

## التعليم الجامعي والتخطيط الاستراتيجي المعوقات - الحلول جامعة طرابلس كليات التربية أنموذجاً

- د. ربعة علي الدعوكي - كلية التربية - جامعة الزاوية .  
د. فاطمة سعيد صمامة - كلية الآداب - جامعة الزيتونة .

### المقدمة :

يعد التخطيط ضرورة لازمة لنجاح أداء أية مؤسسة، ذلك أنه يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ويوضح مراحل العمل اللازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المادية و البشرية بما يحقق التطور المستمر في الأداء و التنفيذ، وبالتالي يبعد التنفيذ عن الارتجالية و العشوائية، وينير الطريق أمام واضعي السياسات و متخذي القرارات، حيث أن نجاح الأداء لا يتحقق إلا بوجود التخطيط الفعال<sup>(1)</sup>.

وفي ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات متسارعة في مختلف المجالات، وخاصة مجال التعليم العالي، حيث أصبحت السمة السائدة لمؤسساتها تتصف بالتغير الجذري غير المألوف و المكثف و السريع الأمر الذي يتطلب مواكبة هذا التغير بما تمتلكه من قدرة على التعامل بفعالية معه، ولما ظهر جلياً عجز أساليب التخطيط التقليدية في التعامل مع الأوضاع الجديدة التي طرأت على مؤسسات التعليم العالي بات واضحاً ، ومدى الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره الأسلوب الذي يمكن من التعامل الفعال في خضم التغيرات التي تجيء من كل صوب في البيئة المحيطة، ويمكن هذه المؤسسات من أن تشق لنفسها مساراً فاعلاً في المستقبل، فهو الشكل التخطيطي الأكثر اتساقاً مع البيئة المتغيرة<sup>(2)</sup>

ومن هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي موضوعاً ذا أهمية بالغة ففي الاجتماع الرسمي الأول الذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي عام (1959)، حيث بدأ مناخ التعليم العالي يشهد حالة من عدم الثبات حتى كان العمل الذي نشره "جورج كيلر" عام (1983) بعنوان (الاستراتيجية الأكاديمية) أحدث نقلة نوعية بارزة نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المسؤولون عن اعتماد الجامعات والمعاهد يصرون على اعتباره شرطاً لا غنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية و المؤسسية ككل<sup>(3)</sup>

وكما أوصى التقرير النهائي للمؤتمر العالمي حول التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين (1998) بأهمية اعتماد سياسة حازمة لتنمية قدرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي، كما أكد على ضرورة وضع استراتيجيات واضحة لتحفيزهم على استنفاء كفاياتهم وتحسينها(4).

وقد أشار العلاقي (1999م) إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد معالم الطريق التي ستسير فيه المؤسسات في المستقبل من حيث أهدافها، ومجالات نشاطها، والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أخذاً في عين الاعتبار جميع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية(5).

ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من وضع التصور المستقبلي للمؤسسة، وكذلك معالجة الأزمات قبل وأثناء وقوعها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة و محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك فهم البيئة الخارجية والتعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها مما يمكن المؤسسة من الاستعداد للمستقبل من خلال صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها(6).

ومن خلال الاطلاع على واقع التعليم العالي في ليبيا فلوحظ أن الدولة الليبية عملت على نشر التعليم في كل مدن ليبيا من شرقها إلى غربها، ومن شمالها إلى جنوبها إلا أن هذا الانتشار كان كمياً في بعض الأحيان أكثر منه كيفياً، فأصابه الضعف والتدني في جميع مراحلها بسبب ازدياد عدد الطلاب، وعدم وضع سياسات واضحة المعالم، وعدم ترشيد الامكانيات المادية والبشرية لهذا القطاع(7) مما جعل الكثير من مؤسسات التعليم الجامعي في ليبيا تواجه العديد من المشكلات التي تجعل المسؤولين غير قادرين على مواكبة التطورات العلمية والمعرفية، الأمر الذي تحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية حديثة تمكنها من ذلك ويمثل أسلوب التخطيط الاستراتيجي أحد هذه الأساليب المتطورة.

وبالنظر الى واقع الجامعات الليبية عامة وكليات التربية خاصة من خلال الدراسات السابقة نجد أنها تعاني من العديد من المشكلات وجوانب القصور التي تؤثر على سير العملية التعليمية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية جامعة طرابلس ؟

2- ما مدى اهتمام كليات التربية بجامعة طرابلس بالتخطيط الاستراتيجي ؟

3- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية ؟

### أهداف الدراسة :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة طرابلس.
- 2- التعرف على مدى اهتمام كليات التربية بجامعة طرابلس بالتخطيط الاستراتيجي.
- 3- التعرف على سبل التغلب على المعوقات و إيجاد الحلول لها.

### حدود الدراسة :

- 1- الحدود الزمنية : تم اجراء هذه الدراسة في الفترة من 2020- 2021م.
- 2- الحدود المكانية : تم اجراء هذه الدراسة بكليات التربية جامعة طرابلس.
- 3- الحدود البشرية : تم اجراء هذه الدراسة على استطلاع آراء عمداء الكليات و وكلاؤهم و رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية.

