واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة- كلية التربية نموذجاً

أ. زهرة الشريف عبدالسلام¹ أ. غادة جمال بن إسماعيل

كلية التربية- جامعة مصراتة كلية التربية- جامعة مصراتة

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على (واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة- كلية التربية نموذجاً) ولتحقيق هذا الهدف تم طرح التساؤل الرئيسي الآتي:
- ما واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة - كلية التربية نموذجاً؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية ؟
 - 2- ما مستوى ممارسة إدارة الكلية للتخطيط الاستراتيجي ؟
 - 3- ما مستوى كفاءة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
 - 4- ما مدى توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
 - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة؟
- ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة المعدّة مسبقاً في دراسة (الشويخ، 2007) بعد إجراء بعض التعديلات عليها حيث تكونت من (34) فقرة ضمن أربعة مجالات، وتم توزيعها على عدد (16) من رؤساء الأقسام العلمية، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS". وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

¹ zahra.ashareef2000@gmail.com

1- أن مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة جاء بنسبه متوسطة.

2- أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة جاء بنسبه متوسطة.

3- أن مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى أفراد العينة جاء بنسبه متوسطة.

4- أن توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بنسبة منخفضة.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط - التخطيط الاستراتيجي - جامعة مصراتة

Abstract

The reality of strategic planning of the colleges of Misurata University - college of education as amodel.

The goal of current research to identify the: what is the reality of strategic planning of the colleges of Misurata University - college of education as amodel.

To achieve this objective, the main question was put as follows:The following subsidiary questions wrapping it:

1- what is the level of the spread of aculture of strategic planning in the college?

2- what is the standard practice of the college strategic planning?

3- what is the level of the efficiency of human resources in strategic planning?

4- what is the availability of financial resources in the college to serve the strategic planning process?

5- IS there a statistically significant differences in the responses of the sample members of the reality of strategic planning in accordance with the variables of sex and years of experience?

In order to achieve the objectives of the research on the descriptive approach adopted the researchers analytical work, and rely on the resolution prepared in advance in the study(Shuwaikh, 2007) after

some modifications, consisting of (34) paragraph within the four areas.

It was distributed to a number (16) of the heads of the scientific departments, and processing of the data using the statistical analysis program (SPSS)

The research reached the following results:

- 1- That the level of the spread of a culture of strategic planning to the sample members came by medium.
- 2- That the Level of the exercise of the college strategic planning came by an average of.
- 3- The level of the efficiency of the human resources of the members of the sample was increased by an average of.
- 4- The availability of financial resources in the college to serve the strategic planning process at low.
- 5- The absence of statistically significant differences in the responses of the members of the sample on the reality of strategic planning in accordance with the variables of sex and years of experience.

Keywords: *Planning- Strategic Planning- Misurata University*

1. مقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم العمليات الأساسية للإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها بدون هذه العملية، فمن خلاله تتحدد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف.

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها. (الأشقر، 2002، ص 4)

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط هذا المفهوم بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية. حيث إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يترابط بمفهوم الإستراتيجية، فهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة

للاستفادة من الموارد المتاحة لها ولتحقيق أفضل النتائج. (السلمي، 2000، ص 120) وعلى الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبتها وفعاليتها. (الدجني، 2006، ص 26)

ويعتبر التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية، لأنها تعد استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسي والثانوي، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل. (الدجني، 2006، ص 4)

إن الفهم السليم لأهمية التخطيط الاستراتيجي من صانعي القرار في المؤسسات التعليمية ولاسيما التعليم العالي منها، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي نشاط أو عمل حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام التغيرات المستمرة بأسلوب علمي سليم. وقد أوضحت (الشيخ، 2008) أن نتائج الدراسات والتقارير التي أجريت في كثير من الدول أشارت إلى أن أغلبية المديرين لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بمعناه المعاصر والدقيق. (الشيخ، 2008، ص 6) وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التطرق له.

مشكلة البحث:

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات، وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، يكون من الضروري فهم المسؤولين على عملية صناعة واتخاذ القرار للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل فعال، من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح المؤسسات لاسيما التعليمية منها التي يديرونها، ولضمان قيام هذه

المؤسسات بالأدوار المناطة بها على أكمل وجه. ومن هنا جاء هذا البحث للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة. وما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة - كلية التربية نموذجاً؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية ؟
 - 2- ما مستوى ممارسة إدارة الكلية للتخطيط الاستراتيجي ؟
 - 3- ما مستوى كفاءة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
 - 4- ما مدى توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
 - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة؟
- حدود البحث:** يحدّ البحث الحالي الحدود الآتية:

1- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة.

