييم الاستراتيجي لخطط الكلية

جدول (١٥)

نتائج استخدام (ك²) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على المحور السادس "تقويم الخطة الاستراتيجية للكلية"

م	العبارة	ت م					ك ²	الترتيب	الترتيب
		٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠			
اسادسا : تقويم الخطة الاستراتيجية للكلية :									
١-	توجد معايير واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية بالكلية .	٥٠	٥٥	٦٢	١١٣	٧٠	٢.٧٢	٣٦.٢٤	*.٠١
٢-	تسعى الكلية إلى تحقيق مؤشرات التنافسية العالمية من خلال المراجعة الدورية لخططها الاستراتيجية.	٢٤	٧١	٦٥	١٣٥	٥٥	٢.٦٤	٩٤.١٧	*.٠١
٣-	تستعين الكلية بمحكمين لتقويم الخطة الاستراتيجية.	٢٧	٦٣	٧٠	١٢٨	٦٢	٢.٦١	٢٦.٠٨	*.٠١
٤-	تطور الكلية خططها الاستراتيجية المستقبلية في ضوء نتائج التقويم .	٤٣	٦٥	٦٠	١٣٠	٥٢	٢.٧٦	٦٨.٢٦	*.٠١

٢	*٠٠١	٢٦.٣٨	٣٠.٨	٧٣	٦٥	٤٢	١٠٢	٦٨	تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بالكلية في ضوء الالتزام بالميزانية المحددة.	٥-
٩	*٠٠١	٩١.٠٤	٢.٥١	٧٠	١٣٢	٧١	٥٥	٢٢	تجري الكلية دراسات استطلاع رأي دوريه حول تطوير الخطه الاستراتيجية.	٦-
٦	*٠٠١	٤٣.٦٢	٢.٦٥	٧١	١١٢	٧٠	٦٢	٣٥	تعتمد الكلية أسلوب التقويم الذاتي في تقييم خطتها الاستراتيجية.	٧-
٥	*٠٠١	١٥٨.٨٨	٢.٧٢	٤٠	١٦١	٤٢	٧١	٣٦	يمثل التقويم الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة لتحسين أداء الكلية.	٨-
١	*٠٠١	٦٥.٠٨	٣.٣١	٤٩	٤٢	٧١	١٢٧	٦١	تلتزم الكلية بتحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية.	٩-
٣	*٠٠١	٤٧.٠٤	٢.٩٤	٤٣	١١٨	٦٢	٧١	٥٦	تسهم عملية التقويم الاستراتيجي في تحديد المشكلات في الأداء التدريسي والبحثي والخدمي	١٠-
	*٠٠١	٤٢.٠٦	٢.٧٩	٥٨	١١٤	٦٢	٧٤	٤٢	الكلية	

* كا^٢(٤، ٠٠١) = ١٣.٢٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقمي (٩، ٥) لصالح استجابة موافق.
 - ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين أرقام (١٠، ٤، ١، ٨، ٧، ٢، ٣، ٦) لصالح استجابة غير موافق .
 - ٣- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة غير موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارتين رقمي (٩، ٥) أخذت الترتيب الأول والثاني من حيث قيام الكلية بهما، وهما:
- العبارة رقم (٩) (تلتزم الكلية بتحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية) .
 - العبارة رقم (٥) (تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بالكلية في ضوء الالتزام بالميزانية المحددة).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (١٠، ٤، ١، ٨، ٧، ٢، ٣، ٦) أخذت الترتيب الثالث والرابع والخامس والخامس مكرر والسادس والسابع والثامن والتاسع من حيث قيام الكلية بها، وهي:
- العبارة رقم (١٠) (تسهم عملية التقويم الاستراتيجي في تحديد المشكلات في الأداء التدريسي والبحثي والخدمي).
 - العبارة رقم (٤) (تطور الكلية خطتها الاستراتيجية المستقبلية في ضوء نتائج التقويم).
 - العبارة رقم (١) (تقيم الكلية خطتها الاستراتيجية في ضوء معايير واضحة).
 - العبارة رقم (٨) (يمثل التقويم الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة لتحسين أداء الكلية).
 - العبارة رقم (٧) (تعتمد الكلية أسلوب التقويم الذاتي في تقويم خطتها الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٢) (تسعى الكلية إلى تحقيق مؤشرات التنافسية العالمية من خلال المراجعة الدورية لخطتها الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٣) (تستعين الكلية بمحكمين لتقويم الخطة الإستراتيجية).
 - العبارة رقم (٦) (تجري الكلية دراسات استطلاع رأي دوريه حول تطوير الخطة الإستراتيجية).

ز: نتائج استخدام (كا²) لدلالة الفروق بين آراء عينة البحث على المحور السابع - معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية

جدول (١٦)

نتائج استخدام (كا²) ودلالاتها والمتوسطات الوزنية وترتيبها على المحور السابع

"معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية"

م	المبارة	ت م					كا ²	الترتيب
		مؤاوق ريشية	مؤاوق	مؤاوق	مؤاوق	مؤاوق		
أسبابا : معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية								
١-	قلة خبرة العاملين بالكلية بعملية التخطيط الاستراتيجي.	١١٨	٦٢	٥٣	٧١	٤٦	٣.٣٩	٤٦.١٩
٢-	فقدان الثقة لدى العاملين بالكلية على إتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي .	٧٢	٧١	٧٣	٧١	٦٣	٣.٢٢	٠.٩١
٣-	قلة المعلومات المتوفرة لدى العاملين بالكلية لإتباع أسس التحليل الاستراتيجي.	٧١	١٥١	٦٢	٥٣	١٣	٣.٦١	١٤٤.٧٢
٤-	عدم حصول العاملين بالكلية على برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.	١٢٦	٧٨	٧١	٤٣	٣٢	٣.٦٤	٧٦.٧٦
٥-	قلة الوعي الثقلي بمفردات التخطيط الاستراتيجي.	٦١	١٣٧	٧٠	٤١	٤١	٣.٣٩	٨٩.٣٦
٦-	عدم وضوح رؤية ورؤية رسالة الكلية للعاملين بها.	٦٥	٧١	٧٢	٦٣	٧٩	٢.٩٤	٢.٢٩
٧-	عدم وعي العاملين بالكلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي	٦٣	٧١	٧١	٦٨	٧٧	٢.٩٣	١.٤٨
٨-	نقص الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٤٥	٥٨	٦١	١١٥	٧١	٢.٦٩	٤١.٠٩
٩-	عدم وجود الوقت الكافي لتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية.	٣٤	٥٦	٧١	١٢٧	٦٢	٢.٦٤	٦٨.٦٤
١٠-	عدم تعاون العاملين بالكلية مع القائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٤٣	٥٢	٦١	١٥١	٤٣	٢.٧٢	١٢٠.٣٤
١١-	انشغال إدارة الكلية بالأعمال والمشكلات اليومية عن الرؤية الاستراتيجية.	٦٥	١٣٤	٧١	٥٢	٢٨	٣.٤٥	٨٨.٧١
١٢-	وجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية.	٧١	١١٦	٧٢	٦٣	٢٨	٣.٤٠	٥٦.٢٠
١٣-	عدم وضوح المهام والمسئوليات في مختلف وحدات الأقسام العلمية.	٥١	٤١	٧٣	١٣٤	٥١	٢.٧٣	٨٠.٩٧
١٤-	القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتناسب مع رسالة الكلية	٦٥	٦٣	٧١	٧٠	٨١	٢.٨٩	٢.٨٠
١٥-	وجود ضغوط من البيئة المحيطة بالكلية.	٦٣	٤٨	٥٢	١١٦	٧١	٢.٧٦	٤٢.٤٨
١٦-	غياب المتابعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٧١	١٢٣	٦٤	٤١	٥١	٣.٣٥	٥٧.٨٢
	الكلية	٦٨	٨٣	٦٧	٨٠	٥٢	٣.١٠	٨.٦٦

$$* \text{كا}^2 = (٠.٠١, ٤) = ١٣.٢٨$$

$$** \text{كا}^2 = (٠.٠٥, ٤) = ٩.٤٩$$

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارتين رقمي (١،٤) لصالح استجابة موافق بشدة.
 - ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (٣، ١١، ١٢، ٥، ١٦) لصالح استجابة موافق .
 - ٣- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (١٥، ١٣، ١٠، ٨، ٩) لصالح استجابة غير موافق .
 - ٤- وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على العبارات أرقام (١٤،٧،٦،٢).
 - ٥- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على جميع العبارات ككل لصالح استجابة موافق.
- ويمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٤،٣،١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦) أخذت الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس مكرر والسادس من حيث كونها معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، وهي:
- العبارة رقم (٤) (عدم حصول العاملين بالكلية على برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (٣) (قلة المعلومات المتوفرة لدى العاملين بالكلية لإتباع أسس التحليل الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (١١) (انشغال إدارة الكلية بالأعمال والمشكلات اليومية عن الرؤية الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (١٢) (وجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية).
 - العبارة رقم (١) (قلة خبرة العاملين بالكلية بعملية التخطيط الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (٥) (قلة الوعي الثقلي بمضردات التخطيط الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (١٦) (غياب المتابعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية).
- كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (١٥، ١٣، ١٠، ٨، ٩) أخذت الترتيب الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر، وهي لا تمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، وهي :
- العبارة رقم (١٥) (وجود ضغوط من البيئة المحيطة بالكلية).
 - العبارة رقم (١٣) (عدم وضوح المهام والمسئوليات في مختلف وحدات الأقسام العلمية).
 - العبارة رقم (١٠) (عدم تعاون العاملين بالكلية مع القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
 - العبارة رقم (٨) (نقص الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية).
 - العبارة رقم (٩) (عدم وجود الوقت الكلي لمتابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية) ..
- كما يمكن ملاحظة أن العبارات أرقام (٢،٣،٦،٧،١٤) أخذت الترتيب السابع والثامن والتاسع والعاشر من حيث عدم وجود فروق بين عينة البحث في استجاباتهم عليها، وهي :
- العبارة رقم (٢) (فقدان الثقة لدى العاملين بالكلية على إتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي).
 - العبارة رقم (٦) (عدم وضوح رؤية ورسالة الكلية للعاملين بها).
 - العبارة رقم (٧) (عدم وعي العاملين بالكلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي)

- العبارة رقم (١٤) (القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتناسب مع رسالة الكلية).