### أهمية الدراسة :

تتمثل اهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية :

- 1- إن الدراسة الحالية ستفيد واضعي السياسات و متخذي القرارات للقيادات العليا على مستوى الجامعات لتحسين النظرة الاستشرافية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتعينهم على مراعاة متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية.
- 2- يؤمل أن تكون الدراسة الحالية إثراء للباحثين في مجال الإدارة التربوية بصفة عامة و للمهتمين في مجال التخطيط الاستراتيجي للجامعات بصفة خاصة.
- 3- حاجة مؤسسات التعليم العالي لهذا النمط من التخطيط لما له من دور فعال في تحسين قدرتها التنافسية، و لتخريج طلاب و طالبات قادرين على الانخراط في سوق العمل.

### مصطلحات الدراسة :

-التخطيط : بأنه "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (8)

-الاستراتيجية : أنها "خط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق و التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها" (9).

-التخطيط الاستراتيجي : أنه "تنمية و تكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة و الضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية و

يتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها و صياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير و تشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (10).

### الدراسات السابقة :

1-دراسة : السهيلي (2004) بعنوان "مشكلات التخطيط للتعليم العالي بجامعة الفاتح" (11) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع المشكلات التي تواجه التخطيط للتعليم العالي و الوقوف على مواطن القوة و الضعف في عملية التخطيط للتعليم العالي، وكذلك التعرف على السبل التي تساعد في حل مشكلات التخطيط للتعليم العالي و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، و بلغت عينة الدراسة(200)عضواً من هيئة التدريس، وقد بينت الدراسة النتائج التالية:

يوجد افتقار للوعي التخطيطي، و وجود نقص في الأفراد المدربين على التخطيط، وعدم كفاءة أجهزة التخطيط، وعدم توافر القوى اللازمة لتنفيذ خطة التعليم العالي، وكذلك عدم استخدام الأساليب العلمية في التخطيط و تداخل الاختصاصات بين أجهزة التنفيذ، وضعف مشاركة المسؤولين في تنفيذ الخطة، وقلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة، وعدم جودة اساليب التدريب على إعداد الخطة وتنفيذها و الافتقار إلى وجود خطط بديلة.

2-دراسة : البرازي (2014)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتطوير كلية التربية بجامعة الكويت رؤية مستقبلية". (12) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه و أهدافه وأسس و مراحلها، وأهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط لجودة كليات التربية و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و منها:

يتطلب تطوير كلية التربية بجامعة الكويت توافر بعض المتطلبات ومنها : مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية في وضع الخطة الاستراتيجية، والعمل المستمر على تنفيذها و تطويرها بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة. نشر و دعم ثقافة التخطيط الاستراتيجي و التميز في كلية التربية، والكشف عن العوامل المؤثرة، والحاكمة في تطوير التعليم الجامعي في ظل التوجهات الاستراتيجية. دراسة و تحليل الوضع الراهن للمؤسسات الجامعية، وصياغة ما اتفق عليه من أهداف، وستقوم المؤسسات بالعمل على تحقيقها في خطتها، وترجمة كل هدف إلى فعاليات محددة قابلة للتنفيذ و القياس.

تواجه كلية التربية بجامعة الكويت مجموعة من المعوقات التي تحول دون تقديم خدمة تعليمية متميزة، لذا يجب العمل على التخطيط لجودة الأداء بها.

دراسة الشترى (2016)، بعنوان " واقع و متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية " (13) — وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية و ذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجهها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (69) عضو هيئة تدريس في تخصص الإدارة التربوية و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية :

- ضرورة توافر الاعتمادات المادية و اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- كان أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية.

- سرعة التغيرات (الكمية و النوعية) في البيئة الداخلية للجامعات (14).

### إجراءات الدراسة:

تناولت الدراسة وصفاً للمنهج، وكذلك أداة الدراسة وتقنياتها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثتان في تحليل الدراسة.

### أولاً : منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ؛ باعتبار أن هذا المنهج مناسب لوصف وجمع وتحليل البيانات و متماشياً مع ما هدف إليه البحث.

### ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة :

قامت الباحثتان باستخدام أسلوب المسح الشامل في دراسة مجتمع البحث حيث طبقت الدراسة الميدانية على كافة عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية بها حيث تكون المجتمع الأصلي للدراسة من (38). وتم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرجاع عدد (32) استبانة والفاقد عدد (2) واستبعاد (3) نظراً لعدم استيفاء الشروط المطلوبة.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة

| رؤساء الأقسام العلمية | الوكلاء | العمداء | الوظيفة الكليات     |
|-----------------------|---------|---------|---------------------|
| 9                     | —       | 1       | التربية طرابلس      |
| 7                     | 1       | 1       | التربية جنزور       |
| 11                    | 1       | 1       | التربية قصر بن عشير |
| 27                    | 2       | 3       | المجموع             |