2- الحدود المكانية: أجري البحث بكلية التربية.

3- الحدود الزمانية: أجري البحث خلال العام الجامعي 2019.

4- الحدود البشرية: أجري البحث على جميع رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية .
- 2- التعرف على مستوى ممارسة إدارة الكلية للتخطيط الاستراتيجي .
- 3- التعرف على مستوى كفاءة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي .

- 4- التعرف على مدى توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي .
- 5- التعرف على ما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة.
- أهمية البحث:**

- 1- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر عنصراً مهماً من عناصر استقرار المؤسسات، والمحافظة على توازنها واستمرارها.
- 2- إثراء معرفة رؤساء الأقسام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أدائهم الإداري في هذا الجانب.

مصطلحات البحث:

- 1-التخطيط:** يعرف بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة. (حافظ، البحيري، 2006، ص 15)
- 2- التخطيط الاستراتيجي:** ويعرف بأنه : العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المؤسسية بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل أي السياسات والإستراتيجيات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط طويلة المدى لبلوغ الغايات.(يونس، 2009، ص 75)
- وتبنت الباحثين تعريف (غنيم، 2001) القائل بأن التخطيط الاستراتيجي هو " عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" . (غنيم، 2001، ص 238)

- 3- جامعة مصراتة:** هي إحدى الجامعات الليبية مقرها مدينة مصراتة، وتضم ستة عشر كلية بين العلوم الإنسانية والتطبيقية. (<https://ar.m.wikipedia.org>)

الإطار النظري ودراسات سابقة:

أولاً- الإطار النظري:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف، والانسجام بين المؤسسة التعليمية، والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف- يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية. (يونس، 2009، ص73)

حيث عرّف (درويش وتكلا) التخطيط الاستراتيجي بأنه " أسلوب علمي عملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج ". (درويش، تكلا، 1980، ص 237)

ويعرفه (غطاس، د ت) نقلاً عن (نورالدين، 2008) بأنه: "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف". (نور الدين، 2008، ص61)

ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية، حيث تعرف الإستراتيجية في قاموس (Webster's New World Dictionary) بأنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية " أذن يمثل التخطيط أهم مكون في هذا التعريف للإستراتيجية. (الشويخ، 2007، ص25)

وتعرف الإستراتيجية بأنها "مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية". (خطاب، 2003، ص4)

2- مفاهيم أساسية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

أ- التفكير الاستراتيجي: يعرف التفكير بأنه سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي والذي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح به وله أهداف محددة. (الشويخ، 2007، ص26)

وتبنت الباحثان الرأي الذي قال بأن التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً بكفاءة لازمه بالقادة والمخططين الاستراتيجيين؛ لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي هو القيام بتشخيص وتحليل للظروف المحيطة، ومن ثم وضع رؤية وبدائل وكل ذلك لا يأتي إلا بالتفكير الاستراتيجي.

ب- التخطيط طويل المدى: للتمييز بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى بين (الدجنى، 2006، ص ص 33، 34) الآتي:

1- التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما أن الإدارة العليا تفترض بأن الاداء المستقبلي سيكون أفضل من الاداء في الماضي، ولذلك غالباً ماتضع أهدافاً متفائلة.

أما في التخطيط الاستراتيجي فلا يفرض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل وتحديد الاتجاهات والفرص التي تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة وإحداث تطورات في أداء المؤسسة المستقبلي، وهذا يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

2- يعتمد التخطيط الطويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمان محدد، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانياتها وجهودها للتمسك بها.

3- يركز التخطيط طويل المدى علي مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما يكون التركيز في التخطيط الاستراتيجي علي مرحلة التفكير والتكوين.

4- التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من 5 سنوات تصل مداها إلى عشرين عاماً، أما التخطيط الاستراتيجي فيبني على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين 3-5 سنوات .

5- في التخطيط الطويل المدى تكون إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها، بينما في التخطيط الاستراتيجي اجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها.(الأشقر،2002، ص52)

كما أشار "الدجني" على أن هناك ترابط بين أنواع التخطيط بصفه عامه والتخطيط الاستراتيجي تبعاً للأهداف، وللمدى الزمني، وللبعد الوظيفي، وبأن التخطيط الاستراتيجي يقيي هو أحد أنواع التخطيط طويل المدى. (الدجني،2006، ص ص33،34)

ج- أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده: يمكن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط أهمها: (خطاب،1985، ص47)

1- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.

2- زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها في حدود القيود المفروضة عليها.

3- توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات، وتحقيق القدرة على التأثير والقيادة.

وأما عن فوائد التخطيط الإستراتيجي فإنه يحقق العديد من الفوائد أهمها:

1- توحيد جميع الجهود الإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.

- 2- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- 3- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابةً ووعياً بظروف البيئة سواء داخلية أم خارجية للمؤسسة وتغييراتها.
- 4- تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.
- 5- توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط. (الشويخ، 2007، ص31)

د- خصائص التخطيط الاستراتيجي

- تري (حريري، 2007) نقلاً عن (يونس، 2009) أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بما يأتي:
- 1- الشمول والتكامل: أيتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئة المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ فلا الاعتبار عند اتخاذ القرار.
 - 2- التفاعل بين مستويات التخطيط وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين.
 - 3- المرونة وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية ذلك لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية.
 - 4- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.
 - 5- إعطاء المؤسسة التعليمية قدراً من استقلالية الإدارة والتخطيط حرصاً على التمييز. (يونس، 2009، ص78)
- هـ- مبررات التخطيط الاستراتيجي: وتتلخص أهم مبررات التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية: (القطامين، 1996، ص90)

1- أكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسبب الاخفاق في الوصول الى نتائج متطابقة في الاهداف الموضوعه.

2- وجود فجوة ملفته للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبعد كثيراً عن التوقعات، ويحدث ذلك عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفته للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات السائدة، وفي حالة حدوث ذلك تطرح كل الأمور والمسلمات السائدة لدى المؤسسة على طاولة البحث وتتجه الأنظار المتشكلة إلى رسالة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية وخططها أو سياستها عن السبب أو الأسباب، وذلك مما يطرح عملية التخطيط من جديد.

3- تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة: إن المعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة، فالمدير العام ليس موظفاً عادياً في مؤسسته، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملائمة لانجاز أهداف مؤسسته، فقد يري أن الوضع الراهن لايتفق مع مايجب أن تحققة المؤسسة من نتائج أداء، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.

الأهداف الإستراتيجية للتعليم الجامعي: وقد لخص (الدجني ، 2006، ص ص 76، 77) الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي كالآتي:

1- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً وثقافياً متكاملاً، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.

2- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.

3- استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها .

4- المساهمة الايجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع، وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة.

5- تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع معايير والنظم العالمية.
متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: أوردها (الدجني، 2006، ص77)

- 1- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، أيضاً إدارة وموظفون ملتزمون بالخطـة.
 - 2- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
 - 3- توفر صورة واطحه عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.
 - 4- قناعة كاملة للمشاركين بالخطـة بحجم الفوائد المترتبة علي تطبيق الخطـة الإستراتيجية.
- ثانياً- دراسات سابقة:**

-دراسة نجاة أحمد أبوشناق (2011) (التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتدريب في المؤسسة الوطنية للنفط والوقوف على أوجه القصور وأبرز المشاكل التي تواجهه عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط وانعكاساته على مستوى أداء العاملين، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانته تكونت من ثلاثة أجزاء الأول يقيس واقع التخطيط الاستراتيجي للتدريب، والثاني يقيس تطبيق استراتيجيات التدريب والثالث مستوى أداء العاملين، وتعتمد منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة البحث "44" مفردة من قيادات المؤسسة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- 1- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين.

2- أثبتت نتائج الدراسة أن للمؤسسة أهدافا من التخطيط الاستراتيجي للتدريب وإبعاده الأساسية تكمن في تحديد الرسالة ، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات.

- دراسة عاطف عبد الحميد الشويخ (2007) (واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (86) عضواً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

1- أظهرت الدراسة على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي .

2- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي .

3- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

4- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية، والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- لا توجد فروق بين استجابات العاملين وبين المؤهل العملي والمستوى الوظيفي والنوع وعملية التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت هناك فروق مع اسم الكلية وسنوات الخدمة.

2. إجراءات البحث:

أولاً- منهج البحث: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وجمع وتحليل البيانات تمثيلاً مع ما هدف إليه البحث.

ثانياً- مجتمع البحث: أشتمل مجتمع البحث على جميع رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية البالغ عددهم (17) رئيساً.

