

## درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها -دراسة ميدانية في جامعة تشرين-

محمود علي محمد \*

نورا حسن محمود \*\*

(تاريخ الإيداع 13 / 1 / 2019. قبل للنشر في 10 / 3 / 2019)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وكذلك دراسة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث تبعاً للمتغيرات الآتية: (نوع الكلية، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة مؤلفة من (54) عبارة، توزعت إلى أربعة محاور، وتم تطبيقها على عينة بلغت (196) عضو هيئة تعليمية في جامعة تشرين للعام الدراسي 2018/2019. استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وللحكم على صدق الاستبانة وجهت إلى مجموعة مؤلفة من (7) محكمين مختصين في جامعتي دمشق وتشرين. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (26) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha)، والذي بلغ (0.975)، ومعامل سبيرمان براون الذي أن بلغ (0.987).

بينت النتائج أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، لصالح الدرجة أستاذ مساعد وأستاذ، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (نوع الكلية وعدد سنوات الخبرة). كما قدم البحث مقترحات عدة أهمها الاهتمام بترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوظيفه في تلبية احتياجات سوق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي - مؤشرات التخطيط الاستراتيجي - أعضاء الهيئة التعليمية.

\* أستاذ مساعد، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

\*\* طالبة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

## **The Availability indicators of Strategic Planning from the University' Teaching Staff Members point of view - Afield Study at Tishreen University-**

**Mahmoud Mohamed Ali\***  
**Noura Hasan Mahmoud\*\***

**(Received 13 / 1 / 2019. Accepted 10 / 3 / 2019)**

### **□ ABSTRACT □**

The current research aims to study the Availability indicators of Strategic Planning from the Teaching Staff Members point of view at Tishreen University, and also and to study the different of such attitudes according to variables (kind of Faculty, the scientific degree, the experience). and to achieve the objectives of this research the objectives of this research, questionnaire was built, consisted (54) items, included four areas, has been applied on sample (196) Teaching Staff Members at Tishreen University during the academic year of (2018 - 2019). Descriptive analytical methodology was used, and Validity of the questionnaire was established though a jury of (7) of the teaching staff at Damascus and Tishreen Universities. Pilot sample consisted of (26) Teaching Staff Members, Reliability was established by Cronbach – Alpha Reliability (0.975) and (0.987) at Spearman-Brown.

The research results showed that the Availability indicators of Strategic Planning from the Teaching Staff Members point of view at Tishreen University were middle. In fact there are found differences about the Availability indicators of Strategic Planning at Tishreen University according to variable scientific degree in favor of the Assistant Professor and Professor, but there are no found differences according to these variables (kind of Faculty, experience). The research suggested interesting to establish concept of Strategic Planning, and employment it in carrying out of labor market requests.

**Keywords:** Strategic Planning, indicators of Strategic Planning, Teaching Staff Members.

---

\*Assistant Professor in Basis Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria, m-mohamad@scs-net.org.

\*\*PhD, student, Department of Fundamentals of Education, Damascus University, Syria.

**مقدمة:**

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائله معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

لقد ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير مؤسسات التعليم العالي تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً يحقق حلولاً للمشكلات التي تواجهها ويطور أداء عملها. ومن تلك المناهج منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن تكييفه على الجامعات بما يتلاءم مع خصوصية نظام كل جامعة وأهدافها. وفي مفهومه الشمولي يتضح بأنه المسار الذي تختاره المؤسسات التعليمية التي تسترشد به لتنتقل منه نحو تحقيق أهدافها البعيدة المدى وتعكس تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية. ويعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أسلوباً جديداً في الإدارة التعليمية؛ يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع لا الضيق، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكلٍ شمولي (بشير، 2012، 28).

تعد الجامعة من أهم المؤسسات تأثيراً في تطور المجتمع وتقدمه نظراً للمهام المختلفة التي تقوم بها، فهي تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والسياسية، والصحية وغيرها، باعتبارها جزء مهم وحيوي من المجتمع (حلاوة وطه، 2012، 82)، ويربطها مع المجتمع المحيط بها علاقة تأثير متبادلة فالمجتمع بمختلف جوانبه يؤثر في الجامعة، وبالمقابل الجامعة بمهامها المختلفة أساس تقدم المجتمع وتطوره. انطلاقاً من أن هدفها الأول هو تعليم الأجيال تعليماً جيداً بحيث يصبحون بعد التخرج كوادر مؤهلة قادرين على ملء الشواغر المختلفة للمجتمع، وبما يتناسب مع احتياجاته. وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يُفيدها في وضع إطار عملٍ يحدد توجهها نحو مستقبلٍ منشود، كما يساعدها في تقديم إطار عملٍ يحدد لها مميزات التنافسية المادية والمعنوية، كما أنها وسيلة ناجحة؛ لتفعيل وحدات المؤسسة للمشاركة والعمل نحو تحقيق الأهداف، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط والتفكير الخلاق الاستراتيجي للمؤسسة (النهاني، 2009، 444).

يقع على عاتق الجامعات للقيام بأعمالها دور كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي كونه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل والإعداد له، بوصفه من أهم عمليات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسة التعليمية الوصول إلى المكانة التي تفي بتحقيق جودة التعليم، إذ يتيح التخطيط الاستراتيجي الفرصة لتقييم الفترة السابقة من خلال المسح البيئي والوقوف على مواطن القوة والضعف في النظام التعليمي والعمل على استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويمكن للجامعة ترجمة الأهداف المنشودة إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الجامعة نظاماً مكوناً من عدة أنظمة فرعية، ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للجامعة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على حده، فهو مسار وإطار للجامعات تستعين به لتحقيق أهدافها ويترجم رسالتها ورؤيتها ويميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى. وينبغي عند استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تحديد الرؤية والرسالة والأهداف ووضع الأولويات بالإضافة إلى توافر البيانات والمعلومات

لصناعة القرارات الأكاديمية الاستراتيجية وإدارة الجامعة بطريقة مختلفة تحدد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي ورسم خطط الجامعة الاستراتيجية في ظل ذلك.

إن عملية تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، يتم من خلال ربط الجامعة بالمجتمع، والمواءمة بين الاختصاصات التي توفرها، ومتطلبات سوق العمل، وهذه العملية تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للجامعة ككل، ويتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بتطوير العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا في الجامعة. وقد جاء هذا البحث لتعرف درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها .

### مشكلة البحث

إن التعليم الجامعي - كغيره من جوانب النشاط الإنساني - يشهد مرحلة غير مسبوقه من التغيير؛ إذ أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، وأضحى التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح؛ إذ يعدُّ عملية مستمرة يستطيع التعليم الجامعي من خلاله أن يحافظ على اتجاه تطوره في المستقبل، وذلك بإجراء التغييرات التي تتلاءم مع التحولات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية له (توفيق، 2010، 165). كما يشكل التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وحيث تعد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي، فأى عملية تقييم تنبثق من تعريف المؤسسة برسالتها وقيمتها ورؤيتها وأهدافها. مما سبق تتضح أهمية مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التربوية واشتراط توافر أدلة على أهمية تطبيقه في الجامعة، لما لذلك من أهمية، وهذه المؤشرات يجب أن تكون واضحة وملموسة ومعمول بها من قبل الطلبة والإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة. فتوفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة، حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل، فأضحى التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من القيام به والعمل ضمن نطاقه في مؤسسات التعليم العالي من أجل الوصول إلى جودة العملية التربوية في الجامعة.

وقد بينت العديد من المؤشرات داخل المؤسسات الجامعية ضعف التخطيط في السياسات التربوية القائمة حالياً والذي يبني على وضع تنبؤات قصيرة الأجل، دون أن يعتني بالطريقة التي سيبنى بها ويتغير بها المستقبل، بالتالي لا يعكس الحقيقة الديناميكية للنظام التعليمي، ويعني ذلك فشل التخطيط الكمي المحدود حالياً، وضرورة أن يتجه الفكر التربوي نحو الفكر الاستراتيجي بتقنياته المتقدمة من أجل تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي لإزالة الفجوة بين التعلم والمجتمع (محمد الكساب الزبيدي، 2014، 6). فبالرغم من التطور الذي شهده موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلاً رشيداً للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، ودوره في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، إلا أنه لم يلقَ الاهتمام الكافي من الباحثين، كما أن هناك ضعف في درجة توافر مؤشرات في التعليم العالي، وفي جامعة تشرين بشكل خاص، والذي يتوجب تطبيقه بشكل يعكس أثره في موازنة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي. فتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يساهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال قيامها بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من (بشير، 2012)، ودراسة (الدجني، 2011)، إلا أنه يواجه

مشكلات مرتبطة بالنواحي التطبيقية والإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى مواجهة تحديات التطوير والتجديد التي تتطلبها الخطط التنموية المستقبلية. وهذا ما أكدته دراسة كل من (الحارثي، 2011)، و(حلس، 2013). ومن خلال إجراء الباحثة لعينة استطلاعية حول درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وجدت النتائج الآتية (عدم وضوح القرارات المتخذة، وعدم وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين، وعدم ربط الجامعة بالمجتمع المحلي، وعدم تأمين اختصاصات تليي سوق العمل، وعدم الاستفادة من مهارات الخريجين في تطوير أداء الجامعة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، وضعف العمل المؤسسي)، وهذه المشكلات مجتمعة تعيق مسيرة تطور التعليم العالي كميًا وكيفيًا نحو تحقيقه للأهداف، فعدم الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي، سيؤثر في تحسين أداء العاملين. وانطلاقاً من قلة الدراسات التي تناولت درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السورية، ومنها جامعة تشرين، برزت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع، والكشف عن درجة توافر هذه المؤشرات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة. وقد تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: **ما درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟.**

#### أسئلة البحث:

يجيب البحث عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها.

#### فرضيات البحث:

- 1 - لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول تقديراتهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير نوع الكلية.
- 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول تقديراتهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول تقديراتهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1- الدور المهم للجامعة في توفير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، إذ يتوقف على هذا الدور تطوير مختلف قطاعات المجتمع وخاصة في ظل التحديات العلمية والاقتصادية التي تواجهها.
- 2 - يكتسب هذا البحث أهميته من خلال تناوله موضوعاً مهماً وهو التخطيط الاستراتيجي للتعليم حيث إنها عملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نواحي القوة والحد من جوانب الضعف وهو يشكل علماً في توجيه قوى المؤسسة نحو اتخاذ قرارات صحيحة تحدد ملامح وأوجه هذه المؤسسة في المستقبل، وبالتالي يسهل عليها مواجهة التحديات ومواكبة التطور الذي يمليه عليها ظروف التغيير بجميع مجالاته الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

3 - تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين في وزارة التعليم العالي لاتخاذ القرار المناسب في مجال توفير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي مما ينعكس إيجاباً على وضع خطط الجامعة وسياسة تنفيذ عملها.

4 - التوصل إلى مقترحات قد تسهم في تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في الجامعة، مما ينعكس ذلك إيجابياً على أداء جودة أداء العاملين الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الجامعة.

#### وقد سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تعرّف درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها.
- 2- تعرّف الفروق في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها تبعاً للمتغيرات (نوع الكلية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

#### منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وهو عبارة عن "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة وكذلك تحديد العلاقات والمقارنات بين تلك الظاهرة وظواهر أخرى (الكسباني، 2012، 86 - 87). وتم جمع البيانات الإحصائية عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على خصائصه وأهدافه، وتحديد أهميته في الإطار النظري، والتعرف إلى مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من خلال الاستبانة التي وجهت إلى أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، والوصول إلى نتائج البحث، بعد تحليل البيانات.

#### مجتمع البحث وعينته:

بلغ حجم المجتمع الأصلي للدراسة (2815) عضو هيئة تعليمية في جامعة تشرين في (29) كلية ومعهداً (جامعة تشرين، 2019). أخذت عينة عشوائية طبقية بنسبة (25%) من هذه الكليات، وتم مراعاة أن يكون المجتمع الجامعي يضم كليات نظرية وتطبيقية؛ وتشمل الكليات النظرية (التربية، الآداب والعلوم الانسانية، الحقوق)، كليات تطبيقية تشمل (الهندسة الميكانيكية، طب الأسنان، هندسة المعلوماتية، الاقتصاد)، وقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التعليمية في هذه الكليات (1424) عضواً وعضوة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) من هذه الكليات، وبلغ حجم العينة النهائية (214) عضو هيئة تعليمية، وأصبحت عينة البحث (196) بعد أن تم استبعاد (18) استبانة لعدم اكتمال المعلومات فيها أو لعدم إرجاعها للباحثة. يوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغيرات الدراسة المدروسة ونسبتها المئوية.