ثانياً : النتائج الخاصة بالفرض الثاني

ينص هذا الفرض على أنه " يختلف واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية باختلاف الدرجات العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) أو باختلاف الأقسام العلمية (الأدبية، العلمية، التربوية، النوعية)، أو باختلاف عدد سنوات الخبرة (من ٥-١ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينات البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية، وفي ضوء الأقسام العلمية، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة، على محور " واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية " الذي يشمل :

- أ. ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية.
 - ب. رؤية ورسالة الكلية.
 - ج. الأهداف الاستراتيجية للكلية.
 - د. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية.
 - هـ. الخطط والسياسات والبرامج بالكلية.
- ورصدت نتائج ذلك في الجداول الآتية :

جدول (١٧)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية في ضوء الدرجات العلمية "

المسور الأول	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
١- ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية	بين المجموعات	٧١.٢٤	٢	٣٥.٦٢	٢.١٨	غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٥٦٦٩.٩٨	٣٤٧	١٦.٣٤		
	الكلية	٥٧٤١.٢٢	٣٤٩	—		
٢- رؤية ورسالة الكلية	بين المجموعات	٥٤.٩٤	٢	٢٧.٤٧	١.٣٧	غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٩٥٧.٣٥	٣٤٧	٢٠.٠٥		
	الكلية	٧٠١٢.٢٩	٣٤٩	—		
٣- الأهداف الاستراتيجية للكلية	بين المجموعات	١١٠.٥٠	٢	٥٥.٢٥	٢.٩٥	غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٤٩٩.٣١	٣٤٧	١٨.٧٣		
	الكلية	٦٦٠٩.٨١	٣٤٩	—		
٤- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	٣١.٥٨	٢	١٥.٧٩	١.٢٦	غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٤٣٤٧.٩١	٣٤٧	١٢.٥٣		
	الكلية	٤٣٧٩.٤٩	٣٤٩	—		
٥- الخطط والسياسات والبرامج بالكلية	بين المجموعات	٥٩.٦٤	٢	٢٩.٨٢	١.٧٤	غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٥٩٤٧.٥٨	٣٤٧	١٧.١٤		
	الكلية	٦٠٠٧.٢٢	٣٤٩	—		

* ف (٢، ٣٤٧، ١٠٥) = ٣.٠٢

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على أبعاد المحور الأول وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية. وهذا يدل على أن واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية لم يتأثر باختلاف الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، فلقد اتفق جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على عدم وجود ممارسات للتخطيط الاستراتيجي بالكلية وعلى عدم وضوح ووجود رؤية ورسالة للكلية، وعلى عدم وجود خطط وسياسات وبرامج واضحة للكلية، ولكنهم اتفقوا على وجود أهداف استراتيجية، وعلى وجود وقيام إدارة الكلية بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للكلية.

جدول (١٨)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور
واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية في ضوء الأقسام العلمية"

المحور الأول	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
١- ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية	بين المجموعات	١٥٢.٦١	٣	٥٠.٨٧	٢.٠١	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٨٧٥٧.٢٦	٣٤٦	٢٥.٣١		
	الكلية	٨٩٠٩.٨٧	٣٤٩	—		
٢- رؤية ورسالة الكلية	بين المجموعات	٩٦.٩٠	٣	٣٢.٣٠	١.٨٣	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦١٦٠.٩٠	٣٤٦	١٧.٦٥		
	الكلية	٦٢٠٣.٨٠	٣٤٩	—		
٣- الأهداف الاستراتيجية للكلية	بين المجموعات	١٩١.٢٥	٣	٦٣.٧٥	١.٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	١١٣٦٩.٥٦	٣٤٦	٣٢.٨٦		
	الكلية	١١٥٦٠.٨١	٣٤٩	—		
٤- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	١٧٤.٣٣	٣	٥٨.١١	٢.١١	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٩٥٢٨.٨٤	٣٤٦	٢٧.٥٤		
	الكلية	٩٧٠٣.١٧	٣٤٩	—		
٥- الخطط والسياسات والبرامج بالكلية	بين المجموعات	١٥١.٣٨	٣	٥٠.٤٦	١.٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	١٠٥٨٠.٦٨	٣٤٦	٣٠.٥٨		
	الكلية	١٠٧٣٢.٠٦	٣٤٩	—		

ف (٠.٠٥، ٣٤٦، ٣) = ٢.٦٢

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على أبعاد المحور الأول وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية. وهذا يؤكد على واقع التخطيط الاستراتيجي بالكلية لم يتأثر بوجود اختلاف الأقسام العلمية.

جدول (١٩)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور
واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية في ضوء عدد سنوات الخبرة"

المحور الأول	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
١- ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية	بين المجموعات	٧٦.٣٠	٢	٣٨.١٥	١.٧٣	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٧٦٥١.٣٥	٣٤٧	٢٢.٠٥		
	الكلية	٧٧٢٧.٦٥	٣٤٩	—		
٢- رؤية ورسالة الكلية	بين المجموعات	١١٥.٢٨	٢	٥٧.٦٤	٢.٩٢	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٨٤٩.٧٨	٣٤٧	١٩.٧٤		
	الكلية	٦٩٦٥.٠٦	٣٤٩	—		
٣- الأهداف الاستراتيجية للكلية	بين المجموعات	٩٦.٤٤	٢	٤٨.٢٢	٢.٨٦	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٥٨٥٠.٤٢	٣٤٧	١٦.٨٦		
	الكلية	٥٩٤٦.٨٦	٣٤٩	—		
٤- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	٧٩.٦٨	٢	٣٩.٨٤	١.٦٢	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٨٥٣٢.٧٣	٣٤٧	٢٤.٥٩		
	الكلية	٨٦١٢.٤١	٣٤٩	—		
٥- الخطط والسياسات والبرامج بالكلية	بين المجموعات	٨٨.٢٢	٢	٤٤.١١	١.٥١	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	١٠٣٥.٨٧	٣٤٧	٢٩.٢١		
	الكلية	١٠٢٢٤.٠٩	٣٤٩	—		

* ف (٠.٠٥، ٣٤٧، ٢) = ٣.٠٢

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على أبعاد المحور الأول وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة. وهذا يؤكد على واقع التخطيط الاستراتيجي بالكلية لم يتأثر باختلاف عدد سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

ثالثاً : النتائج الخاصة بالفرض الثالث

ينص هذا الفرض على أنه "يختلف تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة"، وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية، وفي ضوء الأقسام العلمية، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة، ووردت نتائج ذلك في الجدول الآتي :

جدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور "تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية في ضوء الدرجات العلمية والأقسام العلمية وعدد سنوات الخبرة"

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجات العلمية	بين المجموعات	٢١.٠٤	٢	١٠.٥٢	٤.١١	٠.٠٥
	داخل المجموعات (الخطأ)	٨٨٨.٣٢	٣٤٧	٢.٥٦		
	الكلية	٩٠٩.٣٦	٣٤٩	—		
الأقسام العلمية	بين المجموعات	١٨.٣٠	٣	٦.١٠	٣.٥٧	٠.٠٥
	داخل المجموعات (الخطأ)	٥٩١.٦٦	٣٤٦	١.٧١		
	الكلية	٦٠٩.٩٦	٣٤٩	—		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢٤.٨٠	٢	١٢.٤٠	٣.٩٥	٠.٠٥
	داخل المجموعات (الخطأ)	١٠٩٥.٨٦	٣٤٧	٣.١٤		
	الكلية	١١٢٠.٦٦	٣٤٩	—		

$$F(٢، ٣٤٧، ٠.٠٥) = ٣.٠٢ \quad F(٣، ٣٤٦، ٠.٠٥) = ٢.٦٢$$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية ترجع إلى اختلاف الدرجات العلمية، وإلى اختلاف الأقسام العلمية، وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة .

أي أن متغيرات الدراسة (الدرجات العلمية، الأقسام العلمية، وعدد سنوات الخبرة) لها تأثير في استجابات العينة، وقد يرجع ذلك إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية ينظر لها برؤى مختلفة باختلاف الدرجات العلمية وباختلاف الأقسام العلمية وباختلاف عدد سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة "الكلثم، حمد؛ بدرانه، حازم" (٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية .

ولمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية ولاختلاف الأقسام العلمية ولاختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث، ووردت نتائج ذلك في الجداول التالية :

جدول (٢١)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور "تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية" وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية

الدرجات العلمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ ن (٨٠)، م (٥٣.٨٤)	—	—	—
أستاذ مشارك ن (١٢٠)، م (٤١.٧٣)	١٢.١١ غير دالة	—	—
أستاذ مساعد ن (١٥٠)، م (٢٣.٨٠)	٣٠.٠٤ دالة عند (٠.٠٥)	١٧.٩٣ دالة عند (٠.٠٥)	—

* شيفيه = ١٢.٤٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات بين درجتي أستاذ وأستاذ مشارك.
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات بين درجتي أستاذ وأستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ، وبين درجتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ مشارك .

جدول (٢٢)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينات البحث على محور "تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية"

الأقسام العلمية	الأدبية	العلمية	التربوية	النوعية
الأدبية ن (٧٠)، م (٢٥.٦٤)	—			
العلمية ن (٦٠)، م (٣٢.١٢)	٠.٦٤٨ غير دالة			
التربوية ن (١٠٠)، م (٥١.٤٦)	٠.٢٥٨٢ دالة عند (٠.٠٥)	٠.١٩٠٣٤ دالة عند (٠.٠٥)		
النوعية ن (١٢٠)، م (٤٢.٩٧)	٠.١٧٠٣٣ دالة عند (٠.٠٥)	٠.١٠٠٨٥ دالة عند (٠.٠٥)	٠.٠٨٠٤٩ دالة عند (٠.٠٥)	

* شيفيه = ٩.٦٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات بين الأقسام العلمية (الأدبية والعلمية).
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات بين الأقسام (الأدبية والتربوية) لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام (الأدبية والنوعية) لصالح الأقسام النوعية، وبين الأقسام (العلمية والتربوية) لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام (العلمية والنوعية) لصالح الأقسام النوعية، وبين الأقسام (التربوية والنوعية) لصالح الأقسام التربوية.

