

## مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الانسانية

م.د. احسان عدنان زيدان [Ihsanadnan84@gmail.com](mailto:Ihsanadnan84@gmail.com)

كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة ديالى

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي

Key Word: strategic planning

تاريخ استلام البحث : ٢٠١٩/٩/٣

DOI:10.23813/FA/80/12

FA-2019012-80A-223

### ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية الى تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية – جامعة ديالى، وقد بلغت عينة الدراسة (١٧٩) تدريسيًا وتدرسيًا، واستعمل الباحث الاستبانة كأداة للدراسة الحالية وتكونت من (٤٢) فقرة موزعة بين خمسة محاور، وجرى تطبيق الأداة للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ وجرى تحليل نتائج الدراسة باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة.

أسفرت النتائج عن الآتي: -

- ١- بلغ تقدير مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمحاور ككل (مرتفع) بوسط حسابي (٣,٧٠) وبتقدير معياري (٠,٦٩) .
- ٢- حاز محور الإجراءات الاستراتيجية على المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبتقدير (مرتفع) ، وحاز محور الأهداف الاستراتيجية على المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبتقدير (مرتفع) ، وحاز محور التحليل الاستراتيجي على المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبتقدير (مرتفع) ، وحاز محور الرسالة الاستراتيجية على المرتبة الرابعة بوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٦) وبتقدير (مرتفع) ، وحاز محور الرؤية الاستراتيجية على المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبتقدير (مرتفع) .

٣- بلغ عدد الفقرات التي حازت على تقدير (مرتفع جداً) (١٠) فقرات، وبلغ عدد الفقرات التي حازت على تقدير (مرتفع) (١٨) فقرة ، وبلغ عدد الفقرات التي حازت على تقدير متوسط (١٣) فقرة ، وبلغ عدد الفقرات التي حازت على تقدير منخفض (١) فقرة .

### **The level of implementation of strategic planning in the college of Education for Humanities**

**Inst. Ihsan Adnan (Ph.D.)**

**University of Diyala :College of Education for Human Sciences**

#### **Abstract**

The study aims at determining the level of implementation of strategic planning in the college of Education for Humanities - University of Diyala. The sample of the Study consists of (179) teaching staff members. The researcher used the questionnaire as a tool for the current study which consisted of (42) items distributed over five aspects. The tool was carried out in academic year of 2018-2019. The results of the study were analyzed using appropriate statistical methods.

Results demonstrated the following:

1. The level of implementation of the strategic planning of the axes as a whole was (high) as it was calculated with a mean (3.70) and a standard deviation of (0.69).
2. The aspect of Strategic Action ranked first with a mean (3.84), and a standard deviation was (0.72) with high rate. The aspect of strategic objectives ranked second with a mean of 3.72 and a standard deviation of 0.72 with a high rate. (3.73) and a standard deviation of (0.73) and an estimate (high). The strategic message axis ranked fourth with a mean (3.69), and a standard deviation of (0.76) and an estimate of (high) rate (3.57) However the aspect of Strategic vision ranked fifth with mean of 3.5u and standard deviation (0.74) with an estimated (high rate).
3. The number of items that received a (very high) rate was (10) items, and the number of items that have received a (high rank) was (18) items , and the number of items that received an estimate of an average rank was (13) items, and the number of items that have achieved Low rank was (1) item.

## الفصل الاول

### مشكلة البحث :

تواجه المؤسسات الجامعية في العراق عدداً من التحديات منها انخفاض مستوى المواءمة مع احتياجات التنمية وسوق العمل، وتنامي الطلب على التعليم العالي، وضعف التمويل والمستوى النوعي للمناهج وجودة البرامج، ومستوى البحث العلمي، فضلا عن ذلك هناك تحديات فرضتها التغيرات والمستجدات المعاصرة المتمثلة بالتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعولمة والمنافسة العالمية وتأثيرهما في البرامج والتخصصات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي (العاني والنعيمي، ٢٠١٣، ص٦). وتعد الكليات التربوية من المؤسسات التعليمية التي يجب أن تخضع للتحديث والتطوير لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة للعصر الحالي وذلك لضمان الحصول على موقع للتنافس بينها وبين المؤسسات التعليمية سواءً على المستوى المحلي او العالمي وتحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فضلاً عن حصول الطلبة على النوع والقدر المناسب من التعليم النظري والتدريب العملي الذي يؤهلهم لإتقان مهنة التعليم في مجال تخصصهم ، وان تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي يُمكن كلية التربية للعلوم الإنسانية من مواجهة التحديات المحلية والعالمية وتحقيق اهداف الكلية باقل وقت وجهد ممكنين وذلك من خلال ايمان القيادة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتوفير متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن تصميم اهداف الكلية بما يتوافق مع رسالة ورؤية الكلية، وتشكيل فرق عمل لتحليل البيئة الخارجية والداخلية واكتشاف الفرص المتوقعة والتنبيه بالمخاطر المتوقعة للحد من أثارها السلبية التي تهدد سير العمل داخل الكلية. ومن خلال علاقة التربية بالتنمية تبرز أهمية التخطيط بما يقوم به من ترجمة تلك العلاقة وتجسيد معاني الواقع ، ومن أولى اشكال تلك العلاقة وفاء النظام التعليمي باحتياجات خطط التنمية من القوى العاملة المؤهلة والمدربة ، وفي حالة وجود عجز فيها يبرز دور التخطيط لتوفير القوى العاملة المؤهلة والمدربة بأكبر قدرة وسرعة ممكنة ، ويجري ذلك من خلال العديد من الإجراءات والعمليات لإصلاح التعليم وحل مشكلاته والاختيار الواعي للأهداف التي ينبغي الوصول إليها (توما ، ٢٠١٠، ص٥).