جدول (1): عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين للعام الدراسي 2019/2018 بحسب المتغيرات المدروسة

المتغير	عوامل المتغير	الكليات التطبيقية		الكليات النظرية		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الدرجة العلمية	أستاذ	6	3.1%	8	4.1%	14	7.1%
	أستاذ مساعد	7	3.6%	13	6.6%	20	10.2%
	مدرس	19	9.7%	10	5.1%	29	14.8%
	معيد	33	16.8%	25	12.8%	58	29.6%
	عضو هيئة فنية	37	18.9%	38	19.4%	75	38.3%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	11.2%	8	4.1%	30	15.3%

30	15.3%	33	16.8%	63	32.1%
50	25.5%	53	27%	103	52.6%
102	52%	94	48%	196	100%

## أداة البحث (الاستبانة):

– إعداد الاستبانة: تكونت الاستبانة من قسمين هما: الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب (نوع الكلية، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة). وشمل الثاني محاور البحث، وتكونت الاستبانة من (54) فقرة موزعة أربعة مجالات رئيسية هي: (الرؤية المستقبلية، رسالة الجامعة، القيم، الأهداف الاستراتيجية). واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (مرتفعة جداً: الدرجة 5، مرتفعة: الدرجة 4، متوسطة: الدرجة 3، منخفضة: الدرجة 2، منخفضة جداً: الدرجة 1). ولتقدير درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، واعتمد المعيار الآتي: من (1 - 2.33) منخفضة، ومن (2.34 - 2.67) متوسطة، من (2.68 - 5) مرتفعة.

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ – صدق المحكمين: تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (56) عبارة، وعرضت بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في كلية التربية في جامعتي دمشق وتشرين، وقد بلغ عددهم (7) محكمين، للتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وعدلت بعض العبارات منها (عبارة تراعي رؤية الجامعة المتغيرات المستقبلية لتصبح: تراعي رؤية الجامعة المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية، وعبارة رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة لتصبح: رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة لكافة المعنيين من أساتذة وإداريين وطلبة، وعبارة تعمل الجامعة على توفير بيئة مناسبة للباحثين، لتصبح: تعمل الجامعة على توفير بيئة مناسبة للباحثين لممارسة نشاطهم البحثي)، وحذفت العبارة يتفق المجتمع على أن خريجي الجامعة على مستوى عالٍ من الكفاءة)، وتم إضافة العبارات (تعمل الجامعة على تشخيص حاجات ومتطلبات المجتمع المحلي بطريقة علمية منظمة، وتحرص الجامعة على قياس مستوى رضا المجتمع المحلي عن أداء الجامعة، وتنظم الجامعة خطاً لإقامة أنشطة علمية ومؤتمرات وتشرك أعضاء الهيئة التعليمية فيها) إلى أن وصلت الاستبانة بصورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، على النحو المبين في الجدول (2)، والذي يتضح منه أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد صدق الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في تطبيق البحث الحالي.

الجدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

محاور الاستبانة	الرؤية المستقبلية للجامعة	رسالة الجامعة	القيم في الجامعة	الأهداف الاستراتيجية للجامعة
معامل الارتباط بيرسون	0.943	0.908	0.972	0.935
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\* دال عند 0.01

– ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات استبانة على عينة استطلاعية بلغت (26) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، كما هو مبين في الجدول (2)، وذلك بالطريقتين الآتيتين: أ – طريقة التجزئة النصفية: تم احتساب مجموع درجات النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبين أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0.974)، قبل التعديل، و(0.987) بعد التعديل، كما حسب معامل

الثبات غوثمان، وقد بلغ (0.987)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي. ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل، يتضح أن هذه معامل الثبات للاستبانة الكلي بلغ (0.975)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تعميم النتائج على أفراد عينة البحث.

الجدول (2) يوضح معامل ثبات أدوات البحث بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	معامل غوثمان	معامل سبيرمان براون		عدد العبارات	المجال
		الارتباط بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل		
0.911	0.931	0.933	0.874	12	المحور الأول: الرؤية المستقبلية للجامعة
0.881	0.9	0.9	0.819	12	المحور الثاني: رسالة الجامعة
0.943	0.964	0.965	0.933	16	المحور الثالث: القيم في الجامعة
0.912	0.926	0.937	0.881	14	المحور الرابع: الأهداف الاستراتيجية للجامعة
0.975	0.987	0.987	0.974	54	الدرجة الكلية للاستبانة

### حدود البحث:

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام 2018 – 2019.
- الحدود المكانية: جامعة تشرين.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين.
- الحدود الموضوعية: اقتصر على درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين.

### مصطلحات البحث:

♦ **التخطيط الاستراتيجي:** أحد المداخل الحديثة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، لأنه منهج نظامي يقوم على تشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، واستشراف الفرص والإمكانيات الجديدة لمستقبل الجامعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة. فالتخطيط الاستراتيجي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية، وتعرف نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة إلى وضع تنافسي متقدم بين الجامعات الأخرى (ضحايي والمليجي، 2010، 249). ويعرف إجرائياً بأنه تصور للمستقبل تقوم به إدارة الجامعة وتحدد من خلاله استراتيجيات لتحسين العمليات الإدارية والهيكليّة والتنظيمية لها، وتزويد مواردها المادية والبشرية، والعمل على اختيار البدائل المناسبة، وتطبيقها، بحيث تمكنهم من تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

♦ **مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:** الإجراءات والعمليات المطلوبة التي يقوم بها القادة في الجامعة من (رؤية استراتيجية للجامعة، ورسالة الجامعة، والقيم المتبعة فيها، والأهداف الاستراتيجية) (الحارثي، 2011، 235). وتعرف إجرائياً بأنها الاستراتيجيات المتبعة في جامعة تشرين من رؤية استراتيجية للجامعة، ورسالتها، والقيم المتبعة فيها، وكذلك الأهداف الاستراتيجية التي تضعه، وتقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة التي أعدت لذلك.

◆ **أعضاء الهيئة التعليمية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية والمعيدون الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية والإداريين في الجامعات السورية الحكومية (وزارة التعليم العالي في ج. ع. س، 2006، 1). ويعرف إجرائياً: أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمعيدون والمحاضرين الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية والعملية في الكليات النظرية والتطبيقية التابعة لجامعة تشرين.