### ثالثاً : أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات ؛ تم مراجعة الأدبيات التربوية و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على فقرات الاستبانة التي تضمنت (45) سؤالاً، وقد تم وضع مقياس ثلاثي الأبعاد لفقرات الاستبانة كالآتي :

| التصنيف<br>الدرجة | موافق<br>3 | محايد إلى حد ما<br>2 | غير موافق<br>1 |
|-------------------|------------|----------------------|----------------|
|-------------------|------------|----------------------|----------------|

#### يقابلها في التحليل

| التصنيف<br>الدرجة | مرتفع<br>3-2.350 | متوسط<br>2.34- 1.67 | منخفض<br>1.66 – 1 |
|-------------------|------------------|---------------------|-------------------|
|-------------------|------------------|---------------------|-------------------|

### أولاً : صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه و ثم بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين

1. لغرض قياس ثبات أداة الدراسة فقد تم توزيع عدد 20 نسخة منها، و باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS) Statistical Package For Social Sciences وذلك عن طريق المقارنة الطرفية للصدق و استخراج اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) الثبات:

• المقارنة الطرفية : وهو حساب قيمة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط قيم الربع الأدنى (27% من القيم الدنيا) ومتوسط قيم الربع الأعلى (27% من القيم العليا) لجميع مقاييس الدراسة، وجاءت النتائج لكل مقياس من مقياس الدراسة كما يلي :

الجدول رقم ( 2 ) نتائج اختبارات للمقارنة الطرفية

| المحاور                           | 27% من القيم الدنيا<br>ن=6 |                   | 27% من القيم العليا<br>ن=6 |                   | قيمة مستوى المعنوية المشاهدة |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------|
|                                   | المتوسط الحسابي            | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي            | الانحراف المعياري |                              |
|                                   | قيمة اختيار (ت) المحسوبة   |                   |                            |                   |                              |
| مشكلات التخطيط الاستراتيجي        | 1.95                       | 0.235             | 2.67                       | 0.124             | 0.000 دال إحصائيا            |
| مشكلات نظم المعلومات الإدارية     | 2.12                       | 0.167             | 2.62                       | 0.074             | 0.000 دال إحصائيا            |
| مشكلات تتعلق بالجهاز الإداري      | 1.741                      | 0.376             | 2.852                      | 0.181             | 0.000 دال إحصائيا            |
| مدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي | 2.11                       | 0.222             | 2.89                       | 0.001             | 0.000 دال إحصائيا            |

| قيمة مستوى المعنوية المشاهدة | قيمة اختيار (ت) المحسوبة | 27% من القيم العليا<br>ن=6 |                 | 27% من القيم الدنيا<br>ن=6 |                 | المحاور  |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|--|
|                              |                          | الانحراف المعياري          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري          | المتوسط الحسابي |  |
| 0.000 دال إحصائيا            | 13.594                   | 0.114                      | 2.81            | 0.306                      | 1.67            | سبل التغلب على المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة للمقارنة بين الربيع الأدنى والربيع الأعلى لجمع المحاور كانت أكبر من قيمة ت الجدولية التي تساوي (2.447)، وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وعليه يمكن القول إنه توجد دالة إحصائية بين الربيع الأدنى والربيع الأعلى في جميع المحاور.

**ثانيا - ثبات أداة الدراسة :** يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات النتائج نفسها إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

- **ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يعد ألفا كرونباخ من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة، وهو اختبار يبين مدى ثبات الاستبانة
- (البياتي، محمود مهدي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، 2005 صفحة 49، دار الحامد، عمان)

$$\alpha = \left( \frac{N}{N-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \alpha^2}{\alpha^2} \right)$$

حيث:  $\alpha$  = معامل الثبات

وتكون قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0, 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة فعندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ صفر فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) هي 0.6 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن 0.8 كان ذلك أفضل كما بالجدول رقم (2) :

جدول رقم ( 2 ) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

| المحاور  | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ (الثبات) |
|--|--------------|-----------------------------|
| مشكلات التخطيط الاستراتيجي                             | 11           | 0.719                       |
| مشكلات نظم المعلومات الإدارية                          | 7            | 0.601                       |
| مشكلات تتعلق بالجهاز الإداري                           | 9            | 0.881                       |
| مدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي                      | 8            | 0.714                       |
| سبب التغلب على المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي | 10           | 0.896                       |

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن معامل ثبات لجميع المحاور يتراوح (0.601 – 0.896) تعتبر هذه القيم مقبولة و ممتازة. وبذلك يكون قد تم التأكد على صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن فرضيات أو تساؤلات الدراسة.