وبناءً على ما تقدم تتركز مشكلة البحث الحالي في الاجابة عن التساؤل الاتي:  
ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### اهمية البحث:

تضع الكثير من الدول المتقدمة نصب عينها اليوم قضية اعداد وتنمية وتطوير جامعاتها لما لها من دور بالغ الاثر في تحسين التعلم وتحقيق اهدافه المبتغاة ، لينعكس ايجاباً على تنمية المجتمع وتطوير ابناؤه لمواكبة التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي ، ويتضح اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي لكونه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات (الشمري ، ٢٠١٢ ، ص ٤).

وتشير (توما ، ٢٠١٠) ان المؤسسة الجامعية لها واجبات تتمثل في القيام بتدريس مختلف التخصصات التي يحتاج إليها المجتمع وإعداد المهنيين القادرين على القيام بالإعمال التي تتطلبها الحياة، ولا بد إن يستهدف هذا التدريس إعداد الخبراء القادرين على الإبداع ضمن اختصاصات المهن المختلفة، فضلاً عن ذلك تسيير الأعمال الاعتيادية، إذ من المهم تنظيم الهيكل التعليمي وتطوير الهيكل الوظيفي بحيث يسد احتياجات البلاد من القوى العاملة في تخصصاتها ومستوياتها المختلفة (توما ، ٢٠١٠ ، ص ١٢).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، بعده عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات ( نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥ ، ص ٣١٥).

ويُعد التخطيط الاستراتيجي مهماً لمؤسسات التعليم العالي وذلك من عدة جوانب، ومن أبرزها: 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، فضلاً عن مساهمته في إنشاء ساحة حوار بين المشاركين في التخطيط، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها. ( Hax & Majluf, 1996, P.72 )

ويعمل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية على تحسين بيئة العمل واجتذاب طلبة ذوي مستوى تحصيل دراسي مرتفع ، وتطوير البنى التحتية ، وتأهيل الموارد البشرية ، وتحديد الإمكانيات المتوافرة للمؤسسة التعليمية فضلاً عن توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف باقل جهد ووقت ممكنين.

وذكر شانغ (Chang,2008) أن أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات. (Chang,2008, P.43)

ويرتبط التخطيط بنوعية العمل داخل المؤسسات التعليمية - اذ يشير الباحث النيوزلندي شارلز بيبي (Sharless Bebey) إلى مسائل النوع والجودة في التعليم، وإلى إمكانية التخطيط بل ضرورته، لرفع جودة التعليم .

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويقصد بذلك وجوب دعم خطط تحقيق نوعية وجودة العمل داخل المؤسسة بصيغ متكاملة من منطلق لكون التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والمعالم والرؤية مع ضرورة سعي الجميع لتحقيق أهداف هذا التخطيط (علوش ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧) .

ويمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري(الكثم والبدراة، ٢٠١٢، ص ١٩٠) .

وتُعد الكليات التربوية ضمن المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ويقع على عاتقها تأهيل الطلبة لمزاولة مهنة التعليم ، لذا لا بد الاهتمام بكافة مكونات المنظومة التعليمية داخل كلية التربية للعلوم الانسانية المتمثلة بـ (المدخلات – العمليات- المخرجات) من خلال تشكيل رؤى استراتيجية واضحة تستند الى تخطيط استراتيجي يعتمد الأساليب الإدارية الحديثة لرسم سياسات الكلية ويوظف التقنية الحديثة لتنفيذ إجراءات العمل داخل المؤسسة التعليمية ، ومن جانب اخر وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الكليات التربوية في أنه يشكل عملية وضع اطار محدد للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، وصولاً الى تحقيق اهداف المؤسسة باقل جهد ووقت ممكنين.

وأشار فريد (Fred2008) الى العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الإستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.(Fred, 2008, P.21)

كما يرى (لفتة، ٢٠١١) ان تقييم دور التخطيط الاستراتيجي يأتي في الصدارة لإظهاره مدى التزام المنظومة بأعداد وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة لمختلف مستوياتها وعملياتها وعلاقتها بالمنظومة الأخرى وفقاً للمؤشرات الآتية:

- ١- مدى وجود خطة موثوقة ومتكاملة وشاملة، تتوافر فيها امكانيات التنفيذ.
  - ٢- كفاءة منهجية اعداد الخطة ومدى اعتمادها على معلومات موضوعية وذات مصداقية حديثة.
  - ٣- درجة تطبيق الخطة ومستوى اشراك العاملين والاطراف الأخرى المعنية بها في اعدادها وتنفيذها.
  - ٤- منهجية تحديث الخطة وتعديلها. (لفتة، ٢٠١١، ص ١٤٠)
- وفي ضوء ما تقدم، يمكن إيجاز أهمية البحث الحالي بما يأتي :

- ١- إن هذا البحث يلبي حاجة كلية التربية للعلوم الإنسانية لتحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الرؤى الاستراتيجية بما يتناسب مع الإمكانيات المتوافرة وتحقيق اهداف المؤسسة باقل جهد ووقت ممكنين.
- ٣- أهمية كلية التربية للعلوم الإنسانية في إعداد الملاكات التعليمية التي ترفد وزارة التربية بالموارد البشرية المؤهلة لمزاولة مهنة التعليم فضلا عن رفق مؤسسات الدولة المختلفة بالموارد البشرية الحاصلة على الشهادات العليا في عدد من التخصصات الانسانية.
- ٤- رفق حركة البحوث والدراسات بهذه الدراسة التي قد تكون منطلقاً لبحوث ودراسات أخرى تتناول الموضوع من أوجه مختلفة.
- ٥- تضع هذه الدراسة المسؤولية المهمة والكبيرة على القائمين على المؤسسات التعليمية الجامعية للاهتمام والتفاعل مع المتغيرات والتطورات العلمية والفكرية والإدارية الحاصلة في عالمنا اليوم.