### الإطار النظري:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يقوم التخطيط الاستراتيجي على صياغة تصور للمستقبل، واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل. وهذه العملية تكون واعية ومدروسة، وتعتمد على الوضع القائم، وتساهم بها المؤسسة بكل مقوماتها، بهدف اختيار أفضل الاحتمالات التي تساعد المؤسسة في إنجاح مهمتها، في ضوء البيئة الخارجية المتغيرة، كما أنها عملية تأملية وتقييمية" (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، 2010، 9). وهو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (الغالي وإدريس، 2007، 104). هو المنهجية والعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الانتقال من مجرد التفكير في العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي، وفي الوقت نفسه إدراك الموقع الذي تقف فيه المؤسسة (خبراء بيمك، 2009، 9). ومن خلال استخدام الأسلوب العلمي يُمكن وضع الخطط والاستراتيجيات، وإيجاد بدائل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المُستحدثة، وتحليل العمليات ووسائل البحث الكمية والكيفية (باشيوة، 2008، 63). وتتنظر سكيلدر (1997) إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك (Schilder, 2008, 2)؟ أي انه طبقاً لرؤية ديانا سكيلدر يكون على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل إليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم. وقد أصبح التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (مرسي، 2014، 3). فهو النظرة الشاملة إلى مشكلات التربية جميعاً، وهو أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وله دور في نمو الاقتصاد والحياة الاجتماعية، فضلاً عن دوره في نمو الثقافة والحضارة بشكل عام. لذلك تلجأ الدول إليه؛ للبحث عن إرشادات وحلول لما يواجهها من مشاكل اقتصادية وسياسية واجتماعية (Alexandra, 1999, 2).

- **خصائص التخطيط الاستراتيجي:** يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدة صفات أهمها: (1- إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على النظر بعيد المدى، والذي لا يقف عند التنبؤ بمستقبل يمكن توقعه بالتوصل إلى تكوين إطاره من خلال أحداث الماضي، ولكنه عملية بناء المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي أداة بصرية توفر مدى رؤية واسع وشامل (خبراء بيمك، 2009، 27 - 28). 2- التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تشمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي فيما يتم تحديده وصياغته من رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية، واختيار البديل الأفضل، ووضع خطة استراتيجية تتضمن مسارات العمل لتحقيق هذا البديل (أبو بكر، 2004، 65). 3- ينطلق التخطيط الاستراتيجي

من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية أمام المؤسسة لتحقيق وضع تنافسي متقدم، وبذلك فهو يركز على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وكذلك لا يغفل أحداث الماضي، ويؤكد ويهدف دائماً نحو الإبداع والابتكار والأداء المتميز (البحيري، 2014، 70 - 71). حيث إن تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات يوفر تبصراً وتعمقاً من الناحيتين الكمية والكيفية فيما يتصل بالمؤسسة وبيئتها المحيطة (عبدالله، 2014، 31). 4- منهجية التخطيط الاستراتيجي منهجية شمولية وتكاملية تركز على الاتجاهات العامة الكلية وليس كثرة الدخول في التفاصيل، وهي عملية مرنة وليست جامدة، وموجهة بالأولويات، وهي عملية مستمرة وليست عملية عرضية، ويشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة حتى تجد الخطة الاستراتيجية مساندة من الجميع، والذين يتحملون مسؤولية التنفيذ والقيام بالأنشطة التي يتطلبها نجاح الخطة (حمدان وإدريس، 2007، 14). 5- إن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والرؤية والأهداف هو منطلق أساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي في جوهرها تقييم واختيار من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف، ويتسم التخطيط الاستراتيجي بالواقعية حيث يقوم على الإمكانات والفرص ويواجه المشكلات والقيود الموجودة في البيئة المحيطة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات متكامل وفعال (أبو بكر، 2004، 59، 70). 6- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية، فهذه الخطط تكون في حاجة إلى تعديل باستمرار في ضوء حقائق السوق الاقتصادي وتزايد المنافسة وكذا الضغط الاجتماعي (القاضي، 2013، 42). 7- فإن التخطيط الاستراتيجي يفيد الجامعة كمؤسسة في الانتقال من وضعها الحالي إلى المستقبل المرغوب، حيث يحدد لها مجموعة من المتطلبات لكي تعيد هيكلة نفسها لتحقيق مكانة تنافسية متقدمة. 7- التخطيط الاستراتيجي نظام يتم من خلاله تحديد مجال عمل وأنشطة المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل، وذلك بناء على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية (المليجي، 2011، 20 - 21).

- أهمية التخطيط الاستراتيجي: تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي نتيجة ما تشهده الجامعات من عمليات تطوير وتحديث، وما تواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بعدة محاور: أولها البحث العلمي والذي يعاني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وثانيها عملية التدريس؛ حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية، واستخدام طرق التدريس التقليدية، وثالثها خدمة المجتمع؛ حيث يعاني من ضعف الترابط بين البحوث التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية، والانفصال الواضح بين كليات الجامعات وكثير من مؤسسات المجتمع (ضحاوي والمليجي، 2011، 244). ويذكر (الخطيب، 2006) أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنها تنبع من الفوائد الآتية: (يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها، ويوضح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة (الطلبة، العاملين، والمجتمع، ويزود التخطيط الاستراتيجي الجامعة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه). كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الاستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالباً ما يكون التخطيط بعيد المدى - تخطيط لمدة سنة أو سنتين - صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعدُّ التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً هاماً جداً في البيئة المتغيرة (Gantz, 2001, 1).

- **أهداف التخطيط الاستراتيجي:** تتلخص أهداف التخطيط الاستراتيجي في (- مواجهة التغيير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، - وتحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف - وتطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، - وتطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المُخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة (سيد علي، 2008، 48 - 50).

يمكن إجمال فوائد التخطيط الاستراتيجي في: (- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقاً لدراسة علمية منهجية - وتحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظم التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء - وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التربوي، وتحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة - ووضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع - والتركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل - والتركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة (Alexandra, 2014, 2).

- **مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة:** تتضح هذه المؤشرات من خلال الآتي: (أولاً - الرسالة: وهي وصف دقيق لطبيعة المؤسسة، وللقيم الأساسية التي تستلهم بها، وتميزها عن مؤسسات شبيهة. ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة التعليم أو الأبحاث أو نوعية الخريجين، إلخ. وهي تعكس فلسفة الجامعة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به. وتعبّر عن مبررات نشأة الجامعة وهويتها التي تنفرد بها. فالرسالة توضح سبب وجود الجامعة، وتمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود التي تتخذها إدارة الجامعة. ثانياً - الرؤية المستقبلية: وهي التصورات لما يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل، وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها

في الوقت الحالي ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل. فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح بتحقيقها الجامعة على المدى البعيد، فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثير الحماس لدى العاملين في الجامعة وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملاح الجامعة التي ينتمون لها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعميق انتماءهم لخدمة الجامعة والطلبة وتحقيق طموحاتهم. **ثالثاً القيم:** تعد القيم مجموعة المواثيق الأخلاقية الموجهة لعمل الجامعة والتي تحكم سلوك المستفيدين منها من عاملين وطلبة، وتوجهاتهم. كما أنها تحكم القرارات التي تتخذها الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. **رابعاً -الأهداف الاستراتيجية:** وتعنى بالنتائج النهائية التي يجب أن تحققها الجامعة في فترة زمنية محددة بحيث يمكن قياس تلك النتائج وتطويرها. وتكون تلك الأهداف مرتبطة بشكل مباشر بأهداف التعليم التنموية وقابلة للتطبيق في بيئة الجامعة (جلس، 2013، 134 - 135).