جدول (٢٣)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينات البحث على محور "تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة"

عدد سنوات الخبرة	من (٥-١) سنوات	من (١٠-٥) سنوات	من (١٠) سنوات فأكثر
من (٥-١) سنوات ن (٦٣)، م (٣٥.١٩)	—		
من (١٠-٥) ن (١١٦)، م (٤٨.٣٨)	٠.١٣٠١٩ دالة عند (٠.٠٥)		
من (١٠) سنوات فأكثر ن (١٧١)، م (٥٩.٧٤)	٠.٢٤٠٥٥ دالة عند (٠.٠٥)	٠.١١٠٣٦ دالة عند (٠.٠٥)	

* شيفيه = ١٠.٧٢

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات بين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠-٥) سنوات لصالح من ذوي (١٠-٥) سنوات، وبين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر، وبين ذوي من (١٠-٥) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر . وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة " الزعبي ، رحمة " (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العينات نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية .

رابعاً : النتائج الخاصة بالفرض الرابع

ينص هذا الفرض على أنه " يختلف تنفيذ الهيكل التنظيمي للكلية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة" وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية وفي ضوء الأقسام العلمية، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة، ورصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي:

جدول (٢٤)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور "الهيكل التنظيمي للكلية في ضوء الدرجات العلمية والأقسام العلمية وعدد سنوات الخبرة"

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجات العلمية	بين المجموعات	٤٧.٦٨	٢	٢٣.٨٤	٢.١١	غير الدالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٣٩٢١.١٠	٣٤٧	١١.٣٠		
	الكلية	٣٩٦٨.٧٨	٣٤٩	—		
الأقسام العلمية	بين المجموعات	٥٦.٩١	٣	١٨.٩٧	٢.١٢	غير الدالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٣١٥.٦٥	٣٤٦	٨.٩٥		
	الكلية	٣١٦٢.٥٦	٣٤٩	—		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٤١.٤٠	٢	٢٠.٧٠	١.٦٤	غير الدالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٤٣٧٩.١٤	٣٤٧	١٢.٦٢		
	الكلية	٤٤٢٠.٥٤	٣٤٩	—		

* ف (٢، ٣٤٧، ٠.٠٥) = ٣.٠٢ و ف (٣، ٣٤٦، ٠.٠٥) = ٢.٦٢

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور تنفيذ الهيكل التنظيمي للكلية ترجع إلى اختلاف الدرجات العلمية، وإلى اختلاف الأقسام العلمية، وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة. أي أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير في محاور الهيكل التنظيمي للكلية، و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة " الكلثم، محمد؛ بدران، حازم " (٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى للرتبة الأكاديمية والخبرة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الكلية.

خامساً : النتائج الخاصة بالفرض الخامس

ينص هذا الفرض على أنه " تختلف العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية أو باختلاف الدرجات العلمية والأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة"، وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية وفي ضوء الأقسام العلمية، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة، ورصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي :

جدول (٢٥)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية باختلاف الدرجات العلمية والأقسام العلمية وعدد سنوات الخبرة"

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجات العلمية	بين المجموعات	٩٧.٤٠	٢	٤٨.٧٠	٥.١١	٠.٠١
	داخل المجموعات (الخطأ)	٣٣٠٦.٩١	٣٤٧	٩.٥٣		
	الكلية	٣٤٠٤.٣١	٣٤٩	—		
الأقسام العلمية	بين المجموعات	١٨٠.٩٦	٣	٦٠.٣٢	٢.٧٩	٠.٠٥
	داخل المجموعات (الخطأ)	٧٤٨٠.٥٢	٣٤٦	٢١.٦٢		
	الكلية	٧٦٦١.٤٨	٣٤٩	—		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٨٦.٨٠	٢	٤٣.٤٠	٣.٤٨	٠.٠٥
	داخل المجموعات (الخطأ)	٤٣٣٧.٠٩	٣٤٧	١٢.٤٧		
	الكلية	٤٤١٣.٨٩	٣٤٩	—		

* ف (٢، ٣٤٧، ٠.٠٥) = ٤.٦٦ و ف (٣، ٣٤٦، ٠.٠٥) = ٢.٦٢ و ف (٢، ٣٤٧، ٠.٠٥) = ٣.٠٢

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية" وعند مستوى (٠.٠٥) ترجع إلى اختلاف الأقسام العلمية وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، وهذا يعني أن العناصر البشرية بالكلية تتأثر باختلاف الدرجات العلمية وباختلاف الأقسام العلمية وباختلاف عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على محور العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية ولإختلاف الأقسام العلمية ولإختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام طريقة "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث، ورصدت نتائج ذلك في الجداول الآتية.

جدول (٢٦)

نتائج استخدام طريقة "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية"

الدرجات العلمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ ن (٨٠)، م (٤٨.٧٤)	—	—	—
أستاذ مشارك ن (١٢٠)، م (٤٣.١٢)	٥.٦٢ غير دالة	—	—
أستاذ مساعد ن (١٥٠)، م (٣٠.٦٢)	١٨.١٢ دالة عند (٠.٠١)	١٢.٥٠ دالة عند (٠.٠١)	—

* شيفيه = ٧.٤١

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مشارك .
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ، وبين درجة أستاذ مشارك ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ مشارك.

جدول (٢٧)

نتائج استخدام طريقة "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية

الأقسام العلمية	الأدبية	العلمية	التربوية	النوعية
الأدبية ن (٧٠)، م (٢٢.٨١)	—	—	—	—
العلمية ن (٦٠)، م (٤٢.٧٥)	١٩.٩٤ دالة عند (٠.٠١)	—	—	—
التربوية ن (١٠٠)، م (٣٣.١٢)	١٠.٣١ دالة عند (٠.٠١)	٩.٦٣ دالة عند (٠.٠١)	—	—
النوعية ن (١٢٠)، م (٤١.٦٣)	١٨.٨٢ دالة عند (٠.٠١)	١.١٢	٨.٥١ دالة عند (٠.٠١)	—

◆ شيفيه = ٨.١٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية بين الأقسام (الأدبية والعلمية) لصالح الأقسام العلمية، وبين الأقسام (الأدبية والتربوية) لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام (الأدبية والتربوية) لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام (الأدبية والنوعية) لصالح الأقسام النوعية

- ٢- وبين الأقسام (العلمية والتربوية) لصالح الأقسام العلمية، وبين الأقسام (التربوية والنوعية) لصالح الأقسام النوعية..
- ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية بين الأقسام العلمية (العلمية والنوعية)".

جدول (٢٨)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية" وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	من (٥-١) سنوات	من (١٠-٥) سنوات	من (١٠) سنوات أكثر
من (٥-١) سنوات ن (٦٣) م، (٣٨.٦٥)	—	—	—
من (١٠-٥) ن (١١٦) م، (٤٩.٢٣)	١٠.٥٨ دالة عند (٠.٠١)	—	—
من (١٠) سنوات فأكثر ن (١٧١) م، (٥٨.٧١)	٢٠.٠٦ دالة عند (٠.٠١)	٩.٤٨ دالة عند (٠.٠١)	—

* شيفيه = ٩.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) على محور "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية" بين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠-٥) سنوات لصالح من ذوي (١٠-٥) سنوات، وبين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر، وبين ذوي من (١٠-٥) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر.

سادساً : النتائج الخاصة بالفرض السادس

ينص هذا الفرض على أنه " تختلف نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة"، وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية وفي ضوء الأقسام العلمية، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة، ورصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي :

جدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور

"نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية في ضوء الدرجات العلمية والأقسام العلمية وعدد سنوات الخبرة"

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجات العلمية	بين المجموعات	٤٣.٨٠	٢	٢١.٩٠	٢.٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٢٦٤٧.٦١	٣٤٧	٧.٦٣		
	الكلية	٢٦٩١.٤١	٣٤٩	—		
الأقسام العلمية	بين المجموعات	٥٨.٧٧	٣	١٩.٥٩	٢.١٥	دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٣١٥٢.٠٦	٣٤٦	٩.١١		
	الكلية	٣٢١٠.٨٣	٣٤٩	—		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٥٥.٥٢	٢	٢٧.٧٦	٤.٠٧	دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٢٣٦٦.٥٤	٣٤٧	٦.٨٢		
	الكلية	٢٤٢٢.٠٦	٣٤٩	—		

* ف (٢، ٣٤٧، ٠.٠٥) = ٣.٠٢ و ف (٣، ٣٤٦، ٠.٠٥) = ٢.٦٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور "نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية" ترجع إلى اختلاف الدرجات العلمية وإلى اختلاف الأقسام العلمية.

٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث على محور نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة.

ولمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على محور نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث ورصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي :

جدول (٣٠)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للكلية " وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	من (٥-١) سنوات	من (١٠-٥) سنوات	من (١٠) سنوات أكثر
من (٥-١) سنوات ن (٦٣) ، م (١٤.٩٢)	—	—	—
من (١٠-٥) سنوات ن (١١٦) ، م (٢٣.٧١)	٨.٧٩* دالة عند (٠.٠٥)	—	—
من (١٠) سنوات فأكثر ن (١٧١) ، م (٢٤.٣٤)	٩.٤٢* دالة عند (٠.٠٥)	٠.٦٣ غير دالة	—

* شيفيه = ٧.٦٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) على محور "نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية" بين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠-٥) سنوات لصالح من ذوي (٥-١) سنوات ، وبين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر، وبين ذوي من (١٠-٥) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر .

٢- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور " نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية" بين ذوي من (١٠-٥) سنوات وبين (١٠) سنوات فأكثر .