ثالثاً- أداة البحث: اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات: تم مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على فقرات الاستبانة في دراسة (الشويخ، 2007). وقد تم وضع مقياس ثلاثي الأبعاد لفقرات الاستبانة كالآتي:

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1
يقابلها في التحليل			
التصنيف	مرتفع	متوسط	منخفض
الدرجة	3 - 2.35	2.34 - 1.67	1.66 - 1

- **صدق الأداة:** تم استخراج صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري: حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية لإبداء آراءهم حول فقراتها وإجراء ما يلزم من تعديلات.

- **ثبات الأداة:** وقد تم حساب قيم معامل ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha حيث كانت نسبة ثبات الاستبانة 0.95%.

- **تطبيق الأداة:** تم تطبيق أداة البحث على جميع أفراد مجتمع البحث البالغ عدده (17) مستجيباً، وأثناء التطبيق فقدت استبانة واحدة، وتم استرجاع عدد (16) استبانة.

رابعاً- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات تم استخدام حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لحساب دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كما هو محدد في تساؤلات البحث.

3. عرض النتائج وتفسيرها:

أولاً- النتائج التي تتعلق بالتساؤل الأول :

ينص هذا التساؤل على الآتي: ما مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة مصراتة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول المجال الأول

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تشجع إدارة الكلية العاملين علي المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	1.875	0.885	7
2	تربط إدارة الكلية سياستها الإستراتيجية بثقافة المجتمع المحلي	2.187	0.834	3
3	تحتزم إدارة الكلية آراء العاملين فيها حول الخطة الإستراتيجية	1.875	0.718	7
4	تراعي إدارة الكلية الثقافة السائدة بين العاملين بما يخدم التخطيط الاستراتيجي	1.812	0.834	8
5	يعمل العاملون في الكلية بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الإستراتيجية	1.937	0.853	6
6	تطلع إدارة الكلية العاملين فيها باستمرار علي خططها المستقبلية	1.937	0.928	6
7	تراعي إدارة الكلية الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط	2.000	0.816	5
8	تركز الخطة الإستراتيجية في الكلية علي رفع مستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين	2.125	0.806	4
9	يلتزم العاملون في الكلية بقرارات الإدارة العليا	2.750	0.447	1
10	تنمي إدارة الكلية الشعور بالانتماء للعمل في الكلية	2.250	0.856	2

من الجدول السابق يتضح أن المجال الأول مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي جاء بنسبة متوسطة، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة (الدجني، 2006) والتي أظهرت أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة. حيث أن الفقرة "9" (يلتزم العاملون في الكلية بقرارات الإدارة العليا) تحصلت على الرتبة الأولى بنسبة 2.75.

وأن الفقرة "10" (تنمى إدارة الكلية الشعور بالانتماء للعمل في الكلية) تحصلت على الرتبة الثانية بنسبة 2.25.

وأن الفقرة "2" (تربط إدارة الكلية سياستها الاستراتيجية بثقافة المجتمع الأصلي) تحصلت على الرتبة الثالثة بنسبة 2.18.

وأن الفقرة "8" (تركز الخطة الإستراتيجية في الكلية على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين) تحصلت على الرتبة الرابعة بنسبة 2.12.

وأن الفقرة "7" (تراعي إدارة الكلية الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط) تحصلت على الرتبة الخامسة بنسبة 2.00.

وأن الفقرتين "5,6" (يعمل العاملون ف الكلية بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة المستقبلية) (تطلع إدارة الكلية العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية) تحصلتا على الرتبة السادسة بنسبة 1.93.

وأن الفقرتين "1,3" (تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي) (تحترم إدارة الكلية آراء العاملين فيها حول الخطة الاستراتيجية) تحصلتا على الرتبة السابعة بنسبة 1.87.

وأن الفقرة "4" (تراعي إدارة الكلية الثقافة السائدة بين العاملين بما يخدم التخطيط الاستراتيجي) تحصلت على المرتبة الثامنة بنسبة 1.81.

ثانياً- النتائج التي تتعلق بالتساؤل الثاني :

ينص هذا التساؤل على: ما مستوى ممارسة إدارة الكلية للتخطيط الاستراتيجي؟
وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات أفراد العينة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:
جدول رقم (2) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول المجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	لدى إدارة الكلية خطة إستراتيجية على مستوى الأقسام	1.875	0.806	7
2	تلتزم إدارة الكلية بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها	2.062	0.771	5
3	توفر إدارة الكلية الإمكانيات التي من شأنها تحقيق الخطة الإستراتيجية	1.875	0.885	7
4	لدى إدارة الكلية المقدرة علي اتخاذ القرار السليم للتخطيط الاستراتيجي	2.125	0.718	4
5	لدى إدارة الكلية رؤية واضحة للكلية	2.500	1.032	2
6	تضع إدارة الكلية لنفسها غايات محددة	2.250	0.683	3
7	تمتلك إدارة الكلية أهدافا طويلة الأجل	2.000	0.816	6
8	لدى إدارة الكلية أهدافا قصيرة الأجل	2.625	0.500	1
9	تشخص إدارة الكلية نقاط القوة والضعف في الكلية	2.062	0.771	5
10	تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ كل بنود الخطة الإستراتيجية	1.875	0.619	7

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاء
بنسبة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأشقر، 2002).