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

♦ **دراسة (عريبات، 2011) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، الأردن.** هدفت تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وقد اتبع المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة، وزعت على عينة الدراسة البالغ عددهم (176) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، وجاءت مجالات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي: واقع الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً، وواقع رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية بدرجة متوسطة.

♦ **دراسة (الحارثي، 2011) بعنوان: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، السعودية.** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة من العاملات في كليات البنات، وقد بلغ عددهن (215) عميدة، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس، واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (26) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وكانت من نتائج الدراسة ضرورة سعي كليات البنات إلى تبنى منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم وعلى التدريب المستمر. كما بينت النتائج وجود فروق تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

♦ **دراسة (جلس، 2013) بعنوان: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين)، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وتم اختيار عينة من العاملين في الجامعة الإسلامية للعام الجامعي 2012/2011 وقد بلغ عددهم (60) عضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (36) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود فروق بين الكليات الإنسانية مقارنة بالكليات العلمية، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيري (الخبرة، والدرجة العلمية).

♦ **دراسة (الأشقر، 2013) مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية في الأردن.** هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أربد الأهلية من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع الكلية).  
الدراسات الأجنبية:

♦ **دراسة فورد (Ford, 2008) بعنوان: تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في جامعة شمال كارولينا. (Presidents, Chife Academic Officers, and chief financial Officers perceptions of the Effectiveness of strategic planning in North Carolina community colleges).** هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من جامعة شمال كارولينا، وقد استخدم المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي مشاركة المستويات الإدارية، وأن عمليات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

♦ **دراسة واشنطن (Washington, 2011) بعنوان: تقويم المتطلبات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي: تقييم برنامج خدمات التعليم المستمر في كلية المجتمع، ولاية تكساس. (An Appreciative Inquiry Approach to Strategic Planning: A program evaluation of continuing Education Services at A Community College).** هدفت الدراسة إلى تعرف الممارسات المشاركة والفجوات بين الممارسات الحالية والنتائج المتوقعة كما جاء في التخطيط الاستراتيجي لكلية المجتمع بجامعة تكساس، تم استخدام أداة الملاحظة عن طريق التقييم من خلال استعراض الخطة الاستراتيجية للخدمات التعليمية، وقدمت نتائج هذا التقييم مراجعة لنجاحات التخطيط الاستراتيجي وفشله، والمنهج المتبع في القياس والتحليل، وقدمت الدراسة رؤية نقدية حول عمليات الخطة الاستراتيجية وأهمية معايير قياس التقييم.

♦ **دراسة تاتيان وآخرون (Tatiane, et, al, 2013) بعنوان: إسهام التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات البرازيلية من**

**ولاية بارا (Strategic Planning in Universities from Pará, Brazil Contributions to the Achievement of Institutional Objectives).** هدفت إلى معرفة مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات البرازيلية من ولاية بارا سواء كان إيجابياً أو سلبياً، لتحقيق الأهداف المؤسسية، وأجريت مقابلات مع المديرين في المستويات الاستراتيجية وأجريت عملية جمع البيانات من خلال المقابلات واستبيانات والبحوث في جامعتين، وقد وجد أن الجامعة الأولى قد أنجزت ما يقرب من جميع خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وأسهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومن ناحية أخرى إن الجامعة الثانية لم تتمكن من الإسهام في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي.

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي من عدة جوانب مختلفة، فبعض الدراسات السابقة تدور حول واقع التخطيط الاستراتيجي، وفاعلية تطبيقه في الجامعات، ومتطلبات تطبيقه، وكذلك المشاكل الإدارية الناجمة عن عدم وجود التخطيط الاستراتيجي كدراسة واشنطن (Washington, 2011)، و(عريبات، 2011). واتفق البحث

الحالي مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحارثي، 2011)، و(الأشقر، 2013)، و(حلس، 2013)، التي هدفت إلى تعرف درجة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي؛ وأكدت بعضها الآخر على أهمية التحليل الاستراتيجي للجامعات، والكليات، والمؤسسات التعليمية بشكل عام كدراسة تاتيان وآخرون (Tatiane, et, al, 2013). وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع بناء استبانة البحث، وفي تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة. وتميز البحث الحالي بأنه تناول درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، والتي لم تتناولها أية دراسة محلية سابقة على حد علم الباحثة.

## النتائج والمناقشة:

**السؤال الرئيس: ما درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟**

للإجابة عن هذا السؤال حُسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وأدرجت النتائج في الجدول (3). من خلال قراءته يتبين أنّ متوسط الدرجة الكلية لتوافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها بلغ (2.71)، وأهمية نسبية بلغت (54.2%)، ويقع ضمن الدرجة المتوسطة. وهذا يعود إلى أن القائمين على التخطيط الاستراتيجي لديهم ضعف في الكفاءة الإدارية، إضافة إلى الروتين الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء، كما أن عملية التخطيط في أساسها تواجه صعوبات تتعلق بإعداد الخطة، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها. وجاء في المرتبة الأولى محور القيم في الجامعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وأهمية نسبية بلغت (62.6%)، وفي المرتبة الثانية جاء محور الرؤية المستقبلية للجامعة بمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وأهمية نسبية بلغت (57%)، وفي المرتبة الثالثة جاء محور رسالة الجامعة بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، وأهمية نسبية بلغت (49.4%)، وجاءت المحاور الثلاث بدرجة متوسطة، في حين جاء محور الأهداف الاستراتيجية للجامعة بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.3)، وأهمية نسبية بلغت (46%). وتفسر هذه النتيجة بان الجامعة تركز على القيم، ولكن نتيجة التغيرات التي حصلت في الآونة الأخيرة من الحرب على سورية، أثر على جوانب الحياة جميعها، بما في ذلك الجانب التعليمي، والجامعة تدرك أهمية القيم، وإن أساس نجاح المؤسسة يكون في تحقيق أهدافها، إلا أنهم يرون أنها لا تمارس في الواقع الفعلي في العملية الإدارية في الوقت الذي ينبغي أن أساس التعامل فيها قائم على القيم، إذ لا تمارس قيم تفويض الصلاحيات، ولا تعطى حرية اتخاذ القرار، عدم الاستفادة من الأفكار الإبداعية في تطوير العمل، وقد يعود ذلك إلى ضعف مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء الهيئة التعليمية والمستويات الإدارية العليا. كما أن الجامعة أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجالات معينة، ولكن عليها التركيز على كسب ثقة سوق العمل، وتأهيل تخصصات يتطلبها في سوق العمل، والتركيز على جودة الخدمات التعليمية، والاهتمام بالبحث العلمي، والإبداع والابتكار لدى الطلبة، والباحثين، كما أن تطوير سياسات العمل واستراتيجياته يرفع من مستوى الأداء للجامعة، والابتعاد عن الروتين الذي يعكس ضعف تنمية وتدريب الموارد البشرية داخل الجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الحارثي، 2011)، و(الأشقر، 2013) التي أظهرت أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة واختلفت مع دراسة (حلس، 2013) التي أظهرت أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي متوفر بدرجة كبيرة، و(عربيات، 2011) التي بينت واقع الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً.