#### هدف البحث:

تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### حدود البحث :

- ١- الحدود العلمية : محاور وفقرات التخطيط الاستراتيجي التي ستحدد في الدراسة الحالية .
- ٢- الحدود البشرية : أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للعلوم الإنسانية .
- ٣- الحدود المكانية : كلية التربية للعلوم الإنسانية – جامعة ديالى.
- ٤- الحدود الزمانية : سوف يتم تطبيق اداة الدراسة للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ .

#### تحديد المصطلحات :

##### التخطيط الاستراتيجي :

- ١- عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها ، فضلا عن الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يجري فيها قياس مستوى النجاح وتحقيقه (Federation report,1997).
  - ٢- أسلوب علمي يستهدف تحديد الأهداف وتدابير الوسائل ورسم الطريق لتحقيق هذه الأهداف مستغلاً مختلف الوسائل، بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجديد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ. (فهمي، ١٩٩٦، ص١٩) .
- التعريف الاجرائي

عملية مخططة وشاملة تستند الى رؤيا بعيدة المدى وادراك متغيرات البيئة الداخلية والخارجية في كلية التربية للعلوم الإنسانية فضلاً عن ما تقوم به القيادات العليا في الكلية من تحديد رؤية ورسالة واهداف الكلية ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الباحث من خلال أداة البحث التي جرى اعدادها لتحقيق هدف الدراسة الحالية .

### كلية التربية للعلوم الإنسانية:

هي احدى مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية العراق التابعة لجامعة ديالى تعنى بالتربية والثقافة والتعليم وتعمل على تأهيل الملاكات البشرية وتنميتها بالشكل الذي يخدم المجتمع ويزوده بالمعرفة التي تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، ويجري قبول خريجي الدراسة الثانوية، اذ تتراوح مدة الدراسة فيها اربع سنوات ، وبإمكان من اتم الدراسة الاولية التقديم الى الدراسات العليا ومدة الدراسة فيها سنتان لدراسة الماجستير وثلاث سنوات لدراسة الدكتوراه ، وتضم خمسة اقسام علمية تتمثل بـ (قسم اللغة العربية – قسم اللغة الإنكليزية – قسم التاريخ – قسم الجغرافية – قسم العلوم التربوية والنفسية).

### الفصل الثاني

#### الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عددً عدداً من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وقد قام الباحث بمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تعرف أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات والافادة منها في الإجراءات والأساليب الإحصائية:

١- دراسة الدجني، ٢٠١١، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة والمقابلة المقننة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ( ١٣٠ ) فرداً. ومن اهم نتائج الدراسة:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية اذ بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٥,٩٧%).

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية اذ بلغت نسبة الموافقة ( ٨٢,٥٧ %) وهي درجة كبيرة جداً.

ت- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية اذ بلغت نسبة الموافقة ( ٧٧,٢٠ %) وهي درجة كبيرة جداً.

ث- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية اذ بلغت نسبة الموافقة ( ٧٧,٩١ %) وهي درجة كبيرة جدا.

ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسساتية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية اذ بلغت نسبة الموافقة ( ٧٨,٥٥ %) وهي درجة كبيرة جدا.  
٢- دراسة ظاهر، ٢٠١٦، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) فرداً ، ومن اهم نتائج الدراسة :  
أ- بلغت درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي (٨٢,٥٩%) بدرجة تقدير كبيرة.

ب- لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط درجات العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).

ت- بلغت درجة تطوير التعليم الالكتروني (٨٤,٧٨%) بدرجة تقدير كبيرة.  
٣- دراسة Ikuing ، ٢٠٠٧ ، إدراك لجان تخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا لتأثير مدخل تقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي " الولايات المتحدة الأمريكية : هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من (٢٠) عضواً من أعضاء اللجنة وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية ، وتحتوي على ( طلاب، وممثلي إدارة الكليات، وممثلي الموظفين، وممثلي المجتمع، ومدراء) واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة، ومن اهم نتائج الدراسة :

أ- إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة.

ب- كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر في أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

### جوانب الإفادة من الدراسات السابقة :

- ١- التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في منهجية الدراسة الحالية.
- ٢- تحديد مجتمع البحث والعينة.
- ٣- تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية.

#### ٤- التعرف على الوسائل الاحصائية وأسلوب تحليل النتائج.

### الفصل الثالث

#### منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث ، واختيار العينة ، وكيفية بناء الأداة ، ووسائل التأكد من صدقها وثباتها ، والوسائل الإحصائية المعتمدة في التعامل مع البيانات ، وعلى النحو الآتي :

#### أولاً : منهج البحث

اختار الباحث المنهج الوصفي ، لأنه يتلاءم وطبيعة بحثه إذ أن وصف المشكلة القائمة مثلما هي عليه يساعد على اتخاذ الخطوات اللازمة لعلاجها .

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها ، بل يتضمن قدرأ من تفسير والموازنة بين هذه البيانات ، وهذا يتطلب تصنيف البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً وصولاً إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث ( عبد الحفيظ وناهي ، ٢٠٠٠ ، ص ٨٣ ) .

#### ثانياً : مجتمع البحث

بههدف تحديد مجتمع البحث فقد قام الباحث بجمع المعلومات والبيانات من كلية التربية للعلوم الانسانية، وتكون مجتمع البحث من ١٧٩ تدريسي وتدرسيية .