حيث أن الفقرة "8" (لدي إدارة الكلية أهداف قصيرة الأجل) تحصلت على الرتبة الأولى بنسبة 2.62.

وأن الفقرة "5" (لدي إدارة الكلية رؤية واضحة للكلية) تحصلت على الرتبة الثانية بنسبة 2.50.

وأن الفقرة "6" (تضع إدارة الكلية لنفسها غايات محددة) تحصلت على الرتبة الثالثة بنسبة 2.25.

وأن الفقرة "4" (لدي إدارة الكلية المقدرة على اتخاذ القرار السليم للتخطيط الاستراتيجي) تحصلت على الرتبة الرابعة بنسبة 2.12.

وأن الفقرتين "2،9" (تلتزم إدارة الكلية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها) (تشخص إدارة الكلية نقاط القوة والضعف في الكلية) تحصلتا على الرتبة الخامسة بنسبة 2.06.

وأن الفقرة "7" (تمتلك إدارة الكلية أهدافاً طويلة الأجل) تحصلت على الرتبة السادسة بنسبة 2.00.

وأن الفقرات "1،3،10" (لدى إدارة الكلية خطة إستراتيجية علي مستوى الأقسام) (توفر إدارة الكلية الإمكانيات التي من شأنها تحقيق الخطة الإستراتيجية) (تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ كل بنود الخطة الإستراتيجية) تحصلت على الرتبة السابعة بنسبة 1.87.

ثالثاً- النتائج التي تتعلق بالتساؤل الثالث :

ينص هذا التساؤل على: ما مستوى كفاءة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول المجال الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	لدى العاملين في الكلية معرفة بالتخطيط الاستراتيجي	1.437	0.629	5
2	يتوافر لدى العاملين في الكلية القدرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	1.937	0.853	1
3	توفر إدارة الكلية فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي	1.812	0.750	2
4	يملك العاملون الخبرة التي تمكنهم من إبداء رأيهم في تعديل الخطة الإستراتيجية	1.812	0.834	2
5	يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي	1.937	0.853	1
6	تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق العاملين في الكلية	1.562	0.727	3
7	تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي	1.500	0.730	4

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثالث مستوى كفاءة الموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة. حيث أن الفقرتين "5،2" (لدى العاملين في الكلية معرفة بالتخطيط الاستراتيجي) (يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي) تحصلتا على الرتبة الأولى بنسبة 1.95. وأن الفقرتين "4،3" (توفر إدارة الكلية فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي) (يملك العاملون الخبرة التي تمكنهم من إبداء رأيهم في تعديل الخطة الإستراتيجية) تحصلتا على الرتبة الثانية بنسبة 1.56. وأن الفقرة "6" (تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق العاملين في الكلية)حصلت على الرتبة الثالثة بنسبة 1.50.

وأن الفقرة "7" (تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي) تحصلت على الرتبة الرابعة بنسبة 1.50.
وأن الفقرة "1" (لدى العاملين في الكلية معرفة بالتخطيط الاستراتيجي) تحصلت على الرتبة الخامسة بنسبة 1.43.

رابعاً- النتائج التي تتعلق بالتساؤل الرابع :

ينص هذا التساؤل على: ما مدى توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة والجدول رقم (4) يوضح ذلك:
جدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول المجال الرابع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تخصص إدارة الكلية جزءا مناسبا من موازنة الكلية للتخطيط الاستراتيجي	1.437	0.629	5
2	المبلغ المخصص للخطة الإستراتيجية كفيلا بتحقيق الأهداف المنشودة	1.312	0.602	6
3	تعتمد إدارة الكلية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية على المنح الخارجية	1.625	0.500	3
4	تعتمد أداره الكلية علي إيرادات الطلاب في بناء خطتها الإستراتيجية	1.437	0.512	5
5	ترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بمدى توفر الموارد المالية	2.437	0.813	1
6	تكفي الموارد المالية مراحل الخطة الإستراتيجية ومستوياتها كافة	1.562	0.512	4
7	تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	1.812	0.655	2

يتضح من الجدول السابق أن المجال الرابع توافر الموارد المالية جاء بنسبة منخفضة. حيث أن الفقرة "5" (ترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بمدى توفر الموارد المالية) تحصلت على الرتبة الأولى بنسبة 2.43.