أولاً: تحليل المعلومات الأولية

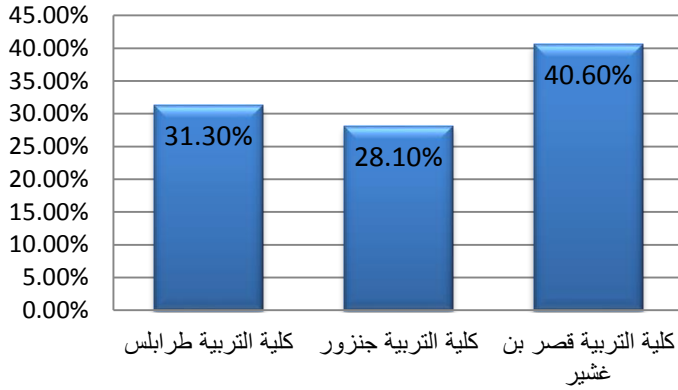
(1) الكلية: في الجدول رقم (3) والشكل رقم (1) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الكلية

(2)

جدول رقم (3) يوضح فيها نسب حسب الكلية

| الكلية                   | التكرار | النسبة |
|--------------------------|---------|--------|
| كلية التربية طرابلس      | 10      | 31.3%  |
| كلية التربية جنزور       | 9       | 28.1%  |
| كلية التربية قصر بن غشير | 13      | 40.6%  |
| المجموع                  | 32      | 100%   |





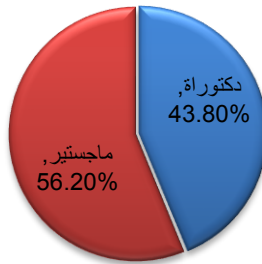
### شكل رقم (2) يوضح فيها النسب حسب الكلية

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة من كلية التربية قصر بن غشير 40.6% ويليه مباشرة الذين في كلية التربية طرابلس 31.30%، وأقل نسبة الذين من كلية التربية جنزور بلغت نسبتهم 28.1%.

(3) المؤهل العلمي: في الجدول رقم (5) والشكل رقم (3) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي .

جدول رقم (5) يوضح فيها نسب وتكرار المؤهل العلمي

| المؤهل  | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دكتوراه | 14      | 43.8%  |
| ماجستير | 18      | 56.2%  |
| المجموع | 32      | 100%   |



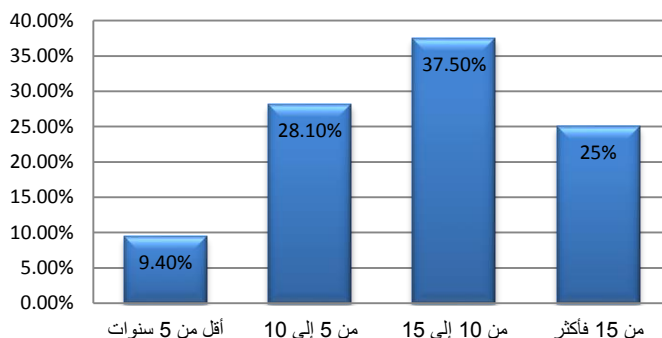
### الشكل رقم (3) يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (5) والشكل رقم (3) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير فقد بلغت نسبتهم 56.2% و بلغت نسبة الذين مؤهلهم دكتوراه 56.2%.

4) سنوات الخبرة: في الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (6) يوضح فيها نسب وتكرارات حسب سنوات الخبرة

| الفئات         | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 3       | 9.4%   |
| من 5 إلى 10    | 9       | 28.1%  |
| من 10 إلى 15   | 12      | 37.5%  |
| من 15 فأكثر    | 8       | 25%    |
| المجموع        | 38      | 100%   |



جدول رقم (4) يوضح فيها نسب وتكرارات حسب سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 37.50%، وأقل نسبة الذين خبرتهم من 5 سنوات فأقل بلغت نسبتهم 9.40%.

## إجابات تساؤلات الدراسة:

بعد تجميع استمارات الاستبيان الموزعة تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات الخاصة ترميز الإجابات المتعلقة بعبارات المقياس ليكرث الثلاثي كما بالجدول (6):

الجدول رقم (6) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بعبارات المقياس

| الإجابة | أوافق | لا أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|---------|-------|--------------------|----------|
| الدرجة  | 3     | 2                  | 1        |

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات حسب قيم المتوسط المرجح المتحصل عليها نتيجة لتحليل الإجابات كما في الجدول رقم (6) و ذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي طول خلايا المقياس الثلاثي الحدود الدنيا والعليا المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (2=1-3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.67= 3/2) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وبداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأقل لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كما في الجدول التالي :

| المستوى        | لا أوافق      | لا أوافق إلى حد ما | أوافق         |
|----------------|---------------|--------------------|---------------|
| المتوسط المرجح | من 1 إلى 1.67 | من 1.68 إلى 2.34   | من 2.35 إلى 3 |

السؤال الأول : ما معوقات التخطيط الاستراتيجي ؟

المجال الأول : المتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي

لتحديد مشكلات التخطيط الاستراتيجي سنوضح بال تكرار والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة والفقرات وترتيبها تنازليا حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي :

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة    | الرتبة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------|--------|
| 1           | غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي                               | 2.34            | .6020             | إلى حد ما | 7      |
| 2           | ميل الإدارة العليا الى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الازمات فقط.        | 2.63            | .4920             | أوافق     | 2      |
| 3           | لا تحدد الكلية خططاً مستقبلية وفق أولويات التغيير الحادث في البيئة الخارجية. | 2.41            | .6150             | أوافق     | 5      |

|    |   |      |       |           |    |
|----|---|------|-------|-----------|----|
| 4  | محدودية مشاركة العاملين في وضع الرؤية العامة للكلية.                  | 2.37 | 7510  | أوافق     | 6  |
| 5  | لا تتوافق رسالة وأهداف الكلية مع التوجه العام للجامعة و المجتمع.      | 1.75 | 7180  | إلى حد ما | 11 |
| 6  | صعوبة توافر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة الاستراتيجية.         | 2.47 | 5670  | أوافق     | 4  |
| 7  | ضعف وجود قنوات اتصال مباشرة بين كلية التربية والمجتمع الخارجي.        | 2.50 | 5680  | أوافق     | 3  |
| 8  | لا تلتزم إدارة الكلية بالجدول الزمنية التي وضعتها لتحقيق أهدافها.     | 2.03 | 8220  | إلى حد ما | 9  |
| 9  | نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.                              | 2.94 | 2460  | أوافق     | 1  |
| 10 | رسالة الكلية لا تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية وعلمية       | 1.84 | 8840  | إلى حد ما | 10 |
| 11 | نقص خبرة العاملين بمكتب التخطيط بالجامعة بأساليب التخطيط الاستراتيجي. | 2.22 | 6080  | إلى حد ما | 8  |
|    | المتوسط الاجمالي  | 2.32 | 0.309 | إلى حد ما |    |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن الموافقة على العبارات ككل بدرجة موافق لحد ما حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية 2.32 وهي إلى حد ما في جدول المتوسط المرجح، و تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. احتلت العبارة رقم(9) نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.94).
2. تحصلت العبارة رقم(2) ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الأزمات فقط" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط (2.63).
3. جاءت العبارة رقم(7) وهي " ضعف وجود قنوات اتصال مباشرة بين كلية التربية والمجتمع الخارجي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد بدرجة أوافق بمتوسط (2.50).
4. جاءت العبارة رقم(6) وهي " صعوبة توافر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة الاستراتيجية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط (2.47).
5. حازت العبارة رقم(3) وهي " لا تحدد الكلية خطاً مستقبلياً وفق أولويات التغيير الحادث في البيئة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.41).

6. احتلت العبارة رقم(4) وهى " محدودية مشاركة العاملين في وضع الرؤية العامة للكلية " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وأوفق بمتوسط (2.37).
7. حازت العبارة رقم(1) وهى " غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.34).
8. جاءت العبارة رقم(11) نقص خبرة العاملين بمكتب التخطيط بالجامعة بأساليب التخطيط الاستراتيجي. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة تحصلت على درجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.22).
9. تحصلت العبارة رقم(8) وهى " يقوم الاخصائي الاجتماعي بتحفيز التلاميذ في حالة النشاط والتفوق الدراسي " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.03).
10. جاءت العبارة رقم(10) وهى " رسالة الكلية لا تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية وعلمية " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (1.84).
11. حازت العبارة رقم(5) وهى " لا تتوافق رسالة وأهداف الكلية مع التوجه العام للجامعة و المجتمع " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (1.75).

#### المجال الثاني : المتعلق بمعوقات نظم المعلومات الادارية:

لتحديد مشكلات نظم المعلومات الإدارية سنوضح بالتكرار والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي :

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة    | الرتبة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------|--------|
| 12          | لا توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة و المتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية | 2.56            | 0.5640            | أوافق     | 2      |
| 13          | لا توفر الكلية قاعدة بيانات حديثة للعاملين و أعضاء هيئة التدريس.                   | 2.25            | 0.7620            | إلى حد ما | 4      |
| 14          | تضع الكلية أنظمة تدعم تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات.                              | 2.16            | 0.7230            | إلى حد ما | 5      |

| رقم العبارة      | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة    | الرتبة |
|------------------|---|-----------------|-------------------|-----------|--------|
| 15               | لا يستخدم الموظفون بالكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية.                                       | 2.38            | 0.6090            | أوافق     | 3      |
| 16               | ضعف الموارد المتاحة.  | 2.78            | 0.4200            | أوافق     | 1      |
| 17               | تولى الكلية أهمية بالمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي. | 1.91            | 0.6890            | إلى حد ما | 6      |
| 18               | لا تتوفر بالكلية شبكة داخلية (انترنت) تسهم في توفير قاعدة معلومات لجميع موظفي الكلية.         | 2.78            | 0.5530            | أوافق     | 1      |
| المتوسط الإجمالي |   | 2.40            | 0.325             | أوافق     |        |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان موافقة على العبارات ككل بدرجة موافق لحد ما حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية 2.40 وهي أوافق في جدول المتوسط المرجح، و تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (16/18) ضعف الموارد المتاحة/ لا تتوفر بالكلية شبكة داخلية (انترنت) تسهم في توفير قاعدة معلومات لجميع موظفي الكلية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.78).
2. جاءت العبارة رقم (12) لا توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط (2.56).
3. جاءت العبارة رقم (15) وهي " لا يستخدم الموظفون بالكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد بدرجة أوافق بمتوسط (2.38).
4. جاءت العبارة رقم (13) وهي " لا توفر الكلية قاعدة بيانات حديثة للعاملين و أعضاء هيئة التدريس " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.25).
5. جاءت العبارة رقم (14) وهي " تضع الكلية أنظمة تدعم تقاسم المعرفة و تبادل المعلومات " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.16).
6. جاءت العبارة رقم (17) وهي " تولى الكلية أهمية بالمعلومات التي تقدم من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها أوافق إلى حد ما بمتوسط (1.91).