#### ثالثاً: عينة البحث

بعد أن جرى تحديد مجتمع البحث تم تحديد عينة البحث، وهي أن تكون ممثلة لمجتمعها، وقد جرى اختيار مجتمع البحث ككل وبواقع (١٧٩) تدريسي وتدرسيية، جدول (٢) يبين توزيع العينة حسب متغيرات البحث:

جدول (٢) توزيع عينة البحث وبحسب النسبة المئوية

المجموع الكلي	متغير اللقب العلمي				متغير الجنس		القسم العلمي
	أستاذ	أستاذ	مدرس	مدرس	اناث	ذكور	
١٨	٣	٣	٧	٥	٨	١٠	عمادة الكلية
٢٨	٤	١٠	١٠	٤	١٤	١٤	الجغرافية
٣١	٨	١٦	٦	١	١٠	٢١	التاريخ
٣٠	٥	١٥	٨	٢	١٤	١٦	العلوم النفسية والتربوية
٤٢	٨	١٨	١٧	٢	١٩	٢٦	اللغة العربية
٢٧	٢	١٤	٦	٥	١٦	١١	اللغة
١٧٩	٣٠	٧٦	٥٤	١٩	٨١	٩٨	المجموع

#### رابعاً: أداة البحث:

بما أن البحث الحالي يهدف إلى تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وهذا يتطلب استبانة تكون أداة للدراسة الحالية ، ولعدم توافر استبانة لهذا الغرض، تتضمن جوانب وفقرات تكون أداة للبحث، أعدّ الباحث قائمة بالجوانب والفقرات اللازمة لذلك، وفق الإجراءات الآتية:

١. الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث المحلية والعربية والاجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وضم قسم منها في الجزء الخاص بالدراسات السابقة (الفصل الثاني) في الدراسة الحالية.

٢. مراجعة عدد من الادبيات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي.

٣. الاستبانة المفتوحة (السؤال المفتوح) التي وجهت إلى أعضاء هيئة التدريس، إذ طلب منهم إعطاء الفقرات التي يرون أنها مناسبة لكل محور من المحاور الرئيسية.

٤. تواصل الباحث مع عدد من الأساتذة والمتخصصين في مجال الادارة التربوية ومجال التعليم.

ومن خلال هذا تمكن الباحث من تحديد الجوانب الرئيسية وعدد من الفقرات بلغت (٤٥) فقرة ضمن خمسة محاور.

#### خامساً : صدق الأداة

يعد الصدق من الشروط الأساسية الواجب توافرها في أداة البحث ، وتكون الأداة صادقة إذا حققت الغرض الذي أعدت من اجله . والأداة الصادقة هي التي تستطيع قياس ما وضعت لقياسه (عيسوي ، ١٩٧٤ ، ص٢٧ ) ، وقد عرض الباحث فقرات الاستبانة على عدد من المحكمين لمعرفة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة أو عدم صلاحيتها، وبعد ان حصل الباحث على ملاحظات الخبراء وآرائهم عدلت بعض الفقرات وحذفت ثلاث فقرات لأنها لم تحصل على نسبة الموافقة التي حددها الخبراء والبالغة (٨٠%)، ووضع الباحث بعد كل فقرة ثلاثة بدائل هي (تصلح، لا تصلح، بحاجة الى تعديل)، ملحق (١).

#### سادساً: ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة البحث الحالي، اعتمد الباحث اسلوب الاتساق يعني الثبات الداخلي للفقرات والذي يعتمد على إيجاد العلاقة بين كل فقرة والفقرات الأخرى ولجميع فقرات الأداة، ونستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ ، وبناء على ما تقدم فإن معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ والتي بلغت (٠,٨١) تعد نسبة مقبولة، إذ إن النسبة المقبولة في مثل هذه البحوث هي (٠,٧٠) فما فوق (عودة والخليلي، ١٩٨٨، ص١٦٦). وبذلك أصبحت

الفقرات التي ستعتمد في الاستبانة النهائية (٤٢) فقرة ضمن خمسة محاور رئيسية، وجدول (٣) يبين النسب المئوية لكل محور وعدد الفقرات:

جدول (٣) عدد فقرات الاستبانة ونسبتها المئوية موزعة بحسب المحاور

ت	المحاور	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	نسبتها المئوية
١	الرؤية الاستراتيجية	٧	٧-١	١٦,٦٧
٢	الرسالة الاستراتيجية	٧	١٤-٨	١٦,٦٧
٣	الأهداف الاستراتيجية	١١	٢٥-١٥	٢٦,١٩
٤	التحليل الاستراتيجي	٨	٣٣-٢٦	١٩,٠٤
٥	الإجراءات الاستراتيجية	٩	٤٢-٣٤	٢١,٤٣
	المجموع	٤٢		%١٠٠

#### سابعاً: تطبيق الأداة

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة البحث في كلية التربية للعلوم الانسانية، وجرى توزيع (١٧٩) استبانة على عينة البحث ، وبعد ذلك تم استرجاع الاستبانات من أفراد العينة بعد أن جرى إعطاء المستجيبين الوقت الكافي للإجابة لمدة أكثر من أسبوعين، وبلغت نسبة الاسترجاع للاستبانات (٩٥,٥٣%) وهو ما مجموعه (١٧١) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (٣٠) يوماً لمجموع أفراد العينة .

وقد اعتمد الباحث مقياساً خماسياً لإجابة فقرات الاستبانة الذي يطلب فيه من المستجيبين اختيار المستوى الذي يرونه مناسباً للإجابة، وهذا المدرج مكون من خمسة مستويات، وقد كملت هذه الاختيارات بإعطاء الأرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

#### سابعاً : الوسائل الإحصائية

١- مربع كاي ( Chi – square ) لاختبار صلاحية الفقرات من استجابات المحكمين.