وأن الفقرة "7" (تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي) تحصلت على الرتبة الثانية بنسبة 1.81.

وأن الفقرة "3" (تعتمد إدارة الكلية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية على المنح الخارجية) تحصلت الرتبة الثالثة بنسبة 1.62.

وأن الفقرة "6" (تكفى الموارد المالية مراحل الخطة الإستراتيجية ومستوياتها كافة) تحصلت على الرتبة الرابعة بنسبة 1.56.

وأن الفقرتين "4,1" (تخصص إدارة الكلية جزءاً مناسباً من موازنة الكلية للتخطيط الاستراتيجي) (تعتمد إدارة الكلية على إيرادات الطلاب في بناء خططها الإستراتيجية) تحصلتا على الرتبة الخامسة بنسبة 1.43.

وأن الفقرة "2" (المبلغ المخصص للخطة الإستراتيجية كفيل بتحقيق الأهداف المنشودة) تحصلت على الرتبة السادسة بنسبة 1.31.

خامساً- النتائج التي تتعلق بالتساؤل الخامس :

ينص التساؤل على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الجنس؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5) يوضح اختبار (T -Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير

الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
ذكر	8	72.7500	13.625	1.874	14	0.082	غير دالة
أنثى	8	58.5000	16.639				

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس بين استجابات أفراد العينة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشويخ، 2007)

ويرجع السبب في أنه لا توجد فروق في المهام والواجبات التي يؤديها كليهما سواء أكان رئيس القسم ذكراً أم أنثى، وأن التخطيط الاستراتيجي لا يضع النوع عائقاً أمام القيام به.

سادساً- النتائج التي تتعلق بالتساؤل السادس :

ينص التساؤل على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام التحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6) يوضح تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	1158.117	2	579.058	2.603	0.112	غير دالة
داخل المجموعات	2891.633	13	222.433			
الكلية	4049.750	15				

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين استجابات أفراد العينة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأشقر، 2002) وتختلف مع دراسة (الشويخ، 2007). وهذا يدل على أن سنوات الخبرة لرؤساء الأقسام مهما كانت طويلة أم قصيرة فليس لها دور في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ملخص النتائج:

وبعد جمع الاستبانات تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج على النحو الآتي:

- أن مستوى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة جاء بنسبه متوسطة.
- أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة جاء بنسبه متوسطة.
- أن مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى أفراد العينة جاء بنسبه متوسطة.
- أن توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بنسبه منخفضة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة.

- **التوصيات:** وفي ضوء النتائج أوصت الباحثان بعدة توصيات أهمها:

1- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة بالمهارات الادراية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي خاصة.

2- ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الكليات.

3- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات، وتحفز العاملين على العطاء والتقدم في بناء نظام تعليمي متقدم.

4- تذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تعين على عملية التخطيط الاستراتيجي.

- المقترحات: وبناءً على النتائج وفي ضوء التوصيات تقترح الباحثان الآتي:

- 1- إجراء دراسة مماثلة لواقع التخطيط الاستراتيجي بكليات أخرى بجامعة مصراتة ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- 2- إجراء دراسة لأثر التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.

قائمة المراجع:

- أبو شناق، نجاته أحمد محمد (2011). التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس - ليبيا.
- الأشقر، إبراهيم يوسف (2002). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير الحكومية المحلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حافظ، صبري؛ البحيري، السيد (2006). تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.
- خطاب، عايدة سيد (1985). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، القاهرة: دار الفكر العربي.
- خطاب، عايدة سيد (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماجية، مشاركة مخاطر، القاهرة: دار الحريري للطباعة.
- درويش، عبد الكريم؛ تكلا، ليلي (1980). أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الدجني، إياد علي (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة .
- السلمي، علي (2000). الإدارة المعاصرة، مصر: مكتب الغريب.

- الشويخ، عاطف عبد الحميد (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم
التقني في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة
- الشيخ، أم الخير عيسي (2008). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط
الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (رسالة
ماجستير غير منشورة) أكاديمية الدراسات العليا - بنغازي
- غنيم، محمد (2005). التخطيط التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نور الدين، مازن سليم (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة
المدرسية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- يونس، نزيه حسن حسين (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأشراف
التربوي في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسلامية ، غزة.