سابعاً : النتائج الخاصة بالفرض السابع

ينص هذا الفرض على أنه " يختلف تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة " ، ولتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية وفي ضوء الأقسام العلمية ، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة ، ورصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي:

جدول (٣١)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية في ضوء الدرجات العلمية والأقسام العلمية وعدد سنوات الخبرة "

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجات العلمية	بين المجموعات	١٣٠.٥٤	٢	٦٥.٢٧	٥.١٦	دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٤٣٨٩.٥٥	٣٤٧	١٢.٦٥		
	الكلية	٤٥٢٠.٩	٣٤٩	—		
الأقسام العلمية	بين المجموعات	٣٢٥.٦٢	٣	١٠٨.٥٤	٦.٣٧	دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٥٨٩٥.٨٤	٣٤٦	١٧.٠٤		
	الكلية	٦٢٢١.٤٦	٣٤٩	—		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	١٤٠.٣٢	٢	٧٠.١٦	٦.٢٢	دالة
	داخل المجموعات (الخطأ)	٣٩١٤.١٦	٣٤٧	١١.٢٨		
	الكلية	٤٠٥٤.٤٨	٣٤٩	—		

* ف (٠.١، ٣٤٧، ٢) = ٤.٦٦ ♦♦♦ ف (٠.١، ٣٤٦، ٢) = ٣.٨٣

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وبين استجابات عينة البحث على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية، ترجع إلى اختلاف الدرجات العلمية وإلى اختلاف الأقسام العلمية وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة. أي أن متغيرات الدراسة لها تأثير في محور التقويم الاستراتيجي لخطة الكلية.

ولمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية، وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية واختلاف الأقسام العلمية واختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام طريقة " شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث، وورصدت نتائج ذلك في الجداول الآتية:

جدول (٣٢)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية"

الدرجات العلمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ ن (٨٠)، م (٤٩.٣٣)	—	—	—
أستاذ مشارك ن (١٢٠)، م (٤٢.٨٢)	٦.٥١	—	—
أستاذ مساعد ن (١٥٠)، م (٣٠.٧٥)	غير دالة	❖ ١٢.٠٧	—
	❖ ١٨.٥٨	دالة عند (٠.٠١)	دالة عند (٠.٠١)

* شيفيه = ١٠.٧٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائياً على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مشارك.
- ٢- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) على محور " تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية" بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ، وبين درجة أستاذ مشارك ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ مشارك.

جدول (٣٣)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية"

الأقسام العلمية	الأدبية	العلمية	التربوية	النوعية
الأدبية ن (٧٠)، م (٣٠.٧٥)	—	—	—	—
العلمية ن (٦٠)، م (٣١.٢٨)	٠.٥٣	—	—	—
التربوية ن (١٠٠)، م (٥٠.٧٢)	غير دالة	❖ ١٩.٤٤	—	—
	❖ ١٩.٩٧	دالة عند (٠.٠١)	❖ ١١.٠٨	—
النوعية ن (١٢٠)، م (٣٩.٦٤)	❖ ٨.٨٩	❖ ٨.٣٦	دالة عند (٠.٠١)	دالة عند (٠.٠١)
	دالة عند (٠.٠١)	دالة عند (٠.٠١)	دالة عند (٠.٠١)	دالة عند (٠.٠١)

* شيفيه = ٧.٩٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- عدم وجود فروق دالة إحصائياً على محور " تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية" بين الأقسام (الأدبية والعلمية).

٢- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) على محور " تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية " بين الأقسام (الأدبية والتربوية) لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام (الأدبية والتنوعية) لصالح الأقسام النوعية، وبين الأقسام (العلمية والتربوية) لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام (التربوية والتنوعية) لصالح الأقسام النوعية، وبين الأقسام (العلمية والتنوعية) لصالح الأقسام النوعية.

جدول (٣٤)

نتائج استخدام طريقة " شيفيه " لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على محور تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	من (٥-١) سنوات	من (١٠-٥) سنوات	من (١٠) سنوات أكثر
من (٥-١) سنوات ن (٦٣) ، م (٣٠.١٢)	---	---	---
من (١-٥) سنوات ن (١١٦) ، م (٤٦.٧١)	١٦.٥٩	---	---
	دالت عند (٠.٠١)	---	---
من (١٠) سنوات فأكثر ن (١٧١) ، م (٤٨.٦٣)	١٨.٥١	١.٩٢	---
	دالت عند (٠.٠١)	غير دالت	---

* شيفيه = ١١.٣٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) على محور " تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية " بين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠-٥) سنوات لصالح من ذوي (١-٥) سنوات ، وبين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات
- ٢- عدم وجود فروق دالة إحصائية على محور " تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية " بين ذوي من (١٠-٥) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر.

ثامناً : النتائج الخاصة بالفرض الثامن

ينص هذا الفرض على أنه " تختلف معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية باختلاف الدرجات العلمية أو باختلاف الأقسام العلمية أو باختلاف عدد سنوات الخبرة" ، وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على الاستبانة في ضوء الدرجات العلمية وفي ضوء الأقسام العلمية، وفي ضوء عدد سنوات الخبرة ، وصدت نتائج ذلك في الجدول الآتي :

جدول (٣٥)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة البحث على محور "معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" في ضوء الدرجات العلمية والأقسام العلمية وعدد سنوات الخبرة"

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجات العلمية	بين المجموعات	٣٢.٧٨	٢	١٦.٣٩	٢.٦٧	غير دالت
	داخل المجموعات (الخطأ)	٢١٣٠.٥٨	٣٤٧	٦.١٤		
	الكلي	٢١٦٣.٣٦	٣٤٩	---		
الأقسام العلمية	بين المجموعات	٧٠.٨٦	٣	٢٣.٦٢	٢.٠١	غير دالت
	داخل المجموعات (الخطأ)	٤٠٦٥.٥٠	٣٤٦	١١.٧٥		
	الكلي	٤١٣٦.٣٦	٣٤٩	---		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٤٠.٢٨	٢	٢٠.١٤	٢.٣١	غير دالت
	داخل المجموعات (الخطأ)	٣٠٢٥.٨٤	٣٤٧	٨.٧٢		
	الكلي	٣٠٦٦.١٢	٣٤٩	---		

* ف (٢، ٣٤٧، ٠.٠٥) = ٣.٠٢ ♦♦♦ ف (٣، ٣٤٦، ٠.٠١) = ٢.٦٢

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على محور " معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" ترجع إلى اختلاف الدرجات العلمية وإلى اختلاف الأقسام العلمية وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة .

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

١- أشارت النتائج الواردة في جدول (٦) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الأول وهو " ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" من المحور الأول وهو " واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية" بين الاستجابات على هذا البعد لصالح استجابة " غير موافق" ، وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة البحث على وجود ممارسات للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية . وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد " ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" وفقا لاختلاف الدرجات العلمية

٢- (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد) كما هو وارد في جدول (١٧) ، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول عدم موافقتهم على وجود ممارسات للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية ، وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد " ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" وفقا لاختلاف الأقسام العلمية (الأدبية ، العلمية ، التربوية ، النوعية) كما هو وارد في جدول (١٨) ، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود ممارسات للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية . وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد " ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية" وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة من (١-٥) سنوات ، من (٥-١٠) سنوات ، من (١٠-١٥) سنوات فأكثر ، كما هو وارد في جدول (١٩) ، والذي اتضح فيه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من ذوي الخبرات المختلفة حول عدم موافقتهم على وجود ممارسات للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية الأساسية.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة المرتبطة بعدم موافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على غياب ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالكلية مع عدم وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة . وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا البعد أن كلية التربية الأساسية تقوم بتسهيل عملية التخطيط من خلال توفير الإمكانيات المالية والبشرية ، كما أنها تحرص على تحسين مخرجاتها وفق خطة استراتيجية ومن خلال خطتها الاستراتيجية فإنها تعمل على رفع مستوى العملية الأكاديمية ، وتعمل على تطوير الرسائل والأهداف باستمرار اعتمادا على التغذية الراجعة من الميدان ، وتطور خدماتها التي تقدمها للمجتمع باستمرار بناء على التخطيط الاستراتيجي ، ولا تقوم كلية التربية الأساسية بالعمل على تطوير أدائها الاستراتيجي ، ولا تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، ولا تسعى إلى التنافس بين الكليات من خلال خطتها الاستراتيجية ، ولا تستفيد من نتائج البحوث العلمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي ؛ وهذا يعني أن كلية التربية الأساسية لا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي الذي هو بمثابة العملية الإدارية كما أشار " على منصور " (١٩٩٩) التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحدد سير العمل بالمؤسسة المرتبطة بالموارد البشرية والمادية والبيئية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "عيد، هاله" (٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة البحث في الاستجابة على مفردات استبيان التخطيط الاستراتيجي وفقاً لاختلاف مجال عملهم في السوق العربي، ومع نتائج دراسة "أحمد، عماد الدين؛ محمد الحسين" (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي في السودان" ومع نتائج دراسة "المجالي، فايز؛ نواف، أحمد" (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن الجامعة الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل متوسط، ومع نتائج دراسة "اللوح، عادل" (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن الجامعة الفلسطينية يمكن أن تحقق التخطيط الاستراتيجي، ومع نتائج دراسة "العمري؛ سلامة" (٢٠٠٩) Al-Omari, A& Salameh, K التي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة متوسطة في التعليم العالي في الأردن، ومع نتائج دراسة "وهبة، معالي" (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تطبق بدرجة متوسطة في جامعات الأزهر والأقصى الشريف، ومع نتائج دراسة "محمد، سيد" (٢٠٠٥) التي أشارت إلى أن كليات التربية بمصر تقوم بأدوارها التخطيطية بدرجة منخفضة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة "عيد، هاله" (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث على مفردات استبيان التخطيط الاستراتيجي وفقاً لاختلاف دول المنطقة العربية، مع نتائج دراسة "المجالي، فايز؛ نواف، أحمد" (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود اختلافات في ممارسات المسؤولين لعمليات التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي والخبرة في التعليم العالي في الأردن، ومع نتائج دراسة "الصائغ، نجاة؛ بادخن، ماجدة" (٢٠١٣) التي أشارت إلى أنه قد تحققت درجة ممارسة المسؤولين في جامعة الملك عبدالعزيز بالسعودية للتخطيط الاستراتيجي، ومع نتائج دراسة "الدجني، أياد" (٢٠٠٦) التي أشارت إلى أن إدارة الجامعات الإسلامية بغزة تمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير.