٢- معادلة ألفا كرونباخ استخدمت لحساب الثبات بمعنى الاستقرار للمعايير والأداة ككل.

٣- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

٤- تم تحديد محك الدراسة الحالية من خلال الاتي :

المتوسط	١-٧٩	١,٨٠	٢,٦٠	٣,٤٠	٤,٢٠
	٢,٥٩	٣,٣٩	٤,١٩	٤,٢٠	٥-٤,٢٠

التقدير	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا
---------	----------------	------------	-------------	------------	----------------

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها :-

لتحقيق هدف البحث المتعلق بـ (مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) استخرج الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات افراد عينة البحث عن كل فقرة من كل محور، ثم استخرج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور، وأيضاً جرى استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور ككل، جدول (٤) يبين قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بشكل عام للمحاور ككل.

### جدول (٤) يبين معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكل محور من المحاور

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
اولاً: الرؤية الاستراتيجية	٣,٥٧	٠,٧٤	مرتفع
ثانياً: الرسالة الاستراتيجية	٣,٦٩	٠,٧٦	مرتفع
ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية	٣,٧٢	٠,٧٢	مرتفع
رابعاً: التحليل الاستراتيجي	٣,٧١	٠,٧٣	مرتفع
خامساً: الإجراءات الاستراتيجية	٣,٨٤	٠,٧٢	مرتفع
المعدل العام	٣,٧٠	٠,٦٩	مرتفع

اما فيما يتعلق بمعرفة بمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكل فقرة من فقرات المحاور فكانت كالآتي:

اولاً: الرؤية الاستراتيجية: يتضمن (٧) فقرات، وقد تباينت الفقرات في معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وان الفقرة تسلسل (١) حازت على اعلى معدل لمستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية بوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٣) وبمستوى (مرتفع جداً)، وحازت الفقرة تسلسل (٧) على ادنى مستوى للتطبيق بوسط حسابي (٣) وانحراف معياري (٠,٩١) وبمستوى (متوسط) ، حسب جدول (٥):

**جدول (٥) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً بحسب الوسط الحسابي**

ت	اولاً / الرؤية الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
١.	تعلن الكلية رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.	٤,٣٣	٠,٨٣	مرتفع جداً
٢.	تمتلك الكلية رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	٤	٠,٨٧	مرتفع
٣.	تسعى الكلية إلى تحسين علاقتها مع البيئة الخارجية.	٣,٦١	١,٠٢	مرتفع
٤.	تسعى الكلية إلى توظيف التقنية الحديثة للوصول إلى الرقي الحضاري.	٣,٥٠	٠,٩٢	مرتفع
٥.	رؤية الكلية محددة بتوقيات زمنية مناسبة لتحقيقها.	٣,٣٠	٠,٩٩	متوسط
٦.	رؤية الكلية قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الكلية.	٣,٢٢	٠,٩٤	متوسط
٧.	تقود رؤية الكلية عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها.	٣	٠,٩١	متوسط
<b>المعدل العام</b>		<b>٣,٥٧</b>	<b>٠,٧٤</b>	<b>مرتفع</b>

**يتضح من جدول (٥) ما يأتي :**

بلغ مستوى تطبيق محور الرؤية الاستراتيجية (مرتفع) وحاز على وسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٧٤) حسب تقديرات عينة البحث وقد تعزى هذه النتيجة الى:-  
 فاعلية كلية التربية للعلوم الإنسانية في نشر رؤيتها من خلال عدد من الوسائل ومنها استعمال شبكة الانترنت ونجاح موقع الكلية الالكتروني لنشر الرؤية الاستراتيجية للمجتمع الخارجي والداخلي فضلاً عن اهتمام القيادة الإدارية بتوظيف البرامج الالكترونية والتقنيات الحديثة لانجاز الاعمال المختلفة داخل الكلية ، وتحرص القيادة الإدارية في كلية التربية للعلوم الإنسانية على استعمال انجع الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير نوعية وجودة العمل الإداري وتحقيق الرؤية الاستراتيجية ضمن التوقيات الزمنية المخطط لها.  
**ثانياً: الرسالة الاستراتيجية:** يتضمن (٧) فقرات، وقد تباينت الفقرات في معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وان الفقرتين تسلسل (٨-٩) حازتا على اعلى معدل لمستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية بوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٨١) للفقرة (٨) ، ووسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٧) للفقرة (٩) وبمستوى (مرتفع جداً) ، وحازت الفقرة تسلسل (١٤) على ادنى مستوى للتطبيق بوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (٠,٩٢) وبمستوى (متوسط) ، حسب جدول (٦):

### جدول (٦) يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات المحور التقني مرتبة تنازلياً

ت	ثانياً / الرسالة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
١-	تسعى الكلية الى وصول رسالتها إلى جميع منتسبيها لغرض رفع كفاءة الأداء.	٤,٦٠	٠,٨١	مرتفع جدا
٢-	تتضمن رسالة الكلية قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها .	٤,٣٢	٠,٨٧	مرتفع جدا
٣-	رسالة الكلية تسمح باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.	٣,٧٠	٠,٩٧	مرتفع
٤-	تعد رسالة الكلية بشكل متوازن بما يتوافق مع الإمكانيات والموارد المتوفرة.	٣,٦٦	١,٠٦	مرتفع
٥-	رسالة الكلية محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد بالإبداع والتميز.	٣,٣٠	٠,٩٤	متوسط
٦-	رسالة الكلية هي الإطار المميز لها عن باقي الكليات المنافسة.	٣,١٥	٠,٨٩	متوسط
٧-	رسالة الكلية تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعالمية.	٣,١١	٠,٩٢	متوسط
	<b>المعدل العام</b>	<b>٣,٦٩</b>	<b>٠,٧٦</b>	<b>مرتفع</b>