### المجال الثالث: المتعلق بمعوقات الجهاز الإداري:

لتحديد معوقات الجهاز الإداري سنوضح بال تكرار والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي :

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

| الرتبة | الدرجة    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   | رقم العبارة |
|--------|-----------|-------------------|-----------------|---|-------------|
| 4      | إلى حد ما | .7290             | 2.28            | لا يوفر المناخ التنظيمي داخل الكلية الاستقرار.  | 19          |
| 6      | إلى حد ما | .8420             | 2.00            | عدم اهتمام الكلية بضغط العمل والمشكلات التي يمر بها العاملون.   | 20          |
| 4      | إلى حد ما | .7720             | 2.28            | نقص القدرات الإدارية المؤهلة.   | 21          |
| 6      | إلى حد ما | .7180             | 2.00            | لا يتناسب الهيكل التنظيمي في الكلية مع طبيعة عملها  | 22          |
| 3      | إلى حد ما | .6530             | 2.34            | يوجد تضارب في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية                                      | 23          |
| 1      | أوافق     | .5230             | 2.72            | لا يتوفر بالكلية نظام للمكافآت التشجيعية والحوافز المتنوعة خاص للعاملين تعمل على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي | 24          |
| 3      | إلى حد ما | .7450             | 2.34            | ضعف إدارة الكلية على متابعة الخطة الاستراتيجية بشكل كامل و مراجعتها باستمرار                                    | 25          |
| 2      | أوافق     | .7120             | 2.41            | عدم اعتماد معايير الجودة في اختيار الإداريين بالكلية  | 26          |
| 5      | إلى حد ما | .6090             | 2.13            | عدم توفر قنوات اتصال فعالة بين إدارة الكلية و المستويات الإدارية الأخرى   | 27          |
|        | إلى حد ما | 0.478             | 2.28            | المتوسط الاجمالي  |             |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن موافقة على العبارات ككل بدرجة موافق لحد ما حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية 2.28 وهي إلى حد ما في جدول المتوسط المرجح، و تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. حازت العبارة رقم(24) لا يتوفر بالكلية نظام للمكافآت التشجيعية والحوافز المتنوعة خاص للعاملين تعمل على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.72)

2. جاءت العبارة رقم(26) عدم اعتماد معايير الجودة في اختيار الإداريين بالكلية "بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط (2.41).
3. احتلت العبارتان رقم(25/23) وهى " يوجد تضارب في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية / ضعف إدارة الكلية على متابعة الخطة الاستراتيجية بشكل كامل و مراجعتها باستمرار " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.34).
4. جاءت العبارتان رقم(21/19) وهى " لا يوفر المناخ التنظيمي داخل الكلية الاستقرار / نقص القدرات الإدارية المؤهلة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.28).
5. جاءت العبارة رقم(27) وهى " عدم توفر قنوات اتصال فعالة بين إدارة الكلية و المستويات الإدارية الأخرى " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.13).
6. جاءت العبارة رقم(22/20) وهى " لا يتناسب الهيكل التنظيمي في الكلية مع طبيعة عملها " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها أوافق إلى حد ما بمتوسط (2).

#### السؤال الثالث: ما درجة اهتمام كليات التربية بالتخطيط الاستراتيجي ؟

لتحديد درجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي سنوضح بال تكرار والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازليا حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة    | الرتبة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------|--------|
| 28          | إدارة الكلية قادرة على وضع خطط استراتيجية علمية.                         | 2.03            | .7400             | إلى حد ما | 7      |
| 29          | التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لكافة الأقسام في الكلية.                 | 2.56            | .5640             | أوافق     | 5      |
| 30          | التخطيط الاستراتيجي يدعم الأقسام في تحسين العملية التدريسية.             | 2.75            | .5080             | أوافق     | 2      |
| 31          | التخطيط الاستراتيجي في الكلية خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداها. | 2.91            | .2960             | أوافق     | 1      |
| 32          | إعداد خطط بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.                            | 2.62            | .6090             | أوافق     | 4      |
| 33          | تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.                    | 2.72            | .5810             | أوافق     | 3      |