-٣-

أشارت النتائج الواردة في جدول (٧) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الثاني وهو "رؤية ورسالة الكلية" من المحور الأول وهو "واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية" بين الاستجابات على هذا البعد لصالح استجابة "غير موافق" وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة البحث على وجود رؤية ورسالة لكلية التربية الأساسية - وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد "رؤية ورسالة الكلية" وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (١٧) والذي اتضح فيه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول عدم موافقتهم على وجود رؤية ورسالة لكلية التربية الأساسية. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد "رؤية ورسالة الكلية" وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (١٨)، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول عدم موافقتهم على وجود رؤية ورسالة لكلية التربية الأساسية. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد "رؤية ورسالة الكلية" وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (١٩)، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من ذوي الخبرات المختلفة حول عدم موافقتهم على وجود رؤية ورسالة لكلية التربية الأساسية. ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبطة بعدم موافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة وذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على غياب رؤية ورسالة الكلية مع عدم وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا البعد أن كلية التربية الأساسية تعمل وفق رؤية واضحة، وتبرز رؤيتها من خلال قيامها بعدد من الأنشطة، كما تسعى لتأهيل الخريجين لسوق العمل، وتحرص على تعيين أعضاء

هيئة تدريس من ذوي الخبرة ، ولا تقوم كلية التربية الأساسية بتأكيد رؤيتها على تطوير برامجها الأكاديمية ، ولا تؤكد رؤيتها على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ، ولا تتوافق رسالتها مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية ، كما لا تتوافق رسالتها مع خطط التنمية الشاملة للمجتمع ، وأيضاً لا تتوافق رسالتها مع المستجدات العالمية ، ولا تعمل على مراجعة وتعديل رسالتها باستمرار ، كما أنها لا تعلن عن التغييرات التي تطرأ على رسالتها .

وهذا يعني أن كلية التربية الأساسية لا تهتم بوضع رؤية ورسالة واضحة للكلية ، ثم لا تعمل على تعريف جميع العاملين بالكلية بهذا ، ويمكن أن تظهر هذه الرؤية والرسالة بوضوح مثلاً في جميع كتب الكلية الإدارية وعلى جدران الكلية في ملصقات واضحة للجميع ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " أحمد ، عماد الدين ؛ محمد الحسن " (٢٠١٥) التي أشارت إلى عدم وجود سمات أو أسس أو ضوابط تبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف .

وتختلف هذه النتيجة مع الخط العام الذي سارت عليه نتائج الدراسات السابقة أمثال نتائج دراية " صيام ، أمال (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن الإدارات العليا في غزة تدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير رؤيتها ورسالتها .

أشارت النتائج الواردة في جدول (٨) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الثالث وهو " الأهداف الاستراتيجية للكلية " من المحور الأول وهو " واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية " بين الاستجابات على هذا البعد لصالح استجابة " موافق " ، وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على وجود أهداف استراتيجية للكلية . وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد " الأهداف الاستراتيجية للكلية " وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (١٧) ، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود أهداف استراتيجية لكلية التربية الأساسية . وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد " الأهداف الاستراتيجية للكلية " وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (١٨) ، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود أهداف استراتيجية لكلية التربية الأساسية . - وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد " الأهداف الاستراتيجية للكلية " وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (١٩) ، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من ذوي الخبرات المختلفة حول موافقتهم على وجود أهداف استراتيجية لكلية التربية الأساسية .

ويمكن مناقشة وتفسير النتيجة المرتبطة بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على وجود أهداف استراتيجية للكلية مع عدم وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة ، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا البعد أن كلية التربية الأساسية تقوم بوضع أهداف إستراتيجية تعمل على تلبية احتياجات سوق العمل ، وعلى رفع كفاءة الطلبة ، وعلى إتاحة الفرصة للخريجين للتدريب العملي ، وتحقيق الكلية أهدافها الاستراتيجية من خلال التزامها بالموازنة المقررة لها ، وتعمل الكلية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها ، ولا تقوم بتوفير بيئة أكاديمية متطورة وفقاً للتطورات التكنولوجية .

وتتفق هذه النتيجة مع الخط العام الذي سارت عليه نتائج الدراسات السابقة والتي أشارت جميعها إلى ضرورة الاهتمام بوضع أهداف استراتيجية عند التفكير في وضع خطط استراتيجية لأية مؤسسة من مؤسسات التعليم أمثال نتائج دراسة " زغبيني ،

رحمة" (٢٠١٤)، المجالي، فايز؛ نواف، أحمد" (٢٠١٤)، الصائغ، نجاة؛ بادخن، ماجدة" (٢٠١٣)، "الكثم، حمد؛ بدران، حازم" (٢٠١٢)، "مطر، سعود" (٢٠٠٩)، "وهبه، معلي" (٢٠٠٨)، "حسين، حسن" (٢٠٠٢)، "الجندي، عادل" (١٩٩٩)، "ديفيزو، Devivo" (٢٠٠٨)، "رود وآخرون" Rudd&others (٢٠٠٧)، "جرانت وتوماس" Grant, H.& Tomas, D (٢٠٠٤)، "سترايكر" Stryker, J (1999).

أشارت النتائج الواردة في جدول (٩) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الرابع وهو "تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية" من المحور الأول وهو "واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية" بين الاستجابات على هذا البعد لصالح استجابة "موافق"، وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على وجود تحليل استراتيجي لكلية التربية الأساسية. وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد "تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية" وفقا لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (١٧)، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود تحليل استراتيجي لكلية التربية الأساسية. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد "تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية" وفقا لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (١٨)، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود تحليل استراتيجي لكلية التربية الأساسية. كذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على بعد "تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية" وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (١٩)، والذي اتضح منه عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من ذوي الخبرات المختلفة حول موافقتهم على وجود تحليل استراتيجي لكلية التربية الأساسية. ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبط بها بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على وجود تحليل استراتيجي للكلية مع عدم وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا البعد أن كلية التربية الأساسية تحاول تعرف نقاط القوة والضعف في إدارتها، وتقوم بدراسة جميع الفرص في البيئة الخارجية للاستفادة منها، وتسعى لتطوير مكوناتها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية. فعملية التخطيط الاستراتيجي كما أشار "على، حمودة" (٢٠١٤) أنها من أهم الأساليب الإدارية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي، وواقع كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نراه يشير إلى وجود مجموعة من المشكلات المرتبطة بضعف المخرجات، وضعف عمليات التدريس مع ارتفاع كثافة الطلبة في القاعات الدراسية، وقلّة الاعتمادات المالية والتأخر في تطوير البرامج والمناهج الدراسية، وعدم تطوير اللوائح المنظمة للعمل بالكلية، أدى ذلك إلى سعي الكلية من خلال إدارتها منذ فترة تصل إلى ست سنوات إلى وضع التحليل الاستراتيجي للكلية نصب عينها، وهذا الأمر ملموس لدى جميع العاملين بالكلية منذ هذه الفترة. وتعكس هذه النتيجة ما قد لمسه أعضاء هيئة التدريس خلال الفترة الماضية، فقد تكون الكلية في القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لمكوناتها، أو قد يكون قد حدث عكس ذلك، وهذا لم يسعى البحث الحالي إلى معرفته، بل سعى البحث إلى التوصل بمزيد من المعرفة حول إدراك العاملين بالكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي هذا أكدت نتائج دراسة "عبدالرحمن، رضوان؛ الشويخ، عاطف" (٢٠١٥) هذه النتيجة حيث أشارت إلى أن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي دورا في تحسين أداء الكلية الجامعية، كما أشارت نتائج دراسة "زغبيني، رحمة" (٢٠١٤) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر

بالإيجاب في أداء الجامعة بالجزائر ، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة " وهبة ، معالي " (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن جامعات مثل الأزهر والأقصى الشريف يهتمان بالبيئة الخارجية والمجتمع ، ولا توجد فروق حول تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحليلها ترجع إلى اختلاف التخصصات والدرجات العلمية وعدد سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة " حسين ، حسن " (٢٠٠٢) التي أشارت إلى أن الجامعات المصرية تهتم بتحليل بيئة مؤسسات التعليم الجامعي وهي تحقق المتابعة والتوعية أثناء إتباع كل خطوة من خطوات للتخطيط الاستراتيجي على أن جامعة الإسكندرية تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في كلية الجامعة من خلال تحليل الواقع البيئي للجامعة.

6- أشارت النتائج الواردة في جدول (١٠) على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات البعد الخامس وهو " الخطط والسياسات والبرامج الكلية " من المحور الأول وهو " واقع التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية الأساسية " - وقد أشارت النتائج الواردة في جدول (١٧) عدم الاختلاف بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبطة بعدم دلالة الفروق التي توجد بين استجابات عينة البحث على بعد " الخطط والسياسات والبرامج الكلية " سواء بين أصحاب الدرجات العلمية المختلفة أم بين الأقسام العلمية المختلفة أو بين ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة ، وهذا يؤكد عدم قيام الكلية بوضع الخطط ورسم السياسات ووضع البرامج المختلفة بالكلية ، وهذا يؤكد أيضاً كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا البعد أن الكلية لديها خطة استراتيجية تحتوي على برامج لتنفيذ أهدافها ، كما أنها تعد موازنة مالية لمواجهة متطلبات الخطة الاستراتيجية ، وتصف خططها دور ومسئوليات المنفذين لها ، وتتصف هذه الخطة بالرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية ، وتحرص من خلالها على تطوير جميع الأقسام العلمية ، وتتضمن خططها خطوط تطويرية للأداء التدريسي والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتعين العاملين وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لنظام تكافؤ الفرص ، ولكن لا تدعم الكلية خططها الاستراتيجية من خلال خطط تشغيلية واضحة ، ولا تتوافق سياساتها مع سياسات الكليات المناظرة عالمياً ، ولا تعمل على تطبيق السياسات الاستراتيجية ، ولا تنسجم برامجها الأكاديمية مع رسالتها ورؤيتها ، ولا تسهم البحوث التي تجريها في تطوير البحث العلمي ولا في تطوير المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع جميع ما جاء في نتائج جميع الدراسات السابقة من ضرورة وضع خطط وسياسات وبرامج بالكليات حتى تتطور تلك الكليات ، وبالتالي فهذه العملية تعتبر خطوة أساسية من خطوات التخطيط الاستراتيجي.