#### يتضح من جدول (٦) ما يأتي:

بلغ مستوى تطبيق محور الرسالة الاستراتيجية (مرتفع) وحاز على وسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٦) حسب تقديرات عينة البحث وقد تعزى هذه النتيجة الى:-  
 ايمان القيادة الإدارية بكلية التربية للعلوم الإنسانية بأهمية تطوير أداء العاملين من خلال وضوح الرسالة الاستراتيجية لجميع العاملين، وتشكيل لجان بشكل دوري لإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في صياغة الرسالة الاستراتيجية وتحديد الموارد المادية والبشرية بما يتوافق مع رسالة الكلية ، فضلاً عن اعتماد كلية التربية للعلوم الإنسانية معايير عالمية وهي (CAEP Standards) ومعايير محلية (معايير تقييم الأداء المؤسسي).

**ثالثاً: الاهداف الاستراتيجية:** يتضمن (١١) فقرة، وقد تباينت الفقرات في معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وان الفقرات تسلسل (١٥-١٦-١٧) حازت على اعلى معدل لمستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية بوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٧) للفقرة (١٥) ، ووسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨١) للفقرة (١٦) ، ووسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٤) للفقرة (١٧) وبمستوى (مرتفع جداً) ، وحازت

الفقرة تسلسل (٢٥) على ادنى مستوى للتطبيق بوسط حسابي (٣) وانحراف معياري (٠,٩٥) وبمستوى (متوسط) ، حسب جدول (٧):

**جدول (٧) يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات محور الأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً**

ت	ثالثاً / الأهداف الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
١-	تمتلك الكلية أهدافاً بعيدة المدى تسعى لتحقيقها.	٤,٤١	٠,٨٧	مرتفع جدا
٢-	تشتق الأهداف من رؤية ورسالة الكلية .	٤,٣٢	٠,٨١	مرتفع جدا
٣-	أهداف الكلية قابلة للملاحظة والقياس.	٤,٢٠	٠,٨٤	مرتفع جدا
٤-	اهداف الكلية محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	٣,٨٣	٠,٩٢	مرتفع
٥-	يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها .	٣,٨٠	٠,٩٠	مرتفع
٦-	تسعى الكلية الى تحقيق اهدافها في ضوء الامكانيات المتاحة.	٣,٦٥	٠,٩٢	مرتفع
٧-	تعلن الكلية عن أهدافها لجميع منتسبيها.	٣,٦٠	١,٠٢	مرتفع
٨-	تشجع اهداف الكلية البحث العلمي والاستقلال الفكري.	٣,٥٢	١,٠١	مرتفع
٩-	أهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع منتسبيها.	٣,٣٥	٠,٩٦	متوسط
١٠-	تلتزم الكلية بالجدول الزمنية لتحقيق أهدافها.	٣,٢٧	٠,٩٨	متوسط
١١-	تتميز أهداف الكلية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	٣	٠,٩٥	متوسط
	<b>المعدل العام</b>	<b>٣,٧٢</b>	<b>٠,٧٢</b>	<b>مرتفع</b>

**يتضح من جدول (٧) ما يأتي:**

بلغ مستوى تطبيق محور الأهداف الاستراتيجية (مرتفع) وحاز على وسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٢) حسب تقديرات عينة البحث وقد تعزى هذه النتيجة الى:-  
 صياغة الأهداف الاستراتيجية على وفق رؤية ورسالة الكلية انعكس بشكل إيجابي على نوعية وجودة الأهداف الاستراتيجية للكلية فضلاً عن ارتباط الأهداف بالنتائج المتوقعة ، وتعمل الكلية على استغلال كافة الوسائل للإعلان عن أهدافها من خلال الموقع الالكتروني وإقامة الندوات وورش العمل للتعريف بأهمية الأهداف والعمل على تحقيقها ، وتستثمر

القيادة الإدارية العليا في الكلية الجانب العلمي لتطوير الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال اجراء دراسات للتعرف على آراء العاملين والجهات والمستفيدة بنوعية الأهداف ومدى إمكانية تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة مع الاخذ بالاعتبار المدة الزمنية التي تتطلبها تحقيق تلك الأهداف.

**رابعاً: التحليل الاستراتيجي:** يتضمن (٨) فقرات، وقد تباينت الفقرات في معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وان الفقرتين تسلسل (٢٦-٢٧) حازتا على اعلى معدل لمستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي بوسط حسابي (٤,٨٢) وانحراف معياري (٠,٨١) للفقرة (٢٦) ، ووسط حسابي (٤,٧٠) وانحراف معياري (٠,٨٢) للفقرة (٢٧) وبمستوى (مرتفع جداً) ، وحازت الفقرة تسلسل (٣٣) على ادنى مستوى للتطبيق بوسط حسابي (٢,٤٤) وانحراف معياري (١,٠٣) وبمستوى (منخفض) ، حسب جدول (٨):  
**جدول (٨) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازلياً**

ت	رابعاً / التحليل الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
١-	تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.	٤,٨٢	٠,٨١	مرتفع جداً
٢-	تقوم الكلية بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة.	٤,٧٠	٠,٨٢	مرتفع جداً
٣-	تتابع الكلية آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية لها .	٤,١٠	٠,٨٧	مرتفع
٤-	تسعى الكلية الى استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	٣,٦١	٠,٩٢	مرتفع
٥-	تسعى الكلية الى استثمار الفرص المتاحة والتقليل من اثر التهديدات المتوقعة.	٣,٥٨	٠,٩٤	مرتفع
٦-	تعمل الكلية على تفعيل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية.	٣,٣٦	١,٠٠	متوسط
٧-	تمتلك الكلية مصفوفة لإدارة المخاطر للتحكم بالمخاطر والتقليل من آثارها.	٣,٠٨	٠,٩٨	متوسط
٨-	يشارك منتسبي الكلية في لجنة تحليل SWOT بشكل دوري.	٢,٤٤	١,٠٣	منخفض
	<b>المعدل العام</b>	<b>٣,٧١</b>	<b>٠,٧٣</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من جدول (٨) ما يأتي:

بلغ مستوى تطبيق محور التحليل الاستراتيجي (مرتفع) وحاز على وسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٣) حسب تقديرات عينة البحث وقد تعزى هذه النتيجة الى:-

اجراء كلية التربية للعلوم الإنسانية تحليل (SWOT) للتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومدى تأثر الكلية بتلك المتغيرات وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة مما سمح للكلية باستثمار نقاط القوة والحد من اثر التهديدات المتوقعة واستثمار الفرص المتاحة ومعالجة نقاط الضعف ضمن البيئة الداخلية ، فضلاً عن تصميم الكلية لمصفوفة إدارة المخاطر لتوقع المخاطر التي من الممكن ان تواجهها وذلك للعمل على تجنبها او التقليل من اثرها .

**خامساً: الإجراءات الاستراتيجية:** يتضمن (٩) فقرات، وقد تباينت الفقرات في معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وان الفقرتين تسلسل (٢٤-٣٥) حازتا على اعلى معدل لمستوى تطبيق الاجراءات الاستراتيجية بوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٨٠) للفقرة (٣٤) ، ووسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٤) للفقرة (٣٥) وبمستوى (مرتفع جداً) ، وحازت الفقرة تسلسل (٤٢) على ادنى مستوى للتطبيق بوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (١,٠٨) وبمستوى (متوسط) ، حسب جدول (٩):

**جدول (٩) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الإجراءات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً**

ت	خامساً / الإجراءات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
١-	توثق الكلية اجراءاتها ورقياً وكترونياً	٤,٥٦	٠,٨٠	مرتفع جداً
٢-	يتم مراجعة الإجراءات والآليات من قبل جهة متخصصة لتحديثها	٤,٣٠	٠,٨٤	مرتفع جداً
٣-	تمتلك الكلية معايير لقياس اداء كل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.	٤,١٤	٠,٨١	مرتفع
٤-	تطبق الكلية معايير ومؤشرات أداء واضحة وموضوعية للحكم على خطتها.	٤	٠,٨٢	مرتفع
٥-	تمتلك الكلية إجراءات عمل موثقة وواضحة وفعالة لتحقيق أهدافها	٣,٨٠	٠,٩١	مرتفع
٦-	يشارك جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية للكلية.	٣,٧٤	٠,٩٦	مرتفع
٧-	تعمل الكلية على توعية وتنقيف للموظفين بإجراءات العمل	٣,٤٤	٠,٩٩	مرتفع
٨-	تلتزم الكلية بالتوقيت الزمني لإنجاز اجراءاتها.	٣,٣٠	١,٠٣	متوسط
٩-	تمتلك الكلية بدائل إستراتيجية مناسبة تتناسب مع التغيرات غير المتوقعة.	٣,٢٧	١,٠٨	متوسط
	<b>المعدل العام</b>	<b>٣,٨٤</b>	<b>٠,٧٢</b>	<b>مرتفع</b>

### يتضح من جدول (٩) ما يأتي:

بلغ مستوى تطبيق محور الإجراءات الاستراتيجية (مرتفع) وحاز على وسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٢) حسب تقديرات عينة البحث وقد تعزى هذه النتيجة الى:-

اعتماد كلية التربية للعلوم الإنسانية على عدد من البرامج الالكترونية لتنفيذ اعمالها ومنها برنامج الارشفة الالكترونية ، فضلاً عن متابعة مجلس الجامعة ومجلس الكلية لكافة الإجراءات للتعرف على جوانب القوة والضعف ووضع آليات مناسبة لتطوير إجراءات العمل داخل الكلية من خلال مراجعة مكونات منظومة العمل الرئيسية التي تتمثل بـ (المدخلات – العمليات – المخرجات) ، وتعتمد الكلية على مؤشرات أداء وفق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتستثمر الكلية الموارد البشرية بشكل فعال لتنفيذ خطتها والعمل على تطوير الموارد البشرية والمادية لمواجهة التغيرات المتوقعة مستقبلاً .

### الاستنتاجات :

- ١- تمتلك كلية التربية للعلوم الإنسانية كادراً ادارياً متخصصاً حاصلاً على شهادات جامعية عليا ساعد في صياغة رؤية ورسالة الكلية بما يتوافق مع حجم الكلية وإمكاناتها المتاحة.
- ٢- التخطيط السليم من قبل القيادات العليا في كلية التربية للعلوم الإنسانية انعكس بشكل إيجابي لتوظيف بعض البرامج والتقنيات الالكترونية.
- ٣- استعمال كلية التربية للعلوم الإنسانية لأساليب إدارية حديثة تعتمد الجودة والنوعية لإنجاز اعمالها.
- ٤- تحديث موقع الكلية الالكتروني على شبكة الانترنت أتاح الفرصة لعرض رؤية ورسالة واهداف الكلية للمجتمع الداخلي والخارجي ، فضلاً عن النشاطات الدورية والإنجازات العلمية التي يجري عرضها ضمن الموقع الالكتروني بشكل مستمر.
- ٥- الدراسات التقييمية التي أجرتها الكلية من جهة وأجرتها وزارة التعليم العالي للكليات ككل من جهة أخرى انعكس اثرها بشكل إيجابي على تطوير وتغيير إجراءات العمل وآلياته داخل الكلية.
- ٦- المنافسة بين كلية التربية للعلوم الإنسانية والكليات المحلية الأخرى انعكس بشكل إيجابي على انجاز الاعمال لتحقيق مراتب متقدمة موازنة مع كليات أخرى.
- ٧- عجز الموازنة الحكومية انعكس بشكل سلبي على التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الإدارة الالكترونية ، فضلاً عن ضعف تطوير الموارد البشرية مما أدى الى حصر بعض الاعمال بعينة من المنتسبين (موظفين – تدريسيين) ومن تلك الاعمال اجراء تحليل (SWOT).
- ٨- ضعف الاستقرار الأمني والسياسي داخل العراق انعكس بشكل سلبي على منافسة كلية التربية للعلوم الإنسانية لكليات إقليمية وعالمية.