منخفضة	45%	1.47	2.25	تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل.	12	11
منخفضة	42.2%	1.22	2.11	تسعى الجامعة لكسب ثقة المجتمع المحلي.	4	12

■ **المحور الثاني: رسالة الجامعة:** يشير الجدول (5) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول رسالة الجامعة. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات هذا المجال تراوحت درجات بين الدرجة المتوسطة والدرجة المنخفضة وجاءت العبارات ذات الأرقام (21، 15، 19، 14، 20، 17، 18) بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (2.5)، و(2.87)، وأهمية نسبية تراوحت بين (50%)، و(57.4%)، كما حصلت العبارات ذات الأرقام (24، 13، 16، 22، 23) على درجة منخفضة، بمتوسطات حسابية تقل عن (2.33)، وأهمية نسبية تقل عن (46.6%).

جدول (5): إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول رسالة الجامعة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر
1	21	تقوم الجامعة بتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة للعاملين والطلبة التي تهتم قضايا المجتمع المحلي.	2.87	1.56	57.4%	متوسطة
2	15	تهتم الجامعة بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة.	2.84	1.46	56.8%	متوسطة
3	19	توجه الجامعة الطلبة لخدمة المجتمع المحلي.	2.82	1.67	56.4%	متوسطة
4	14	تحرص الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس على قدر عالي من الكفاءة والخبرة.	2.73	1.53	54.6%	متوسطة
5	20	تتمتع الجامعة بتقديم خدمات تعليمية متميزة.	2.65	1.51	53%	متوسطة
6	17	تخصص الجامعة منح للطلبة المتفوقين أكاديمياً.	2.51	1.44	50.2%	متوسطة
7	18	تمنح الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس جوائز مادية أو معنوية عند إجراء البحوث المميزة	2.50	1.55	50%	متوسطة
8	24	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	2.33	1.38	46.6%	منخفضة
9	13	رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة لكافة المعنيين من أساتذة وإداريين وطلبة،	2.31	1.48	46.2%	منخفضة
10	16	تتبنى الجامعة الطلبة المتفوقين.	2.12	1.33	42.4%	منخفضة
11	22	تقوم الجامعة بإجراء بحوث استراتيجية مرتبطة بمشكلات المجتمع.	2.09	1.51	41.8%	منخفضة
12	23	تحرص الجامعة على بقاء معنويات أعضاء الهيئة التعليمية مرتفعة.	1.86	1.21	37.2%	منخفضة

■ **المحور الثالث: القيم في الجامعة:** يشير الجدول (6) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول القيم في الجامعة. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات التي حصلت على درجة مرتفعة ذات الأرقام (25، 29، 32، 40)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.84)، و(3.78)، وأهمية نسبية تراوحت بين (76.8%)، و(75.6%)، وحصلت العبارات الباقية على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.34)، و(3.62)، وأهمية نسبية تراوحت بين (46.8%)، و(72.4%)، في حين لم تحصل على درجة منخفضة سوى عبارة (يكافئ العاملون الذين يلتزمون بالقواعد واللوائح المحددة للجامعة) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.15)، وأهمية نسبية بلغت (43%).

جدول (6): إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول القيم في الجامعة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر
1	25	تحرص الجامعة على تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين فيها.	3.84	1.12	76.8%	مرتفعة
1	39	يتوفر في الكلية نظام متكامل عالي الجودة للأمن والسلامة.	3.84	1.21	76.8%	مرتفعة
2	32	تهيء الجامعة بيئة عمل تشجع على تحسين الأداء.	3.80	1.16	76%	مرتفعة
3	40	يتابع سير أداء العاملين في ضوء القيم المحورية للجامعة.	3.78	1.13	75.6%	مرتفعة
4	38	يتم إيصال رسالة الجامعة والقيم للطلبة عبر وسائل الاتصال المختلفة بالجامعة	3.62	1.12	72.4%	متوسطة
5	33	تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية	3.57	1.23	71.4%	متوسطة
5	37	لدى إدارة الجامعة خطة استراتيجية تعمل على تنفيذها فيما يتعلق بنشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	3.57	1.29	71.4%	متوسطة
6	28	تعين الجامعة الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص.	3.03	1.57	60.6%	متوسطة
7	35	تركز الجامعة على الجودة في الأداء والمخرجات.	2.99	1.38	59.8%	متوسطة
8	31	تسود بين طلبة الجامعة قيم الإخلاص والانتماء للجامعة والوطن.	2.83	1.56	56.6%	متوسطة
9	34	تسعى الجامعة نحو التميز والتركيز على الإبداع.	2.76	1.63	55.2%	متوسطة
10	26	القيم التي تسود الجامعة واضحة ومحددة.	2.74	1.59	54.8%	متوسطة
11	30	تغرس الجامعة المواطنة الصالحة في الطلبة من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها.	2.69	1.41	53.8%	متوسطة
12	36	يتم تقوية العلاقات التي تسودها القيم بين العاملين والطلبة من خلال أنشطة جماعية تقوم الجامعة بها.	2.57	1.48	51.4%	متوسطة
13	29	يصل العاملون والطلبة إلى مستوى أداء متميز ومبدع في الجامعة.	2.34	1.38	46.8%	متوسطة
14	27	يكافئ العاملون الذين يلتزمون بالقواعد واللوائح المحددة للجامعة.	2.15	1.39	43%	منخفضة

▪ **المحور الرابع: الأهداف الاستراتيجية للجامعة:** يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات هذا المجال تراوحت درجات بين الدرجة المتوسطة والدرجة المنخفضة، وجاءت العبارات ذات الأرقام (48، 49، 50، 54، 46، 47، 45، 43) بمتوسطات حسابية مقارنة تراوحت بين (2.42)، و(2.71)، وأهمية نسبية تراوحت بين (48.4%)، و(54.2%)، كما حصلت العبارات ذات الأرقام (42، 44، 53، 41، 52، 51) على درجة منخفضة، بمتوسطات حسابية تقل عن (2.28)، وأهمية نسبية تقل عن (45.6%).