7- أشارت النتائج الواردة في جدول (١١) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني وهو " تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية " بين الاستجابات على هذه المحور لصالح استجابة " موافق " ، وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على قيام كلية التربية الأساسية بتنفيذ خططها الاستراتيجية . وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الثاني وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (٢٠٢١) ، الذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول موافقتهم على قيام الكلية بتنفيذ خططها الاستراتيجية ، فلم تختلف استجابات عينة البحث من درجتي أستاذ وأستاذ مشارك ، بينما كانت هناك اختلافات بين استجابات عينة البحث بين درجتي أستاذ وأستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ ، وبين درجتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ مشارك - وعند التعرف على دلالة الفروق بين

استجابات عينة البحث على المحور الثاني وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (٢٠٢٢) ، والذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على قيام الكلية بتنفيذ خطتها الاستراتيجية، فلم تختلف استجابات عينة البحث بين الأقسام الأدبية والعلمية، بينما كانت هناك اختلافات بين استجابات عينة البحث بين الأقسام الأدبية والتربوية لصالح الأقسام التربوية، وبين الأقسام الأدبية والنوعية لصالح الأقسام النوعية، وبين الأقسام العلمية والتربوية لصالح الأقسام التربوية وبين الأقسام العلمية والنوعية لصالح الأقسام النوعية وبين الأقسام التربوية والنوعية لصالح الأقسام التربوية.

وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الثاني وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (٢٠٢٣) ، والذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة حول موافقتهم على قيام الكلية بتنفيذ خطتها الاستراتيجية، فلقد اختلفت استجابات عينة البحث بين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠-٥) سنوات لصالح من ذوي (١٠-٥) سنوات، وبين ذوي من (٥-١) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر، وبين ذوي من (١٠-٥) سنوات ومن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبط بها بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على قيام كلية التربية الأساسية بتنفيذ خطتها الاستراتيجية مع وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا المحور أن كلية التربية الأساسية تحدد الأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتلتزم بتنفيذ خطتها الاستراتيجية، ويشترك أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ هذه الخطة، وتراعى الموارد المالية والبشرية أثناء تنفيذ هذه الخطة، وتنفيذ برامج هذه الخطة في الفترة الزمنية المحدد، وهناك تعاون بين الأقسام العلمية بالكلية في تنفيذ خطة الكلية، ولكن لا تزود الكلية الأقسام العلمية بالمعلومات أولاً بأول حول هذه الخطة، ولا تمتلك الكلية أساليب مختلفة لتنفيذ خطتها.

وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة " عبدالرحمن ، رضوان : الشويخ ، عاطف " (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكليات في دولة فلسطين، ومع نتائج ودراسة رود وآخرون " (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه يؤثر على المرونة التشغيلية والهيكلية والتكنولوجية والمالية.

أثارت النتائج الواردة في جدول (١٢) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث وهو " الهيكل التنظيمي للكلية" بين الاستجابات على هذا المحور لصالح استجابة " موافق" ، وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على أن لكلية التربية الأساسية هيكل تنظيمي. وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الثالث وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية ووفقاً لما هو وارد في جدول (١٢،٢٤) ، والذي اتضح منهما عدم وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة حول موافقتهم على أن للكلية هيكل تنظيمي.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبط بها بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على أن للكلية هيكل تنظيمي واضحاً، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا المحور أن الهيكل التنظيمي للكلية يتميز بوضوح الأدوار والمسئوليات، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي بالكلية على الاتصال المباشر بين إدارة الكلية

ومستويات الإدارة العليا بالهيئة، ويحتوى الهيكل على أنشطة تتناسب والخطة الاستراتيجية لها، ويجد بالكلية هيكل تنظيمي يسهل سير العملية التخطيطية بها.

أشارت النتائج الواردة في جدول (١٣) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع وهو "العناصر البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للكلية" بين الاستجابات على هذا المحور لصالح استجابة "موافق"، وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على أن كلية التربية الأساسية تتوافر فيها عناصر بشرية ذو كفاءة للتخطيط الاستراتيجي. وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الرابع وفقا لاختلاف الدرجة العلمية كما هو وارد في جدول (٢٥، ٢٦)، الذي أتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول موافقتهم على أنه تتوافر في الكلية عناصر بشرية لازمة للتخطيط الاستراتيجي، فلم تختلف استجابات عينة البحث من درجتي أستاذ وأستاذ مشارك، بينما كانت هناك اختلافات بين استجابات عينة البحث من درجتي أستاذ مساعد وأستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ، وبين درجتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ مشارك. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الرابع وفقا لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (٢٥، ٢٧)، الذي أتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على أنه تتوافر بالكلية عناصر بشرية لازمة للتخطيط الاستراتيجي، فوجدت اختلافات لصالح الأقسام العلمية عند مقارنتها بالأقسام الأدبية والأقسام التربوية، ولصالح الأقسام التربوية عند مقارنتها بالأقسام الأدبية، ولصالح الأقسام النوعية عند مقارنتها بالأقسام الأدبية والأقسام التربوية. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الرابع وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (٢٥، ٢٨)، والذي أتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث الحالي لصالح من ذوي (١٠ سنوات فأكثر عند مقارنتها بمن ذوي من (٥-١) سنوات، وبمن ذوي من (٥-١ سنوات) والصالح من ذوي (١٠-٥) سنوات عند مقارنتها بمن ذوي من (٥-١) سنوات.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبطة بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على أنه تتوافر بالكلية عناصر بشرية لازمة للتخطيط الاستراتيجي مع وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا المحور أن الكلية تحتوى على العناصر البشرية المؤهلة لتنفيذ خططها الاستراتيجية، وأنها توفر أساليب معتمدة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، وأن برامجها يتم تنفيذها من خلال إسهام عملية التخطيط الاستراتيجي، وأنه ليس للعاملين بالكلية معرفة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ولا يسعى العاملون بالكلية إلى تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، ولا توفر الكلية برامج تدريبية معتمدة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ولا تسعى الكلية لتطبيق برامج حديثة لتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه النتيجة مع الخط العام الذي سارت عليه الدراسات السابقة من أن توفر العناصر البشرية وتدريبهم والعمل على إكسابهم المهارات اللازمة يعتبر بعدا فريدا في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي أمثال دراسة "العمري، سلامة" Al-Omari&Salameh (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بعالية متوسطة، ولكن أشارت نتائج دراسة "المليجي، رضا؛ اسماعيل، يوسف" (٢٠١٠) التي أشارت إلى أعضاء هيئة التدريس يفتقرون إلى المعرفة الكافية بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة قلة البرامج التدريبية التي تقدم لهم وتتناول أفكار عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

٩- أشارت النتائج الواردة في جدول (١٤) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور الخامس وهو "نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالكلية" بين الاستجابات على هذا المحور لصالح استجابة "موافق"، وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على أن كلية التربية الأساسية تقوم بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي. وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الخامس وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (٢٩) منه عدم وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول موافقتهم على أن كلية التربية الأساسية تقوم بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الخامس وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (٢٩)، الذي اتضح منه عدم وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على أن كلية التربية الأساسية تقوم بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي. وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور الخامس وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (٢٩، ٣٠)، الذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة حول موافقتهم على أن كلية التربية الأساسية تقوم بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي فوجدت اختلافات لصالح من ذوي (٥-١٠) سنوات عند مقارنتها بذوي من (١-٥) سنوات، ولصالح من ذوي (١٠) سنوات فأكثر عند مقارنتها بذوي من (٥-١) سنوات، وعدم وجود اختلافات بين ذوي (٥-١٠) سنوات ومن ذوي (١٠) سنوات فأكثر.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة والمرتبط بها بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على أن كلية التربية الأساسية تقوم بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي مع وجود اختلافات فقط بين عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة حول هذه النتيجة، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا المحور أن الكلية تربط خططها الاستراتيجية بثقافة المجتمع، وأن الكلية تناقش خططها الاستراتيجية مع أعضاء هيئة التدريس، ولكن لا تعمل الكلية على نشر المفردات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، ولا تقوم الكلية بتعديل خططها الاستراتيجية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس، ولا تساهم في تأصيل ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة "عبدالرحمن، رضوان؛ الشويخ، عاطف" (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن نشر ثقافة التخطيط يعطي دوراً إيجابياً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في دولة فلسطين، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة "المليجي، رضا؛ إسماعيل، يوسف" (٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود ضعف في الثقافة المرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالتعليم الجامعي المصري، كما اختلفت مع نتائج دراسة "اللوح، عادل" (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية يحتاج إلى تطوير من خلال نشر ثقافة التخطيط.