|   |       |       |      |   |    |
|---|-------|-------|------|---|----|
| 6 | أوافق | .6150 | 2.41 | اهتمام الكلية بفكرة التخطيط الاستراتيجي والسعي الدائم لزيادة المعرفة به | 34 |
| 6 | أوافق | .6150 | 2.41 | الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.        | 35 |
|   | أوافق | 0.304 | 2.55 | المتوسط الإجمالي  |    |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن موافقة على العبارات ككل بدرجة موافق حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية 2.55 وهي أوافق، وهذا يبين الاهتمام العالي بالتخطيط الاستراتيجي، و تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم(31) التخطيط الاستراتيجي في الكلية خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أدائها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.91).
2. تحصلت العبارة رقم(30) التخطيط الاستراتيجي يدعم الأقسام في تحسين العملية التدريسية" على المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط (2.75).
3. جاءت العبارة رقم(33) وهي " تجهيز استراتيجيات موقفيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد بدرجة أوافق بمتوسط (2.72).
4. حازت العبارة رقم(32) وهي " إعداد خطط بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط (2.62).
5. جاءت العبارة رقم(29) وهي " التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لكافة الأقسام في الكلية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.56).
6. حازت العبارتان رقم(35/34) وهي " اهتمام الكلية بفكرة التخطيط الاستراتيجي و السعي الدائم لزيادة المعرفة به / الاهتمام بأراء العاملين و مساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها أوافق بمتوسط (2.41).
7. جاءت العبارة رقم(28) وهي " إدارة الكلية قادرة على وضع خطط استراتيجية علمية بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.03).

السؤال الثالث : ما أهم سبل التغلب على المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي؟

لتحديد أهم سبل التغلب على المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي سنوضح بالتكرار والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي :

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة

| رقم العبارة      | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة    | الرتبة |
|------------------|---|-----------------|-------------------|-----------|--------|
| 36               | إشراك جميع الأقسام بالكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي           | 2.56            | .6690             | أوافق     | 3      |
| 37               | ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى العاملين بالكلية.            | 2.78            | .5530             | أوافق     | 1      |
| 38               | تؤكد رسالة الكلية على الشراكة بينها وبين المجتمع الخارجي.         | 2.66            | .4830             | أوافق     | 2      |
| 39               | تستند رؤية الكلية على تحقيق التميز في التعلم.                     | 2.34            | .6020             | إلى حد ما | 5      |
| 40               | يشارك العاملون في تحديد رؤية الكلية.                              | 2.25            | .7180             | إلى حد ما | 7      |
| 41               | تضع الكلية رسالتها بشكل قابل للتطبيق.                             | 2.31            | .6440             | إلى حد ما | 6      |
| 42               | تضع الكلية بدائل استراتيجية لتجنب المواقف الطارئة.                | 2.13            | .6090             | إلى حد ما | 8      |
| 43               | تهتم الكلية بوضع نظم فاعلة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة.      | 1.84            | .8470             | إلى حد ما | 9      |
| 44               | دمج التقنيات وتطبيقات الحاسب الآلي في تطوير الخطط.                | 2.25            | .7620             | إلى حد ما | 7      |
| 45               | وضع قاعدة بيانات واضحة ومادة مرجعية حول عملية التخطيط الاستراتيجي | 2.41            | .7560             | أوافق     | 4      |
| المتوسط الاجمالي |   | 2.35            | 0.455             | أوافق     |        |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن موافقة على العبارات ككل بدرجة موافق حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية (2.35) وهي بدرجة موافقة، و تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم(37) ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى العاملين بالكلية "بالمرتبة الأولى من حيث موافقة بدرجة أوافق بمتوسط (2.78).
2. جاءت العبارة رقم(38) تؤكد رسالة الكلية على الشراكة بينها وبين المجتمع الخارجي "بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة أوافق بمتوسط (2.66).
3. جاءت العبارة رقم(36) وهى " إشراك جميع الأقسام بالكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد بدرجة أوافق بمتوسط (2.56).
4. جاءت العبارة رقم(45) وهى " وضع قاعدة بيانات واضحة و مادة مرجعية حول عملية التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بمتوسط (2.41).
5. جاءت العبارة رقم(39) وهى " تستند رؤية الكلية على تحقيق التميز في التعلم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.34).
6. جاءت العبارة رقم(41) وهى " تضع الكلية رسالتها بشكل قابل للتطبيق " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.31).
7. جاءت العبارتان رقم(44/40) وهى " يشارك العاملون في تحديد رؤية الكلية./ دمج التقنيات و تطبيقات الحاسب الآلي في تطوير الخطط بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (2.25).
8. جاءت العبارة رقم(42) وهى " تضع الكلية بدائل استراتيجية لتجنب المواقف الطارئة بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق الى حد ما بمتوسط (2.13).
9. جاءت العبارة رقم(43) وهى " تهتم الكلية بوضع نظم فاعلة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق إلى حد ما بمتوسط (1.84).