جدول (7): إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول الأهداف الاستراتيجية للجامعة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر
1	48	تستحدث الجامعة تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع.	2.71	1.60	54.2%	متوسطة
2	49	توفر الجامعة خطط تدريبية معتمدة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية.	2.67	1.52	53.4%	متوسطة
3	50	تعمل الجامعة على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها.	2.64	1.50	52.8%	متوسطة
4	54	تنظم الجامعة خططاً لإقامة أنشطة علمية ومؤتمرات وتشارك أعضاء الهيئة التعليمية فيها.	2.62	1.48	52.4%	متوسطة
5	46	تعمل الجامعة على توفير بيئة مناسبة للباحثين لممارسة نشاطهم البحثي.	2.61	1.54	52.2%	متوسطة
5	47	تهدف الجامعة إلى تمكين أعضاء الهيئة التعليمية والطلبة من الوصول إلى مصادر التعليم المختلفة.	2.61	1.61	52.2%	متوسطة
6	45	تعمل الجامعة على توفير بيئة أكاديمية وفقاً للتطورات التكنولوجية.	2.60	1.48	52%	متوسطة
7	43	يحظى الطلبة بدعم أكاديمي جيد في معظم الحالات.	2.42	1.45	48.4%	متوسطة
8	42	توفر الجامعة آليات معتمدة لتقييم أداء أعضاء الهيئة التعليمية	2.28	1.43	45.6%	منخفضة
9	44	تهتم الجامعة بالطلبة الخريجين.	1.91	1.28	38.2%	منخفضة
9	53	تعمل الجامعة على التنسيق مع قطاعات العمل المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها.	1.91	1.11	38.2%	منخفضة
10	41	تحدد الجامعة مواصفات مخرجاتها في ضوء المواصفات العالمية.	1.83	1.25	36.6%	منخفضة
11	52	تحرص الجامعة على قياس مستوى رضا المجتمع المحلي عن أداء الجامعة.	1.78	1.06	35.6%	منخفضة
12	51	تعمل الجامعة على تشخيص حاجات ومتطلبات المجتمع المحلي بطريقة علمية منظمة.	1.56	0.85	31.2%	منخفضة

التحقق من صحة الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول تقديراتهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير نوع الكلية. للتحقق من صحة هذه الفرضية: استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات عينة البحث حول درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير نوع الكلية

المحور	متغير نوع الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
الرؤية الاستراتيجية للجامعة	كليات تطبيقية	102	34.06	7.73	-0.325	0.745	غير دال
	كليات نظرية	94	34.43	8.05			
رسالة الجامعة	كليات تطبيقية	102	29.54	7.56	-0.174	0.862	غير دال
	كليات نظرية	94	29.74	8.94			
القيم في الجامعة	كليات تطبيقية	102	49.67	10.26	-0.615	0.539	غير دال
	كليات نظرية	94	50.57	10.41			
الأهداف الاستراتيجية للجامعة	كليات تطبيقية	102	31.38	7.91	-1.300	0.195	غير دال
	كليات نظرية	94	33.00	9.49			
الدرجة الكلية	كليات تطبيقية	102	144.65	22.64	-0.892	0.374	غير دال
	كليات نظرية	94	147.74	25.99			

من خلال قراءة الجدول (8) يتبين أن الفرق الذي ظهر بين متوسطي درجات إجابات أعضاء الهيئة التعليمية، هو فرق غير دال وليس جوهري، إذ جاءت قيمة (p) أكبر من (0.05). بناء على ما سبق تقبل الفرضية الصفرية، المخصصة لذلك. وتفسر هذه النتيجة بأن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لا تختلف باختلاف الكلية، فهي تطبق في الكليات جميعها سواء كليات تطبيقية أم كليات نظرية، والجامعة تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جميعهم من خلال قاعدة سلوكية واحدة لا يتم استثناء كلية دون الأخرى. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأشقر، 2013) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية، واختلفت مع دراسة (حلس، 2013) التي بينت وجود فرق بين الكليات الإنسانية مقارنة بالكليات العلمية.

التحقق من صحة الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول تقديراتهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات العينة حول درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية الاستراتيجية للجامعة	بين المجموعات	1465.696	4	366.424	6.598	0.000	دال
	داخل المجموعات	10607.508	191	55.537			

				195	12073.204	المجموع	
دال	0.000	9.309	538.369	4	2153.476	بين المجموعات	رسالة الجامعة
			57.831	191	11045.804	داخل المجموعات	
				195	13199.281	المجموع	
دال	0.000	6.42	614.536	4	2458.143	بين المجموعات	القيم في الجامعة
			95.716	191	18281.816	داخل المجموعات	
				195	20739.959	المجموع	
غير دال	0.82	0.383	29.502	4	118.008	بين المجموعات	الأهداف الاستراتيجية للجامعة
			76.964	191	14700.089	داخل المجموعات	
				195	14818.097	المجموع	
دال	0.000	9.501	4773.037	4	19092.149	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			502.348	191	95948.402	داخل المجموعات	
				195	115040.551	المجموع	

من خلال قراءة الجدول (9) يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (191، 4). باستثناء الفروق عند محور الأهداف الاستراتيجية للجامعة إذ لم تكن دالة، حيث جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	(I) الدرجة العلمية	(J) الدرجة العلمية	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية الاستراتيجية للجامعة	أستاذ	قائم بالأعمال	8.171(*)	2.110	0.006	دال
	أستاذ مساعد	قائم بالأعمال	7.338(*)	1.878	0.005	دال
رسالة الجامعة	أستاذ	قائم بالأعمال	10.112(*)	2.153	0.000	دال
	أستاذ مساعد	قائم بالأعمال	8.378(*)	1.917	0.001	دال
القيم في الجامعة	أستاذ مساعد	قائم بالأعمال	10.136(*)	2.466	0.003	دال
	أستاذ	قائم بالأعمال	26.415(*)	6.347	0.002	دال
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	مدرس	27.190(*)	6.515	0.002	دال
		معيد	19.638(*)	5.812	0.025	دال
		قائم بالأعمال	27.649(*)	5.649	0.000	دال

من خلال قراءة الجدول (10) يتبين أن الفروق التي ظهرت كانت بين رتبة قائم بالأعمال وأستاذ وأستاذ مساعد لصالح الأخيرين، فأعضاء الهيئة التعليمية من رتبة أستاذ مساعد وأستاذ يكونون أكثر معرفة فيما يتعلق برسالة