### التوصيات :

- ١- تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري يسهم في تكيف المؤسسة التعليمية مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- ٢- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين افراد المؤسسة الجامعية من خلال الندوات والملصقات التعريفية والمواقع الالكترونية وإقامة الندوات وورش العمل للتعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- اجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقيق اهداف الخطة باستعمال نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها.
- ٤- الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند اعداد الخطة التنفيذية على وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للكلية .
- ٥- الاستعانة بخبراء من خارج الكلية لأجراء عملية تقييم لأداء الكلية عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٦- وضع دليل سياسات واضح، وموثق، ومعلن، يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال على وفق رؤية موحدة لتوجهات الكلية وسياساتها.
- ٧- وضع آلية عمل داخل الأقسام العلمية والشعب الإدارية لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية والتعرف على كيفية تقييمها.
- ٨- منح صلاحية لكلية التربية للعلوم الانسانية لتطوير وتغيير القوانين والتعليمات الخاصة بالإجراءات الإدارية المختلفة.
- ٩- العمل على إحداث تكامل في قو اعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة فاعلة من قبل القيادات الإدارية العليا.
- ١٠- توعية المجتمع المحلي للكلية بأهمية التعاون المشترك بين مؤسسات المجتمع وافراده وبين كلية التربية للعلوم الانسانية.
- ١١- اعتماد نتائج البحوث والدراسات التي تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي.

### المقترحات :

- ١- إجراء دراسات موازنة بين كلية التربية للعلوم الانسانية وغيرها من الكليات المحلية او العربية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- اجراء دراسة لمعرفة اثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات العراقية .

### المصادر

١. توما ، فائزة كوركيس ، ٢٠١٠، التخصص الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي رئاسة جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد – كلية التربية للبنات.
٢. الدجني ، علي اياد ، ٢٠١١، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق – كلية التربية.

٣. الشمري، وسام عماد، ٢٠١٢، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى، رسالة ماجستير، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى.
٤. ظاهر ، رائد عبد الرحمن ، ٢٠١٦، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية – كلية التربية – غزة.
٥. العاني، طارق علي جاسم، والنعمي، صلاح عبد القادر، ٢٠١٣، التعليم العالي والتنمية في العراق (الواقع-التحديات-الآفاق)، مكتب اليونسكو للعراق، بحث منشور، الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي [/http://moheer.gov.iq](http://moheer.gov.iq).
٦. عبد الحفيظ، إخلاص محمد وناهي ، مصطفى حسين ، ٢٠٠٠ ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر ، مصر، القاهرة.
٧. علوش ، جليل ابراهيم ، ٢٠٠٩ ، متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الاساسية الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية.
٨. عودة، أحمد سليمان والخليلي، خليل يوسف (١٩٨٨)، الاحصاء للباحثين في التربية والعلوم النفسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن.
٩. عيسوي ، عبدالرحمن محمد ، ١٩٧٤، القياس والتجريب في التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية .
١٠. فهمي ، محمد سيف الدين (١٩٩٦) ، التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر - القاهرة .
١١. الكثم والبدارنة، حمد وحازم، ٢٠١٢، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الخامس ، العدد ١٠ .
١٢. لفتة، جواد كاظم، ٢٠١١، الادارة الحديثة لمنظمة التعليم العالي، ط١، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٣. نصيرات، فريد والخطيب، صالح (٢٠٠٥) ، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية قطاع صناعة الأدوية الأردنية، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية.
14. Chang, J. (2008). The world comes to the academy. Education Review.
15. Federation union report,( 1997) the best practice in strategic planning based on customers.
16. Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. Planning for Higher Education.

17. Hax, A and Majluf, . N .(1996). Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure. Journal of Business Strategy.

18. Ikuing , Antonia B (2007) . Awareness of the planning committees and the Community College of the State of California to the entrance of the impact of shared responsibility on the strategic planning process , A Doctorate Dissertation Capella University , Pro Quest Information and Learning Company , March (2006) .

### ملحق (١) أسماء السادة الخبراء

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١.	أ.د. إبراهيم علي الزهيري	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	جامعة حلوان – كلية التربية
٢.	أ.د. خالد جمال حمدي	طرائق تدريس	جامعة ديالى – كلية التربية للعلوم الإنسانية
٣.	أ.د. علي السيد الشخبي	أصول تربية	جامعة عين شمس – كلية التربية
٤.	أ.د. سالم نوري صادق	توجيه وارشاد	جامعة ديالى – كلية التربية للعلوم الإنسانية
٥.	أ.د. سلمى مجيد حميد	طرائق تدريس	جامعة ديالى – كلية التربية الاساسية
٦.	أ.د. لطيفة ماجد محمود	علم النفس التربوي	جامعة ديالى – كلية التربية للعلوم الإنسانية
٧.	أ.م.د. اخلاص علي حسين	علم النفس التربوي	جامعة ديالى – كلية التربية الاساسية