١٠- أشارت النتائج الواردة في جدول (١٥) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارات المحور السادس وهو "تقويم الخطط الإستراتيجية للكلية" بين الاستجابات على هذا المحور لصالح استجابة "غير موافق"، وهذا يشير إلى عدم موافقة عينة البحث على أن كلية التربية الأساسية تقوم بتقويم خططها الإستراتيجية. وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور السادس وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (٣١، ٣٢)، الذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول عدم موافقتهم على أن كلية التربية الأساسية تقوم بتقويم خططها الإستراتيجية، فلم تكن هناك اختلافات بين درجتي أستاذ وأستاذ مشارك، ولكن وجدت اختلافات لصالح درجة أستاذ بمقارنتها بدرجة أستاذ مساعد، ولصالح درجة أستاذ

مشارك وبمقارنتهما بدرجة أستاذ مساعد . وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور السادس وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (٣٢ ، ٣٣) ، الذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الأقسام العلمية حول عدم موافقتهم على أن كلية التربية الأساسية تقوم بتقويم خططها الإستراتيجية ، فلم تكن هناك اختلافات بين الأقسام الأدبية والعلمية ، ولكن وجدت اختلافات لصالح الأقسام التربوية عند مقارنتها بكل من الأقسام النوعية والأدبية والعلمية ، ولصالح الأقسام النوعية عند مقارنتها بكل من الأقسام الأدبية والعلمية . وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور السادس وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (٣١ ، ٣٤) الذي اتضح منهما وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة حول عدم موافقتهم على أن كلية التربية الأساسية تقوم بتقويم خططها الإستراتيجية ، فلم تكن هناك اختلافات بين من ذوي (١-٥) ومن ذوي (١٠) سنوات فأكثر ، ولكن وجدت اختلافات لصالح من ذوي (١٠) فأكثر عند مقارنتها بذوي من (١ - ٥) سنوات ، ولصالح ذوي من (١-٥) سنوات عند مقارنتها بذوي من (١-٥) سنوات.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة المرتبطة بعدم موافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على أن كلية التربية الأساسية تقوم بتقويم خططها الإستراتيجية مع وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة ، وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا المحور أن الكلية تجري عملية التخطيط الإستراتيجي في ضوء الالتزام بالميزانية المحددة ، وأن الكلية تلتزم بتحقيق الرسالة والأهداف الإستراتيجية ، ولكن لا تضع الكلية معايير واضحة لتقويم الخطة الإستراتيجية ، ولا تسعى الكلية لتحقيق مؤشرات التنافسية العالمية من خلال المراجعة الدورية لخطتها الإستراتيجية ، ولا تستعين الكلية بمحكمين لتقويم الخطة الإستراتيجية ، ولا تطور الكلية خططها الإستراتيجية المستقبلية ، وتجري الكلية دراسات استطلاع رأي حول تطوير الخطة الإستراتيجية ، ولا تعتمد الكلية أسلوب التقويم الذاتي في تقويم خططها الإستراتيجية ، ولا تجعل الكلية التقويم الإستراتيجي من أدوات الرقابة لتحسين أدائها ، ولا تسهم عملية التقويم الإستراتيجي بالكلية في تحديد المشكلات في الأداء التدريسي والبحثي والخدمي .

وتقويم الخطط الإستراتيجية من المراحل الهامة في التخطيط الإستراتيجي ولكن عدم إتمامها في كلية التربية الأساسية كما أشارت عينة البحث لا يعني إهمالها ، بل هي مرحلة هامة ، ويتفق الخط العام للدراسات السابقة على أهمية مرحلة تقويم الخطط الإستراتيجية .

أشارت النتائج الواردة في جدول (١٦) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث على الدرجة الكلية لعبارة المحور السابع وهو " معوقات التخطيط الإستراتيجي بالكلية " بين الاستجابات على هذا المحور لصالح استجابة " موافق " وهذا يشير إلى موافقة عينة البحث على أن كلية التربية الأساسية تواجهها معوقات كثيرة أثناء قيامها بالتخطيط الإستراتيجي . وعند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور السابع وفقاً لاختلاف الدرجات العلمية كما هو وارد في جدول (٣٥) ، الذي اتضح منه عدم وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من الدرجات العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود معوقات تواجه كلية التربية الأساسية أثناء قيامها بالتخطيط الإستراتيجي . وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور السابع وفقاً لاختلاف الأقسام العلمية كما هو وارد في جدول (٣٥) ، الذي اتضح منه عدم وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث بين الأقسام العلمية المختلفة حول موافقتهم على وجود معوقات تواجه كلية التربية

الأساسية أثناء قيامها بالتخطيط الاستراتيجي . وكذلك عند التعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على المحور السابع وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة كما هو وارد في جدول (٣٥) ، الذي اتضح منه عدم وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث من ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة حول موافقتهم على وجود معوقات تواجه كلية التربية الأساسية أثناء قيامها بالتخطيط الاستراتيجي.

ويمكن مناقشة وتفسير هذه النتيجة المرتبطة بموافقة عينة البحث بشكل عام من الدرجات العلمية المختلفة ومن الأقسام العلمية المختلفة ومن ذوي عدد سنوات الخبرة المختلفة على وجود معوقات تواجه كلية التربية الأساسية أثناء قيامها بالتخطيط الاستراتيجي مع عدم وجود اختلافات بين عينة البحث حول هذه النتيجة . وهذا يؤكد كما هو واضح من النتائج التفصيلية على هذا المحور بوجود خبرة ضعيفة لدى العاملين بالكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وقلّة المعلومات المتوفرة لدى العاملين بالكلية على إتباع أسس التحليل الاستراتيجي ، وعدم حصول العاملين بالكلية على برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وجود وعي ثقافي لدى العاملين بالكلية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الكلية منسغلة بأعمال ومشكلات يومية روتينية عن الرؤية الاستراتيجية . ووجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية ، مع غياب متابعة الكلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لها. أمكن ملاحظة عدم وجود أي دراسة تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي دون التطرق لمعوقات ذلك التخطيط ، فمن الطبيعي وجود معوقات تواجه أية إدارة أثناء قيامها بالتخطيط الاستراتيجي ، وعلى هذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة أمثال نتائج دراسة " الكلثم ، حمد ؛ بدران حازم " (٢٠١٢) التي أشارت إلى وجود معوقات أثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى ، ومع نتائج دراسة "المليجي، رضا ؛ أسماعيل ، يوسف " (٢٠١٠) التي أشارت إلى بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعات مثل ضعف الثقافة المرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود وحدة خاصة للتخطيط في كل كلية ، وعدم مراعاة إدارة الجامعة للقيادات حول العوامل المؤثرة في عمليات التخطيط ، قلّة تحديد الموارد المالية والبشرية للتخطيط ، عدم معرفة أعضاء هيئة التدريس بعمليات التخطيط الاستراتيجي ، ومع نتائج دراسة " مطر ، سعود " (٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود معوقات أمام الموظفين في كليات العلوم التطبيقية عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومنها النواحي المالية مع وجود عدم وضوح حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومع نتائج دراسة " محمد ، سيد " (٢٠٠٥) التي أشارت إلى انخفاض نسبة الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في مصر، ومع نتائج دراسة " سوزان " Susan (٢٠٠٥) التي أشارت إلى وجود معوقات يعاني منها التخطيط الاستراتيجي مثل المعوقات البشرية والمالية والتقنية ، مقاومة تغيير العمل ، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين ، ومع نتائج دراسة " جرانت وتوماس " Grant, H.& Tomas, D (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن عدم المرونة ونقص التمويل والبيروقراطية من العوامل التي تعيق التخطيط الاستراتيجي.

التوصيات

يوصي البحث بما يلي :

أولاً: مجال الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

- ١- إعادة صياغة الخطة الإستراتيجية ؛ و صياغة الرؤية والرسالة والأهداف بحيث تتلاءم مع المستجدات والتحديات الجديدة.
- ٢- إجراء التحليل الاستراتيجي داخل الكلية وخارجها للاستفادة من مواطن القوة ومواجهة نقاط الضعف
- ٣- إعادة صياغة السياسات والخطط والبرامج التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية الحالية ، لتتلاءم مع المتطلبات والمستجدات التربوية والتكنولوجية الحديثة.

ثانياً: مجال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي

- ٤- التأكيد على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال تنظيم البرامج التدريبية في التخطيط الاستراتيجي وتفهم مفرداته وتسهيل إجراءاته.
- ٥- تنظيم ندوات وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية وبخاصة بين أعضاء هيئة التدريس الجدد عن طريق ورش العمل ودراسة الخطة الإستراتيجية الحالية ووضع اقتراحات لتطويرها.
- ٧- التأكيد على أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: مجال تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

- ٨- الاهتمام بتكوين البنية التحتية للكلية بما فيها من مختبرات وورش ومكتبات ومصادر تعلم للمساعدة في حسن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- ٩- إعادة النظر في الموارد المالية المخصصة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وفق الرؤية والرسالة المطورة.

رابعاً: مجال تقييم التخطيط الاستراتيجي

- ١٠- الاستفادة من الخبرات والممارسات الرائدة في الدول الأخرى في متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.
- ١١- دراسة متطلبات السوق المحلية لتطوير البرامج التعليمية وفقاً لها للوصول إلى التنافسية.
- ١٢- دعوة جهات الجودة والاعتماد الأكاديمي داخل الهيئة وخارجها للمشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية الجديدة .
- ١٣- إشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس في تقييم الخطة الإستراتيجية وتطويرها .

خامساً: مجال معوقات التخطيط الاستراتيجي

- ١٤- مواجهة المعوقات التي تعترض تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والعمل على حلها.
١٥- مواجهة التحديات لضمان سير الخطة الإستراتيجية على الوجه الأكمل .

المراجع

١. أحمد، سيد مصطفى (١٩٩٦): المدير في البيئة المصرية، القاهرة، دار الكتب ، ٢٨٥- ٢٨٦ .
٢. أحمد، سيد مصطفى (١٩٩٩): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار الكتب ، ١٣٠.
٣. أحمد، عماد الدين؛ محمد، الحسن (٢٠١٥): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية ، جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن ، مج ٨ ع ١٩، ٣-٣٠-
٤. إسماعيل، محمد، السيد (١٩٩٨): الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، ٤ .
٥. إسماعيل، محمد، السيد (١٩٩٠): الإدارة الاستراتيجية مفهوم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٣٨-٣٩ .
٦. الأغا، محمد (٢٠٠٥): محاضرات في التخطيط التربوي الجامعة الإسلامية، غزة .
٧. الألفي، طارق (٢٠١٠): دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري ، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة بنها .
٨. البادي، محمد محمد (١٩٩٦) : مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ع ٤ ، ٦١ .
٩. برانت، دانيز؛ لندا اليسون (١٩٩٩): الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة العزيز البهواشي ، القاهرة ، النهضة العربية ، ٨٨ .
١٠. البريدي، عبدال (٢٠٠٧) : الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي - مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٢٧ ، ع ٢ .
١١. بن مطر، سعود؛ بن سليمان (٢٠٠٩) : واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي ، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي ١-٢ نوفمبر جامعة المنصورة .
١٢. بني حمدان، خالد محمد ؛ إدريس، وائل محمد صبحي(٢٠٠٧) : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
١٣. توماس ، هيلين؛ دافيد هنجر(١٩٩٠): الإدارة المدرسية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٣٨ .
١٤. ثابت، زياد (٢٠٠٦) : التخطيط الاستراتيجي مادة تدريبية مركز التطوير التربوي ، دائرة التربية والتعليم، وكالة الفوث الدولية .
١٥. الجندي، عادل السيد محمد(١٩٩١) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية مجلة مستقبل التربية ، مج ٥٤ ع ١٦-١٧ أكتوبر ١٩٩٨- يناير ، ١٩٩٩ ، القاهرة ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية .

١٦. حافظ، إجلال؛ وهب، سوسن (٢٠٠٣): **أصول الإدارة مدخل متكامل**، ط ١، جامعة عين شمس .
١٧. حسين، حسن (٢٠٠٢): **تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، ع ٦، ١٧٢**.
١٨. الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠): **الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مدخلاتها، عملياتها المعاصرة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٥٧.
١٩. خطاب، عايدة (٢٠٠١): **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات بيروت، دار الفكر العربي**.
٢٠. خطاب، عايدة (١٩٨٥): **الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين**، ط ٤، القاهرة، مكتبة الأكاديمية .
٢١. خير الدين، غسان مدحت (٢٠١٢): **مدخل إلى الفكر الاستراتيجي**، عمان، دار الراجحة للنشر .
٢٢. الدجني، أياد علي (٢٠١١): **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالته دكتوراه (غير منشورة)**، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس.
٢٣. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر.
٢٤. زغبني، رحمه (٢٠١٤): **اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، دراسة حالة محمد خيضر بسكره مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكره، الجزائر
٢٥. السلمي، علي (١٩٧٧): **الإدارة المعاصرة**، القاهرة مكتبة غريب، ١٣٤-١٣٧.
٢٦. الصائغ، نجاة؛ بادخن، ماجده (٢٠١٣): **التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز**، المجلة العربية للتربية، تونس، مج ٣٣ ع ٢.
٢٧. الصائغ، عبدالرحمن بن أحمد؛ وآخرون (٢٠٠٨): **التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، الملامح الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية**، جامعة الملك سعود، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مصر.
٢٨. الصرن، رعد (٢٠٠٣): **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دمشق دار الرضا للنشر
٢٩. صيام، أمال، نمر، حسن (٢٠١٠): **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالته ماجستير (غير منشورة)**، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة.
٣٠. الصيرفي، محمد (٢٠٠٨): **التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٩٤.
٣١. ضحاوي، بيومي محمد؛ المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١): **التخطيط الاستراتيجي في التعليم**، ط ١، القاهرة، دار الفكر العربي، ١١٤-١١٥.
٣٢. العارف، نادية (٢٠٠٢): **الإدارة الاستراتيجية**، إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٣٣. عبد الرحمن، رضوان : الشويخ ، عاطف (٢٠١٥) : دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية دير البلح ، مجلة دراسات وابحاث ، جامعة الجلفّة ، الجزائر ع ٢٠.
٣٤. عبدون، ناصر دادي (٢٠٠١): الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، بن عكنون ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .
٣٥. عطا الله، سمر رجب (٢٠٠٥) : واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
٣٦. على، حمود علي (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
٣٧. علي منصور (١٩٩٩): مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، ١٣١
٣٨. عيد، هاله بنت قوري محمد (٢٠١٥) : دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل ، المجلة السعودية للتعليم العالي ، السعودية ، ع ١٤.
٣٩. الغلبي ، طاهر محسن إدريس ؛ وائل محمد صبحي (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، عمان ، دار وائل للنشر.
٤٠. غنيم، محمد (٢٠٠١) : التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط ٢ ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
٤١. الفزا ، ماجد (٢٠٠٥) : دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
٤٢. فهمي، محمد سيف الدين (١٩٩٦) : التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه، ومشكلاته ، ط ٢ ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠٥ - ٢١٥ .
٤٣. القاضي، وائل (١٩٨٩): دراسة عن التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق أهداف الجامعات العربية ، بحث مقدم في ندوة تحديث الإدارة الجامعية ، عمان ، ١-١٨
٤٤. القحطاني، فيصل بن محمد بن محمد بن مطلق الخنزري (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال ، عمان ، ٨ .
٤٥. القطامي، احمد عطا الله (١٩٩٦) ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط١، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٤٦. القطامين، احمد (٢٠٠٢) : الإدارة الاستراتيجية ، حالات ونماذج تطبيقية ، ط١ ، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
٤٧. الكرخي ، مجيد (٢٠٠٩) : التخطيط الاستراتيجي ، عرض نظري وتطبيقي ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤٨. الكلثم، حمد بن مرضي؛ بدران، حازم (٢٠١٢) : معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مج ٥، ع ١٠ .
٤٩. اللوح، عادل منصور سليمان (٢٠٠٧): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة .

٥٠. ماهر، احمد(٢٠٠٩): دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي ، ط١ ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
٥١. المبعوث، محمد(٢٠٠٣): تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، مجلة التربية، ع ٨ .
٥٢. المجالي ، فايز؛ نواف، أحمد (٢٠١٤): واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن ، مجلة دراسات وأبحاث ، جامعة الجلفة - الجزائر ، ع ١٤ مارس-١٤-٣٧ .
٥٣. محمد، سيد محمد (٢٠٠٥) :التخطيط الاستراتيجي لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في عصر المعلومات ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، ص ٧٤ .
٥٤. مخلص، احمد عبد الرزاق؛ قاسم، مسعود (٢٠٠٩) : التخطيط الاستراتيجي لتربية ذوي الاحتياجات الخاصة ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية ، جامعة طنطا .
٥٥. مساعده ، ماجد عبدا لهادي(٢٠١٣): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ، عمليات ، حالات تطبيقية ، ط ١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٥٦. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(١٩٩٩): ال إدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين القاهرة مجموعة النيل العربية ، ٥٧ .
٥٧. المليجي، رضا؛ إسماعيل، يوسف (٢٠١٠): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر- دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا، ع ٤٢ .
٥٨. النجار، فريد راغب (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي ، آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠ ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
٥٩. الهاللي، الشريبي(١٩٩٧) التخطيط الاستراتيجي ، استخداماته في مؤسسات التعليم العالي ، رؤية مستقبلية ، بحث مقدم في المؤتمر الأول اتجاهات التربية وتحديات المستقبل ، جامعة السلطان قابوس كلية التربية والعلوم الإسلامية .
٦٠. الوليد، بشار (٢٠١٠): مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي ، عمان ، دار الرياسة للنشر والتوزيع ، ٦٨ .
٦١. وهبه، معاني (٢٠٠٨) : واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير (غير منشوره) الجامعة الإسلامية ، غزة .
٦٢. يونس، نزيه حسن حسين(٢٠٠٩) : توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة .

63. Al-Omari,A& Salameh, K (2009) **Strategic planning effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members & Academic Administrative Perspectives** Research in Post- Compulsory Education 14 (4) 415-428
64. Bryson, J. M, (1993) **Strategic planning for public service& non profit organization** New York Pergamon Press. 12
65. Burgess, E. (2008) Stakeholders perception of strategic planning in higher education : A comparative case study of two institution , **PhD** , Dissertation , Graduate Faculty of the University of North Dakota .

66. Cope, R. G. (1981) **Strategic planning management & decision making** , AAHE- Eric Higher Education Research Report , No/ 9 Washington D.C. American Association for Higher Education , 7.
67. Davis Mark, Aoulano, Nichoas J. Chase, Richard B. (2003) "**Fundamentals of operations management**" 4th ed. by mc Grow-Hill-Irwin,
68. Devivo, S.B. (2008) **The strategic planning process: An Analysis of two small colleges** " A Doctorate Dissertation, University of Pennsylvania ProQuest the formation & Learning Company .
69. Fred, M. (2008) **Strategic planning for higher education in developing countries challenges and lesson**. Planning for Higher Education , 36.(3): 5-21.
70. Grant, H.& Tomas, D. (2004) Definitions , benefits, & barriers K12 educational strategic planning **Journal of Instructional of Psychology**.
71. Green, John L. (1985) "**Strategic planning system for higher education**" . Strategic Planning Management Association , Inc. Topeca. Ks
72. Kotler, P& Murphy, P. E. (1981) **Strategic planning for higher education** . 52 (5)– 473-488.
73. Lemer, A. (1999) **Strategic planning for public service & non-profit organization** . New York.
74. Machado , Maria, (2005) **Strategic planning in Portuguese higher education institution** " Planning for Higher Education Vol.34, No. 1, Sep. 29-39.
75. Max, A. & Majiluf, N. (1996). Organization design : A Case study on matching strategy and structure . **Journal of Business Strategy** , 83(4): 72-104.
76. Mprgson, J. (1994) **Strategic management in public nonprofit organization** , 2 nd edition Westport, CT, USA: Greenwood, Publishing Group, Inc.
77. Peterson, M.W. (1980) **Analyzing alternative approads to planning** , in Jedomas , P & Peterson , M(eds) Improving Academic Management , San Francisco , Jossay – Bass publishers, p 114.
78. Richards, C. (2009) A New paradigm strategies for succession planning in higher education , **PhD**. Dissertation , Capella University.
79. Rudd, J , Greenley, G & Beatson, A (2008) Strategic planning & performance : Extending the debate , **Journal of Business Research** Vol.1 No.61 , 99-108
80. Steven, R. (2004) **Strategic planning in Edl Open University Press London**.
81. Stryker, J, C (1999), **Retention Planning for the future**; Challenging Facing the Rural Land- Grant University in the twenty- First Century, EDD, Montana State University, USA.
82. Susan, S. (2005) **Barriers & successful HER** . Implementation , Sayers Healthcare, Vol.2.

-
83. Toll, J.S (1982) **Strategic planning change, may- June**
84. Wriht, Peter, Kroil, Mark, Pamell, John A, (1998) "**Strategic management concept , "**
4th edition, by, prentice Hall.