الجامعة ورؤيتها وقيمتها، فالأغلب منهم قد تدرج في منصب رئيس قسم أو وكيل علمي أو إداري في الكلية التي يعمل بها، إذ يكونون قد اكتسبوا معرفة برؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2011) التي بينت وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتيجة دراسة كل من (حلس، 2013)، التي بينت عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير الدرجة العلمية. التحقق من صحة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين حول تقديراتهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات العينة حول توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية الاستراتيجية للجامعة	بين المجموعات	12.813	2	6.407	0.103	0.903	غير دال
	داخل المجموعات	12060.391	193	62.489			
	المجموع	12073.204	195				
رسالة الجامعة	بين المجموعات	315.338	2	157.669	2.362	0.097	غير دال
	داخل المجموعات	12883.943	193	66.756			
	المجموع	13199.281	195				
القيم في الجامعة	بين المجموعات	119.131	2	59.566	0.558	0.574	غير دال
	داخل المجموعات	20620.828	193	106.844			
	المجموع	20739.959	195				
الأهداف الاستراتيجية للجامعة	بين المجموعات	28.189	2	14.095	0.184	0.832	غير دال
	داخل المجموعات	14789.908	193	76.632			
	المجموع	14818.097	195				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1214.530	2	607.265	1.03	0.359	غير دال
	داخل المجموعات	113826.021	193	589.772			
	المجموع	115040.551	195				

من قراءة الجدول (11) يتبين عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (195، 2). أي أن عدد سنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التعليمية لم يؤثر على

مستوى إدراكهم توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، فأغلب أعضاء الهيئة التعليمية يدرك رسالة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها، وقيمتها.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (حلس، 2013)، و(محمد الكساب والزيدي، 2014) التي بينت عدم وجود فروق دالة تعزى لعدد سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2011) التي بينت عدم وجود فروق دالة تبعاً للخبرة.

### الاستنتاجات والتوصيات

- الاهتمام بترسيخ منهجية التخطيط الاستراتيجي وإدراجها ضمن البرامج الدراسية من خلال مقررات تحمل فلسفتها، وكذلك من خلال إقامة الندوات الدورات التدريبية لكل من الطلبة، والعاملين وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.
- توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتلبية احتياجات سوق العمل، وتنمية الموارد البشرية.
- توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم، وجودة الخدمات الطلابية، والعمل على متابعة الخريجين.
- الاهتمام أكثر بتأمين بيئة تكنولوجية مميزة من خلال توفير أجهزة ومعدات دراسية متطورة.
- إجراء بحث آخر يتعلق بدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الطلبة، ومقارنة نتائجه مع النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.
- إجراء بحوث تتعلق بتفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية، وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.

### المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود - التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص478.
- الأشقر، فاء محمد - مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية في الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، م6، ع13، 2013، ص ص 145-164.
- باشيوة، لحسن عبد الله- التخطيط الاستراتيجي وتوجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها دراسة حالة صناعة السياسات التعليمية واستراتيجياتها في الوطن العربي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، م1، 2008، ص ص 63 - 78.
- البحيري، خلف محمد - أسس تخطيط التعليم، القاهرة: دار الفجر، 2014، ص467.

- بشير، رشا - درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص312.
- بشير، رشا - درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص135.
- توفيق، صلاح الدين محمد - نموذج إجرائي مقترح للتخطيط الاستراتيجي"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، 11 مايو 2010، ص160 - 189.
- الحارثي، سعاد بنت فهد - مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة طيبة، ندوة التعليم العالي: الأبعاد والتطلعات، 2011، ص ص 231 - 254.
- حلاوة، جمال، وطه، نداء، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع2، 2012، ص ص 81-96.
- حلس، سالم عبدالله - مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، م6، ع13، 2013، ص ص 129 - 150.
- حمدان، خالد وإدريس، وائل - الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان: دار اليازوري، 2007، ص214.
- خبراء بميك - كيف تفكر استراتيجياً؟، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2004، ص130.
- الخطيب، أحمد ومعاينة عادل - الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص358.
- الدجني، إباد - دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، قسم المناهج وطرائق التدريس، 2011، ص298.
- سيد علي، أسامة محمد - التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 42 - 63.

- ضحاوي، بيومي والمليجي، والمليجي، رضا - التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي.. رؤية مستقبلية"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، 2011، ص ص 240 - 289.
- عبدالله، حنان جاسم محمد - دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها: كلية التربية، 2014، ص298.
- عربيات، بشير محمد - واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(58)، 2011، ص ص 341 - 369.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل - الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل، الأردن، 2007 ص606.
- القاضي، المكاشفي - التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، القاهرة: دار العلم والإيمان للطباعة، 2013، ص42.
- الكسباني، محمد السيد - البحث التربوي بين النظرية و التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 2012، ص ص86-87.
- محمد الكساب، علي والزبيدي عبدو علي .(2014). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34 (1)، ص ص 1 - 18.
- مرسي، نبيل حامد - التخطيط الاستراتيجي، ط2، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2014، ص326.
- المليجي، رضا إبراهيم - نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2011، ص420.
- النبهاني، سعودي - واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي. جامعة المنصورة، 2009، ص213.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي - الدليل الإرشادي لتقييم البرامج التعليمية الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وإعداد التقارير الخاصة بها، وزارة التعليم العالي، فلسطين، 2010، ص99.

- وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية - قانون تنظيم الجامعات /رقم6/ الصادر عن رئاسة الجمهورية تاريخ 2006/1/4، دمشق، 2006، ص61.
- ALEXANDRA, L. LERNER,- *A Strategic Planning for Higher Education, Collage of Business Administration and Economics*, California University, Northridge, 1999, P18.
- FORD, G.D. - *Presidents, Chife Academic Officers, and chief financial Officers perceptions of the Effectiveness of strategic planning in North Carolina community colleges*, DAI-A 69(06), 2008, 13p.
- GANTZ, MCKAY, EMILY - *Strategic Planning: A Ten-Step Guide*, National Council of La Raza, La Raza, July 2001, P19.
- L. ALEXANDRA, LERNER - *A Strategic Planning for Higher Education*, 2015, 22p.
- SCHILDER, DIANE - *Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans*, Harvard Family Research Project, Harvard University, 2008, P.20.
- TATIANE, S., FRANCISCO D., ANTONIO J., GONCALVES F- *Strategic Planning in Universities from Pará, Brazil. Contributions to the Achievement of Institutional Objectives*. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. 3(3) 2013, p. p 1-19.
- WASHINGTON, J. M. GILL- *An Appreciative Inquiry Approach to Strategic Planning: A program evaluation of continuing Education Services at A Community College*. DAI-A, 73(04), 2011, 17p.