**السؤال المتعلق بمتغيرات الدراسة:** هل هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى المشكلات التي تواجه التخطيط ومدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب على المشكلات لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية ؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الكلية لتوضيح الدلالة استخدم " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12)

| المحور   | مصدر التباين   | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة P-Value | مستوى الدلالة    |
|--|----------------|--------------|--------------|----------------|--------|-----------------|------------------|
| مشكلات التخطيط الاستراتيجي                             | بين المجموعات  | .0010        | 2            | .0010          | 0.006  | 0.994           | غير دال عند 0.05 |
|  | داخل المجموعات | 2.957        | 29           | .1020          |        |                 |                  |
|  | المجموع        | 2.959        | 31           |                |        |                 |                  |
| مشكلات نظم المعلومات الادارية                          | بين المجموعات  | .2240        | 2            | .1120          | 1.060  | 0.359           | غير دال عند 0.05 |
|  | داخل المجموعات | 3.059        | 29           | .1050          |        |                 |                  |
|  | المجموع        | 3.283        | 31           |                |        |                 |                  |
| مشكلات تتعلق بالجهاز الاداري                           | بين المجموعات  | .2530        | 2            | .1270          | 0.538  | 0.590           | غير دال عند 0.05 |
|  | داخل المجموعات | 6.833        | 29           | .2360          |        |                 |                  |
|  | المجموع        | 7.086        | 31           |                |        |                 |                  |
| مدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي                      | بين المجموعات  | .0190        | 2            | .0090          | 0.095  | 0.909           | غير دال عند 0.05 |
|  | داخل المجموعات | 2.852        | 29           | .0980          |        |                 |                  |
|  | المجموع        | 2.871        | 31           |                |        |                 |                  |
| سبل التغلب على المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | .2000        | 2            | .1000          | 0.467  | 0.632           | غير دال عند 0.05 |
|  | داخل المجموعات | 6.220        | 29           | .2140          |        |                 |                  |
|  | المجموع        | 6.420        | 31           |                |        |                 |                  |

يتضح من الجدول رقم (12) (إن قيم (ف) المحسوبة لجميع المحاور أصغر من قيمة (ف) الجدولية بدرجتي حرية (2) (29) عند مستوى معنوية (0.05) (ف) الجدولية = 2.93) وبما أن مستوى الدلالة المعنوية المحسوب أكبر من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهذا يشير إلى أنه لا يوجد هناك فروق دالة

إحصائياً في مستوى المشكلات التي تواجه التخطيط ومدى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب على المشكلات لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج والمتمثلة في الاتي :

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالمعوقات :

- 1- بالنسبة لنتائج المجال الأول معوقات التخطيط الاستراتيجي أتضح أن جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة موافق إلى حد ما حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية (2.32)
- 2- جاءت نتائج المجال الثاني معوقات نظم المعلومات الإدارية كانت جميعها موافق إلى حد ما حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية (2.40)
- 3- المجال الثالث معوقات الجهاز الإداري كانت إجابات أفراد العينة جميعها موافق إلى حد ما وكانت درجة المتوسط الحسابي الكلية (2.28).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني " ما مدى اهتمام كليات التربية بالتخطيط الاستراتيجي.

- 1- كانت جميع الإجابات بدرجة موافق حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية (2.55) وهذا ما يبين درجة الاهتمام العالية بالتخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث " ما أهم سبل التغلب على المشكلات كانت جميع الإجابات بدرجة موافق حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية (2.35)

- بالنسبة لمتغيرات الدراسة : هل هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى المعوقات التي تواجه التخطيط ومدى الاهتمام وسبل التغلب وفقاً لمتغير الكلية أتضح أنه لا يوجد هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى المعوقات ككل وسبل التغلب وفقاً لمتغير الكلية.

## الهوامش :

- 1- الباروني، خالد مسعود (2012) الإدارة والتخطيط الاستراتيجي مدخل العمليات، طرابلس، ليبيا.
- 2- البرازي، مبارك عواد (2014)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتطوير كلية التربية بجامعة الكويت رؤية مستقبلية، المؤتمر السنوي السادس (أنماط التعليم ومعايير الرقابة على الجودة فيها) المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم (10-11) ديسمبر.
- 3- الدجني، أياد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة.
- 4- السهيلي، سعاد ابوالقاسم (2004)، مشكلات التخطيط للتعليم العالي بجامعة الفاتح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الفاتح.
- 5- الشثري، عبدالعزيز (2016) واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، العدد(6).
- 6- الصباب، أحمد عبدالله وأخرون (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- الطائي، يوسف حجييم وأخرون (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق، عمان.
- 8- العديلي، ناصر (1996)، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 9- الكلثم، حمد بن مرضي، بدارنة، حازم على أحمد (2011)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 10- خير الدين، غسان (2012)، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 11- عبدالسلام، زهرة الشريف وبن أسماعيل، غادة جمال (2019)، واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة - كلية التربية أنموذجا، مجلة كلية الآداب، العدد (2)، المجلد (1) مصراتة ليبيا.
- 12- ماهر، أحمد (2012)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية.