



مجلة العلوم التربوية

## متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي

اعداد

أ. د/ عبد الناصر راضي محمد

استاذ أصول التربية

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ/ آمنة مبارك حامد العازمي

باحثة لدرجة الماجستير قسم أصول التربية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

د/ فاطمة محمد البردويلي

مدرس أصول التربية

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ.م.د/عزة أحمد صادق علي

استاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

تاريخ استلام البحث : ٠٩-٠١-٢٠٢٣م - تاريخ قبول النشر : ٢١-٠٥-٢٠٢٣ م

DOI: 10.21608/MAEQ.2023.186347.1128

## المستخلص باللغة العربية

تشهد عملية التعليم الجامعي مراجعة شاملة لجميع عناصرها، من خلال تبي استراتيجيات تطويرية تتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتدعم مقومات الجامعات في الكويت لبناء مجتمع المعرفة، والتكيف مع إحدائيات العصر الرقمي؛ فتعمل على الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتكنولوجيا في العملية التعليمية، بداية من التخطيط للعملية التعليمية حتى تقييمها، إضافة إلى توجيهها لتطبيق أحدث ما توصلت إليه النظريات التربوية، ولم تعد مسؤولية عضو هيئة التدريس تقتصر على المساعدة في إعداد الفرد للمجتمع وللحياة ولدنيا العمل، بل تعدى ذلك إلى تمكنه من مواجهة التحولات والتطورات التي تحدث في مجالات الحياة، وتتطلب ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس على بناء الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتطوير أداء التعليم الجامعي، باعتبار أنهم الأقدر على معرفة متطلبات المتعلمين ومعرفة الإمكانيات المتاحة في المجتمع الجامعي، ويعيشون واقع الحياة الجامعية دراسيا وتحثيا وإدارية، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة لإحداث التغيير المنشود في التعليم الجامعي وأحد آليات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وذلك عبر منجزات تربوية قادرة على سد الاحتياجات من جهة، والتطوير من جهة أخرى، ويساعد التخطيط الاستراتيجي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت على تحديد الأولويات المتعلقة بأهداف التعليم الجامعي في ضوء الميزة التنافسية، التي تتمركز حول تحسين نواتج عملية التعليم والتعلم، وتحسين المستوى التنافسي للجامعة في مجال البحث العلمي، وتقديم خدمات مجتمعية مميزة، حيث يضمن التخطيط الاستراتيجي دراسة الواقع وبناء رؤية ورسالة الجامعة والأهداف الاستراتيجية للجامعة انطلاقا من واقع المجتمع وفلسفته، ومن الإمكانيات الفعلية للجامعة، إضافة إلى قدرته على الاستجابة للتغيرات المنتشرة في البيئة الخارجية والداخلية للجامعة، كان من أهم نتائج البحث : اهتمام الجامعة بالأفكار الإبداعية لبعض أعضاء هيئة التدريس، عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات التغلب - أعضاء هيئة التدريس - جامعة الكويت - التخطيط

الاستراتيجي

---

## Abstract

By identifying development strategies that align with contemporary global trends and supporting the construction of a knowledge society and adapting to the digital age coordinates at the University of Kuwait, the university education process is conducting a comprehensive review of all its elements; In addition to applying the latest educational theories, he is also committed to utilizing the positive impact of technology in the education process, from planning to evaluating the education process, which is no longer the responsibility of committee members. Teaching is limited to helping individuals prepare for society, life, and work, and also enabling them to cope with changes and developments in their field of life, which requires the involvement of teachers in formulating strategic plans. It is related to the development of university education performance, as they are most capable of understanding the requirements of learners and the possibilities available to the university community, and living in the reality of university life in terms of learning, motivation, and administration. Strategic planning is considered one of them. The most important administrative model in contemporary times is to achieve expected changes in university education, which is one of the mechanisms for achieving a competitive advantage of universities. On the one hand, it is achieved through educational achievements that can meet needs, on the other hand, it is development and helps with planning The strategic faculty of Kuwait University determine priorities related to university education goals based on competitive advantages, with a focus on improving the outcomes of the teaching process and enhancing the university's level of competition in this field Scientific research provides unique community services, strategic planning ensures research on reality, and constructs the university's vision, mission, and strategic goals based on social reality, philosophy, and the actual potential of the university. One of the most important research findings on its ability to respond to changes in the internal and external environment of universities is that universities are interested in the creative ideas of some faculty members and offer training courses on planning requirements for faculty members Strategy.

**Keywords:** Overcoming Requirements - Teachers - Kuwait University - Strategic Planning

**مقدمة:**

تشهد عملية التعليم الجامعي مراجعة شاملة لجميع عناصرها، من خلال تبي استراتيجيات تطويرية تتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتدعم مقومات الجامعات في الكويت لبناء مجتمع المعرفة، والتكيف مع إحدائيات العصر الرقمي؛ فتعمل على الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتكنولوجيا في العملية التعليمية، بداية من التخطيط للعملية التعليمية حتى تقويمها، إضافة إلى توجيهها لتطبيق أحدث ما توصلت إليه النظريات التربوية.

ولم تعد مسؤولية عضو هيئة التدريس تقتصر على المساعدة في إعداد الفرد للمجتمع وللحياة ولدنيا العمل، بل تعدى ذلك إلى تمكينه من مواجهة التحولات والتطورات التي تحدث في مجالات الحياة، وتتطلب ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس على بناء الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتطوير أداء التعليم الجامعي، باعتبار أنهم الأقدر على معرفة متطلبات المتعلمين ومعرفة الإمكانيات المتاحة في المجتمع الجامعي، ويعيشون واقع الحياة الجامعية دراسيا وتحثيا وإدارية.

ولقد حاولت الجامعات بدولة الكويت تطوير أدائها في السنوات الماضية من خلال وضع معايير لاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتطوير المناهج الدراسية، والاستفادة من الخبرات العالمية في تحقيق الجودة والتميز والاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة، ولكن هذه المحاولات لم تحقق التطور المطلوب؛ نظراً لعدم وجود خطة واضحة ومحددة لتفعيلها (مسعود علي العازمي ، ٢٠١٨ ، ص ١٢٧).

ولكي تتمكن الجامعات من النجاح والتفوق ينبغي أن تتمكن من اقتناص الفرص واستثمارها حيثما كانت، وهو ما يتطلب من أعضاء هيئة التدريس معرفة كاملة وواضحة عن رؤيا الجامعة ورسالتها، وأهدافها وجوانب قوتها، وجوانب ضعفها، ومعرفة كيفية صياغة الخطط من أجل البقاء والديمومة في ظل بيئة شديدة المنافسة (Dogan, N. ,2015, p1290-1291) ، حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي على دراسة متأنية للمستقبل، من خلال تحديد العوامل المؤثرة في البيئة لتحقيق أهداف الجامعات.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة لإحداث التغيير المنشود في التعليم الجامعي وأحد آليات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وذلك عبر منجزات تربوية قادرة على سد الاحتياجات من جهة، والتطوير من جهة أخرى.

إن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية بالدرجة الأولى لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى وصياغة الاستراتيجية المناسبة واختيار الاستراتيجية الأفضل في ظل رسالة المنظمة وغاياتها المحددة والواضحة، ومن ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق، بناء على دراسة وتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية بمساعدة نظام للمعلومات الاستراتيجية، الاستراتيجي، يركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل، والإعداد له، بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الإجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتطوير الميزة التنافسية(التلبناني، ٢٠١٢، ٢١٤).

ويعد استخدام التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية؛ لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء؛ بالإضافة إلى أنه يتناسب ومتطلبات الجودة التي تسعى إليها كل المؤسسات؛ ويستلزم استخدام التخطيط الإستراتيجي أن تكون لدى إدارة المؤسسة المعرفة بكيفية تحديد رؤية ورسالة المؤسسة والتي يجب أن تتبع من قيم وفلسفة المجتمع الذي تعد المؤسسة جزءاً منه ووجدت خدمته، كذلك تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها(عباس، ٢٠٠٩، ١٤).

ومما تقدم يتضح أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي يؤكد تكامل العلاقة بين فكر ومنهج التخطيط الاستراتيجي من جانب وعملياته من جانب آخر، وضرورة توظيف وسائل التقنية الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها، وتأكيد مبدأ المشاركة بين مختلف فرق العمل في العمل الجامعي.

وتأتي أهمية تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في ضوء الميزة التنافسية لرغبة البيئات التربوية التي تسعى لتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها في ظل محدودية الموارد الخاصة بها، فإنه ينبغي في هذه الحالة الاستعانة بعدد من الأفكار الجديدة التي تنتجها المنظمات الإدارية المختلفة، وكذلك التركيز بشكل أكبر على عمليات التسويق والأداء، ومحاولة إيجاد صورة ذهنية إيجابية عن البيئة التعليمية كأحد المحاولات التي يمكن من خلالها جذب أكبر عدد من الطلاب، وتحسين الجودة الخاصة بها.(Wang, at el, 2012, p593).

إضافة إلى أن إتقان أعضاء هيئة التدريس لمهارات التخطيط الاستراتيجي يسهم في مساعدة الجامعات على تبني خطط لتعزيز عمليات التدريس، والتعلم، والبحث باعتبارها من أهم الخطط الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها، وتأكيد أهمية تحسين الجودة الخاصة بعمليات التحاق الطلاب سواء أكان ذلك على المستوى المحلي أم الدولي، وكذلك جذب فرص التمويل للعملية البحثية. (Jackson, E. A., 2015, p 23).

ويتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات في دولة الكويت أن يكون لها رؤية استراتيجية وأهداف عالمية، مع إضفاء البعد العالمي على أنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حتى يمكنها اجتذاب المتميزين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس المتميزين، وفتح باب التواصل للاستفادة من الخبرات العالمية والتبادل العلمي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية (الديحاني، ٢٠١٧، ص ٣٢٦).

ويساعد التخطيط الاستراتيجي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت على تحديد الأولويات المتعلقة بأهداف التعليم الجامعي في ضوء الميزة التنافسية، التي تتمركز حول تحسين نواتج عملية التعليم والتعلم، وتحسين المستوى التنافسي للجامعة في مجال البحث العلمي، وتقديم خدمات مجتمعية مميزة، حيث يضمن التخطيط الاستراتيجي دراسة الواقع وبناء رؤية ورسالة الجامعة والأهداف الاستراتيجية للجامعة انطلاقاً من واقع المجتمع وفلسفته، ومن الإمكانيات الفعلية للجامعة، إضافة إلى قدرته على الاستجابة للتغيرات المنتشرة في البيئة الخارجية والداخلية للجامعة.

ولهذا تحظى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس باهتمام كبير من قبل واضعي السياسات التربوية، حيث يعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم مقومات تحقيق التنافسية التعليمية للجامعات؛ لتلبية حاجات المجتمع وإحداث التطوير المنشود، خاصة في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها المجتمع في مختلف جوانب الحياة؛ لذا أصبح من الضروري النظر في أعمال ووظائف عضو هيئة التدريس ومساعدته في إدراك التطور في أدواره وجعله مستعدة للقيام بأدوار جديدة تسهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.

### مشكلة البحث:

تضطلع الجامعات بوصفها قمة الهرم التعليمي بدور قيادي ومسؤولية كبيرة في تحقيق التنمية الشاملة بجميع جوانبها، إلا أن الجامعات العربية تواجه تحدياً كبيراً يتبلور في ضعف قدرتها على

مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى الميادين بالمستوى المنشود، لافتقادها الكثير من العناصر؛ لأنها تعاني من ضعف التخطيط الذي يمثل البعد الجوهري في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها (محمد، ٢٠١١، ١٧).

كما تعاني الجامعات بدولة الكويت بعض جوانب القصور ونقاط الضعف، تبرز على شكل مخرجات يعترضها الكثير من الخلل والنقص، ولا ترقى إلى مستوى الطموح، ويعني ذلك كله أن التعليم ما يزال بحاجة إلى تحسين نوعيته، ورفع مستوى جودته، وزيادة فاعليته، مما يتطلب إدخال تعديلات جذرية على محتواه ووسائله وأدواته، وبيئته وطرائقه، ومدخلاته المادية والبشرية، لترقى بعملياته وآلياته وأساليبه ونواتجه (البطي، ٢٠٠٤، ص ٥).

كما أن هناك مواطن ضعف عديدة تعاني منها الجامعات بدولة الكويت وتعوق أعضاء هيئة عن إمتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي، أبرزها: (العنزي، ٢٠١٤، ص ٧٦)

١. ضعف آليات البحث العلمي.
٢. طول فترة إجراء الترقيات والتعيينات.
٣. ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.
٤. ضعف تفعيل بعض اللوائح الجامعية والقرارات الصادرة بشأنها.
٥. البطء في تطوير البرامج الأكاديمية.
٦. وجود قاعات تدريس تقليدية غير مجهزة.
٧. عدم مناسبة مكاتب بعض أعضاء الهيئة التدريسية.
٨. غياب الحرم الجامعي المتكامل.
٩. تعقيد آليات اتخاذ القرار.

كما تُعاني الجامعات بدولة الكويت من الرتابة والجمود في هياكله وبناءه التنظيمي وبرامجه المعتمدة، وضعف الموازنة بين نواتج التعليم واحتياجات خطط التنمية، واختلال التوازن بين النمو الكمي ونوعية التعليم وجودته، وهذا يتضح من خلال المقارنة بين المهارات التي يكتسبها الخريجون ومتطلبات سوق العمل (الرشيدي، ٢٠١٤، ص ٤٣).

ولقد توصلت نتائج دراسات عديدة ومنها دراسة مزنة سعد العازمي (٢٠١٩) إلى وجود خلل في المناخ التنظيمي بالجامعات الكويتية، وتوصلت كذلك إلى أن الدعم القيادي للمناخ التنظيمي

بالجامعات الكويتية يتراوح بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة. كما توصلت نتائج دراسة سالم سعد الهاجري (٢٠١٩) إلى وجود معوقات تنظيمية وسياسية ومنهجية بدرجة مرتفعة تحول دون الاستفادة من نتائج البحوث التربوية بالجامعات الكويتية، وتوصلت نتائج دراسة غانم عبد الله الشاهين (٢٠١٥) إلى أن التعليم الجامعي في دولة الكويت يُعاني من ضعف المستويات التعليمية كمخرجات، وقلة الموارد الدراسية المتميزة والفعالة، وعدم توافر بعض التخصصات العلمية.

وبناء على ما سبق ينبغي أن يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس مهارات مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال معرفة مبادئه وفلسفته، ومضامينه، وأيضاً أن يتوافر لديهم ثقافات إدارية في مجال الفكر الاستراتيجي عامة، وفي التخطيط الاستراتيجي خاصة. ومما تقدم تتبلور مشكلة البحث في تحديد متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

### تساؤلات البحث:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
٢. ما المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٣. ما واقع المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي؟
٤. ما متطلبات التغلب على المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- التعرف على الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- التعرف على المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

-تحديد المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

- تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

### أهمية البحث:

-تبرز أهمية تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت؛ لما لها من دور هام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة نواتج التعلم.

- قد تكون قاعدة مع غيرها من الدراسات المرتبطة بتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن المزيد من الحقائق المعرفية التي تهتم بهذا المجال الذي يحتاج دفعة قوية في المرحلة القادمة .

### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث يمكن للباحث وصف وتحليل، ويهتم المنهج الوصفي باستجواب عينة البحث ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

### حدود البحث:

-الحدود الموضوعية: معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

-الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت قوامها ٢٥٧ عضواً.

-الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جميع كليات جامعة الكويت.

-الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

### أداة البحث:

استخدمت الباحثة "الاستبانة" كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية.

**مصطلحات البحث:****التخطيط الاستراتيجي:**

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المؤسسة أو المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة (محسن ، ٢٠٠٩ ، ٨٢).  
مهارات التخطيط الاستراتيجي:

تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجيات بعيدة المدى لنظام التعليم أو المؤسسة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (محمد، ٢٠١١ ، ٥٣).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مستوى القدرات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بطريقة تتمثل فيها السرعة في الإنجاز والاقتصاد في الجهد والتكاليف والدقة في الأداء .

**المعوقات:**

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: ضعف الموارد المتاحة بجامعة الكويت ، مثل قلة الموارد ، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

**الإطار النظري للبحث****أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

التخطيط لغة : اشتق لفظ التخطيط في اللغة العربية من كلمة خط ، والخط بالفتح الطريق  
خطط : الخط : الطريقة المستطيلة في الشيء ، والجمع خطوط ، والتخطيط : التسطير التهذيب :  
التخطيط كالتسطير ، تقول : خططت عليه ذنوبه أي سطرت(ابن منظور ، ٢٨٧).

ويقصد بالتخطيط لغوياً " اثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة علي ما يقصد في الصورة أو الرسم"(مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤ ، ٢٤٤) .

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي العملية المنظمة المنتظمة المستمرة التي تتضمن تطبيق طرائق البحث الاجتماعي ومبادئ وطرائق التربية والادارة والاقتصاد والمالية مع مشاركة ومساندة من

الجمهور في مجالات النشاط الخاصة والحكومية ، وغايته أن يحصل الطلبة علي تعليم كاف في مرحلة التعليم بأهداف واضحة ومحددة حتي يمكن كل فرد من الحصول علي ساحة ينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم البلاد من النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (أدم، ١١٨٠، ٢٠١١) .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم علي مجموعة من القرارات والاجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق اقصي استثمار ممكن للموارد والامكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية بمراحله الاساسية اكثر كفاية وفعالية للاستجابة لحاجات المتعلمين وتمييزهم الدائمة وبما شأنه الاسراع بمعدلات تنمية مرتفعة وخلق الرغبة في التقدم المستمر(حجي ،٢٠١٢، ١٥٠).

إذ التخطيط الاستراتيجي من خلال ما سبق هو توجيه الموارد البشرية والمادية في اطار فترة زمنية مستقبلية متطورة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي ترتبط بتطوير الأوضاع المادية والثقافية للغالبية العظمي من السكان، ويعني أيضاً محاولة فكرية علمية لتحقيق أهداف معينة في مدة زمنية معينة علي أساس من الوسائل والامكانات المتاحة فهو يقوم اذن علي اساس من التفكير العلمي الجاد في ظروف المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية تحليلاً لهذه الظروف والامكانات حتي يخرج بأهداف وآمال يرجي تحقيقها.

### ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية

ترتكز فلسفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية علي مجموعة واضحة من الغايات والاهداف والتي من أهمها: (البوهي، ٢٠١٠، ١٤)

- وضع رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية تتسم بالوضوح والتحديد.
- خلق رسالة وأهداف لجميع الوحدات بالمؤسسة التعليمية تتسم بالوضوح وإمكانية التنفيذ.
- وضع خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
- إقامة هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات التعليمية.
- توفير تدريب شامل وملئم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.

- وضع أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- العمل على إيجاد مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- حل المشاكل وامتلاك المهارات اللازمة لحلها بطريقة علمية سليمة.
- ضمان أن تكون رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة محققة بشكل جيد.
- تقديم خدمات تعليمية تتصف بالجودة وبنفقات أقل.

وتشتق الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي من الأهداف العامة للمجتمع وتنقسم هذه

الأهداف الي الآتي: (فهيمى، ٢٠٠٨ ، ٥٩)

١- الأهداف الاجتماعية: كتوفير فرص متكافئة للتعليم، توفير التعليم المناسب لكل فرد حسب إمكانياته، وتوفير احتياجات المجتمع من القوة العاملة اللازمة تطويره .

٢- الأهداف السياسية: وتتمثل في المحافظة علي الكيان السياسي للدولة ، وتنمية الروح القومية بين افراد المجتمع ، وتربية المواطن الصالح وزيادة التقاهم والتعاون بين جميع الافراد والشعوب.

٣- الأهداف الاقتصادية: من خلال مقابلة احتياجات البلاد في المدى القصير والبعيد من القوة العاملة كماً وكيفاً ، وزيادة الكفاءة الأنتاجية للفرد وقدرته علي التحرك الوظيفي بسهولة من مهنة لاخري تبعاً للظروف ، وتنشيط البحث العلمي والتكنولوجي والاستفادة منهما.

### ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي يعمل علي اكتشاف بدائل جديدة لنظام التعليم القائم ، بحيث تكون اكثر كفاية وفاعلية في حل اشكالاته وتلبية حاجات المجتمع حتي يمكن المشاركة والاسهام في تطويره وتجديده، فالتخطيط التربوي ينظر الي الإشكالات التربوية بنظرة كلية شاملة ، وهو يساهم في رسم السياسة التعليمية في المجتمع ، علي أن تستند إلي رؤية شاملة بأوضاع المجتمع السكانية والاجتماعية والتربوية ، ويعتبر التخطيط التربوي العمود الفقري لأنشطة المجتمع والمحرك الاساسي لعملية التنمية الشاملة ، فضلاً عن دوره الاساسي في نمو الثقافة في المجتمع(حمدان،إدريس ،٢٠١٦،٣٩).

إن عملية التخطيط يمكن أن تحقق مكاسب علي المدى القريب في اطار مبادرات تعزز المكاسب علي المدى البعيد ، وذلك بتقديم خطط قصيرة ، تكون بمثابة مكاسب سريعة ذات عوائد اصغر ولكن فورية، وهي بمثابة السباقات القصيرة ، التي يمكن أن تساعد علي ضمان الدعم السياسي للاستثمارات طويلة المدى في التعليم، علي أن يكون ذلك في اطار خطة بعيدة المدى تعزز التغيير الأوسع نطاقا ، ولكنها تستغرق وقتا أطول لتحقيق النتائج وهي ما تعرف بسباقات الماراثون، حينئذ يمكن بتشجيع النجاحات الواضحة قصيرة المدى ، أن يتحقق التحول الي النجاحات طويلة الاجل مع مرور الوقت.

والتخطيط الاستراتيجي عملية في جوهرها لا تخرج عن كونها عملية منظمة واعية لاختيار افضل الحلول الممكنة للوصول الي اهداف تعليمية معينة أو بمفهوم اخر هي عملية ترتيب الأولويات التربوية الممكنة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتخطيط التربوي يكون شاملاً لكل الاساسيات والفرعيات والكليات والجزئيات المتعلقة بمجالات التربية، (سعد، ٢٠١٤، ٣) ويلعب التخطيط الاستراتيجي دور مهم في توجيه العمل علي اسس رشيدة، وفيما يلي اهمية التخطيط التربوي: (عيد، ٢٠١٧، ٦٦).

- ١- تشخيص الأوضاع التربوية الحالية وتقييم الهيكل التربوي القائم ودراسة مدي تناسق أجزائه وتفرعاته ومدى الارتباط بين اجزاء هذه المراحل والافرع واحتياجات المجتمع.
- ٢- رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلا للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- ٣- النظرة البعيدة الواعية الي المستقبل ورسم الخطط علي المدى الطويل مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات المبنية علي اسلوب علمي.
- ٤- التحسين النوعي والاصلاح الفني للعملية التربوية من ادارة تعليمية ونظم مدرسية وتوجيه وارشاد.
- ٥- امتداد افاق التخطيط الي جميع الشؤون التربوية من ادارة تعليمية ونظم مدرسية وتوجيه وارشاد.
- ٦- تمكين التعليم من التخلص من حالة عدم التوازن الداخلي فيه وضمان النمو السليم في المستقبل.
- ٧- العمل علي التخفيف من حدة الاهدار في التعليم ورفع مستوي كفاءته.

٨- حسن تقدير موارد التعليم وتعبئتها والاستخدام الأمثل لها.

٩- احكام استثمار الوقت أو الزمن باعتباره مدخلا أو موردا مهما من موارد التعليم (مرسي ٢٠١١، ٢١)

والملاحظ أن أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثة تتمثل في: يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل وخارج بيئة المنظمة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

١. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم، وتدريبهم على التفكير الاستراتيجي، والتعامل مع المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.

٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة، وتحقيق درجة من الرضا لديهم.

٣. يسهم التخطيط إسهاما ملموسا وفعالاً في زيادة قدرة الإدارة على استمرارية الرقابة على المنظمة، فترتيب وتسلسل خطوات العمل، والجدولة الزمنية، ومستويات الأداء، واختيار مواقع المراجعة والتقييم التي تتم في عملية التخطيط، تكون كلها جوانب رئيسية (معايير) لوظيفة الرقابة الاستراتيجية.

#### رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

تختلف تناولات الباحثين لمراحل التخطيط الاستراتيجي في بعض الجزئيات، ويتفقون في عمومها، ويشكل ذلك أطراً متعددة لمراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي تتفق في ملامحها العامة، ويتأكد ذلك باستعراض مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

أ- الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: وتعني هذه المرحلة بالتأهيل للتخطيط الاستراتيجي، وتوفير مقومات نجاحه، فقبل البدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي، يجب الإجابة على الأسئلة التالية: ما عمل المؤسسة؟، وماذا سيكون؟، وماذا يجب أن يكون؟، وما الغرض الذي استخدمه الخطة الاستراتيجية؟، وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة؟، وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة الحالية؟، وهل القيادة الحالية بالمؤسسة مستعدة

لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟، وما تكلفة هذا التخطيط من حيث الوقت والجهد البشري؟، ومن الذي يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟، وهل كل عضو لديه خبرة بالتخطيط؟، وهل ن فكر فيما يجب عمله في هذا التخطيط؟، وهل نرغب في صنع قرارات مرتبطة بمستقبل المؤسسة؟، وهل لدى المؤسسة الجامعة القدرة على استخدام التخطيط؟، وما المعوقات التي تحد من قدرتها تجاه التخطيط الاستراتيجي؟(Meinhart, R,2014, 46)

ب- تحديد توجهات المؤسسة الجامعية المستقبلية: وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات فرعية وهي:

• **صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة:** وتعني بناء الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية، واستشراق الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة ككل إلى بلوغه على المدى البعيد، وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الجامعية الذي يحدد الوجهة التي نرغب في الوصول إليها، والمركز الذي تتوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها(Prusha, T, 2014, 11).

وتتحدد عناصر الرؤية الإستراتيجية في: تحديد الوضع المستقبلي، الذي نرغب أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، والمجالات والأنشطة التي نرغب أن تكون موجودة في الجامعة مستقبلاً من خلال تلك الرؤية، والإستراتيجية المطلوبة لتحقيقها؟، وتحديد الأهداف العامة والإجرائية التي نرغب المؤسسة الجامعية في إنجازها مستقبلاً، وبناء ثقافة المؤسسة الجامعية، واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتحديد المواد والمصادرة اللازمة لتنفيذ الرؤية، وتحديد مجالات الأنشطة لتحديد الرؤية( بدر، ٢٠٠٣، ١١٤).

مما تقدم يتضح أن الرؤية عنصر مميز للتفكير الاستراتيجي، حيث تعتبر إحدى المهمات الأساسية التي تقوم بها كبار القادة في المؤسسة الجامعية، ونمطاً من قيم المؤسسة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها، وأداة تستند إلى إمكانات، وخبرة، ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المؤسسة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد الأفراد العاملين باتجاه أغراض المؤسسة.

• **تحديد رسالة المؤسسة:** حيث يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المؤسسة الجامعية برسالة محددة وواضحة، ولكن بمرور الزمن قد تتغير ويجري عليها

تعديلات، وتعتبر رسالة المؤسسة الجامعية الفكرة الملهمة للأفراد العاملين بها التي تجمع جهودهم وإمكانياتهم باتجاه تحقيق الأهداف، وتوضح الرسالة أسباب وجود المؤسسة، كما أنها تحدد الغرض الأساسي لها، وتشمل رسالة المؤسسة الجامعية وصفاً للمنتج التعليمي، أو الخدمات الرئيسية لها، والخصائص الفريدة فيها، والتي تميزها عن غيرها من الجامعات المماثلة لها (Riza, A, 2017, 178).

وتساعد الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة الجامعة في توليد قيمة إدارية حقيقية

تتمثل في: (Meinhart, R., 2014, 49)

- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية، ووضع الأعمال في المدى البعيد.
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية، وضعف عملية اتخاذ القرارات.
- توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
- حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي.
- توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام، وتحديد الأهداف، وتصميم لاستراتيجيات الوظيفية.

• مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

• **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** وتشكل خطوة أساسية على طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على أساس تحديد الأهداف العامة، والتوجهات العامة التي تسعى الجامعة إلى بلوغها، والتي تشكل المصدر الرئيسي للأهداف قصيرة المدى، والمحددة تحديداً دقيقاً، وبذلك فإن الرسالة أو التوجهات العامة تمثل المصدر الرئيسي للأهداف المرحلية للجامعة، كما يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة، وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، وذات طبيعة كمية، تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة الجامعية، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها.

وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في الأهداف وتتمثل في: ما الذي يميز الأهداف الجيدة عن الأهداف الرديئة؟ وما هي الخصائص أو السمات التي تحسن من فرض تحقيق الأهداف، ولتحقيق ذلك لا بد من توافر بعض الخصائص أو الشروط في الأهداف حتى تتسم بالفاعلية وهي:

القبول، والقابلية للقياس، والمرونة، والوضوح والفهم، والملائمة، والقابلية للتحقيق والتحفيز (Farrah, J. & et al,2011, 16).

### التحليل الاستراتيجي الرباعي: SWOT

ويطلق عليه علماء الإدارة الإستراتيجية "التحليل البيئي SWOT analysis" وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات، Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المؤسسة من بيئة خارجية، وعناصر داخلية، وهذا التحليل ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة الجامعية، أو إلغاء بعض الأنشطة التي تشكل عبء على المؤسسة، ويعد بمثابة تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة الجامعية، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، والشق الآخر تدقيق/ تحليل داخلي Internal Audit، ويتطلب تقييم وضع المؤسسة الداخلي، بهدف حصر كل من نقاط قوتها، ونقاط ضعفها. (Chang, G.,2018, 12)

ويهدف التحليل الاستراتيجي الرباعي للمؤسسة إلى استشراف المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمؤسسة، وذلك لاختيار الإستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات، ويعد ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي، حيث يمثل رسداً وتقييماً لاتجاهات المستفيدين من نتائج هذه المؤسسة، فالمتغيرات البيئية تتناهى بسرعة ديناميكية، وما هو الآن فرصة قد يزول غداً، وما هو نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة أو أحد أهدافها، أو بعض أنشطتها، أو في استراتيجيتها، بالإضافة إلى تعزيز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة، والإبقاء على نفس رسالتها.

د- **تطبيق الخطة الإستراتيجية:** وتعرف بأنها العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة، ونظم تقويم الأداء الاستراتيجي، وتتطلب هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات ومنها: تطوير الهيكل التنظيمي، واختيار القيادة، وإيجاد نظم محفزة لتحقيق الإستراتيجية، ووضع أهداف قصيرة المدى، وتوفير موازنات تطويرية، ويتجسد التطبيق الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي

المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة ( الدورى ، ٢٠١٥ ، ٢٩٣).

وتتطلب فعالية عملية التطبيق توافر بنية المؤسسة الجامعية المناسبة لتنفيذ الخطة، والمهارات والقدرات التي يتوقف عليها نجاح الخطة، والإمكانات المادية والبشرية والتمويلية اللازمة لتنفيذ الخطة، والسياسات الداخلية للمؤسسة الجامعية، والإجراءات، وأنظمة الدعم التي يتطلبها تنفيذ الخطة، وتوافر نظام فعال للحوافز والمكافآت يعزز تنفيذ الخطة، وثقافة المؤسسة التي تدعم وتتسجم مع متطلبات تنفيذ الخطة، والقيادة الإستراتيجية، والإشراف الفعال على التنفيذ من كافة الإداريين، وممارسة دورهم كمفذين للخطة في الموقع الذي يشغلونه، ووضوح في المسؤوليات الخاصة بتحقيق نتائج ناجحة لإدارة التخطيط الاستراتيجي، وتوزيع هذه المسؤوليات، وتحديد العمليات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات والمسؤوليات المتعلقة بها، وتحديد نقاط قياس مستوى تقدم الإستراتيجية بوضوح، وتحديد مقياس الأداء، وآليات الرقابة المناسبة ( ياسين، ٢٠١٢ ، ٦٤).

**التقويم والرقابة الإستراتيجية** :ويتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المحددة والمتوقعة في الخطة، والتقويم عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، وهو كعملية ملازمة للمتابعة للتعرف على متابعة التنفيذ، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة؛ للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة. ( ياسين، ٢٠١٢ ، ٦٤ )

وتتطلب هذه المرحلة تقويم إستراتيجية التخطيط من خلال تطوير إجراءات قياس التغذية الراجعة الداخلية، التي سوف تشير إلى كيفية تطبيق الإستراتيجية، ومدى سماحها بتبادل المعلومات الجيدة، ويتوقف ذلك على مدى إقناع المشاركين بأن الفشل في تحقيق الأهداف أو الغايات لن يؤخذ على أنه انطباع سلبي على أدائهم، وفي نفس الوقت يشدد على أن هذا العمل يجب أن يقبل ويلتزم له من قبل المديرين الكبار بالمؤسسة الجامعية، وبشكل خاص في المراحل الأولية عند تطبيق الإستراتيجية.

### خامساً: مهارات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

تشمل المهارات التخطيطية محاولات استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع المتوقعة اي تقدير المؤشرات التربوية في المستقبل مثال تقدير عدد الطلاب لكل مرحلة، وتقدير عدد الفصول والمدارس وتقدير الميزانية ( الميزانية التقديرية ) والابنية التعليمية ، والكتب والمواد التعليمية والحاسبات الالكترونية. (النجار، ٢٠١٧، ٨٣)

ويجب أن نفرق بين التخطيط الاستراتيجي التربوي الذي يشمل تحديد الرؤية والرسالة لكل مرحلة تربوية ، ولمنظومة التعليم بغرض تحديد الأهداف الاستراتيجية التربوية والتحليل الرباعي ( التحليل الداخلي بين نقاط القوة ونقاط ضعف والتحليل الخارجي الذي يشمل الفرص والتهديدات ) وذلك بغرض اجراء التحليل الاستراتيجي اللازم للإصلاح والتجديد للمنظمين للتعليم ويشمل التخطيط التشغيلي في التعليم العناصر التالية: (فريد النجار، ٢٠١٧، ٨٣)

- ١- تحديد الأهداف التشغيلية .
  - ٢- التنبؤ والتقدير المستقبلي.
  - ٣- تخصيص الموارد التربوية.
  - ٤- اعداد الميزانيات التقديرية.
  - ٥- اعداد خطوات التنفيذ التربوي.
  - ٦- اختيار البرامج.
  - ٧- اعداد خطط التنفيذ الطوارئ.
  - ٨- تحديد المواصفات المعيارية.
  - ٩- تحديد المنظومات التربوية.
  - ١٠- اختيار أدوات الرقابة.
  - ١١- الربط المستمر بين الأهداف والبرامج والسياسات والموازنات وتخصيص الموارد واستخدام التخطيط بالسيناريوهات.
  - ١٢- اعادة التخطيط في ضوء نتائج كل مرحلة تخطيطه أي خطة سنوية.
- وهناك العديد من المهارات التي يجب ان تظهر أثناء مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وهي: (المخلفي، ٢٠١٩، ٩)

١- القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية/ القسم: وتشمل مهارات تحليل بيئة الكلية المادية والاجتماعية من حيث العلاقات بين الأقسام ومع الإدارة والجامعة، بالإضافة إلى مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا لمعرفة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها في المستقبل، كما تشمل القدرة على إعداد الاستبانات واستطلاع الرأي والقدرة على ربط العوامل ببعضها البعض والاستنتاج والمقارنة.

٢- القدرة على صياغة رؤية الكلية/ القسم وتشمل مهارة وضع تصور لما يصبو أن تكون عليه الكلية/ القسم في المستقبل وقدرة القيادة الأكاديمية على التطوير والانتقال للوضع الأفضل، بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلاً.

٣- القدرة على صياغة رسالة الكلية/ القسم: من خلال الإجابة الضمنية على الأسئلة التالية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي نسعى لتحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟ أي القدرة على تمثيل القيم وتقدير عملية التعلم، وإقامة العدل والمساواة والقدرة على السعي إلى التميز والإبداع.

وتشمل مهارة وضع تصور لما يراد أن تكون عليه الكلية / القسم في المستقبل وقدرة القيادة الأكاديمية على التطوير والانتقال للوضع الأفضل، بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبه مستقبلاً

٤- القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للكلية/ القسم: وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة ، كما تشمل القدرة على صياغة الاستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها، ثم تقويم تلك الاستراتيجيات وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة وذلك بناء على ما تم جمعه من معلومات حول الموقف الإستراتيجي الراهن لإدارة الكلية / القسم في خضم ما يحيط بها من مؤثرات وما يؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية ، حيث تتكون عند المخطط صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل العمل في إدارة الكلية/ القسم في السنوات القادمة.

٥- القدرة على المتابعة والتقويم ، وتتمثل بمهارات إعداد الأدوات والتقارير وتقديم مقترحات لتطوير الخطة القادمة.

### سادساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بعض الصعوبات والمعوقات الخاصة بإمكانيات وقدرات المنظمة الذاتية، خاصة المهارات والكوادر الإدارية العليا، والمسئولية عن التخطيط الاستراتيجي ومنها: قصور وضعف المهارات الإدارية العليا والكفاءات التخطيطية، وعدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ضعف المساندة الكافية، وعدم تخصيص الوقت الكافي، التركز على النواحي التشغيلية قصيرة الأجل، وقصور الوعي والمعرفة بمفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي، والاعتقاد الخاطئ بأن تكاليف هذا النظام تفوق مزاياه، وضعف مشاركة باقي المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وقلة الاستعانة بالخبرات الاستشارية في التخطيط الاستراتيجي، وغموض دور المخطط بالمؤسسة، والخلط بين التخطيط الاستراتيجي والأنواع الأخرى، وقلة الاتفاق على الافتراضات الأساسية للتخطيط من خلال الاجتماعات الدورية، والمنتظمة، وإغفال عملية التحليل البيئي في التخطيط ووضع الرؤية الشاملة في المستقبل(ضحوي ، المليجي ، ٢٠١٠ ، ١٨٨ )

كما توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم

ومنها : (القرشي، ٢٠١٦ ، ٧٣)

- ضعف الموارد المالية للمؤسسة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي.
- ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الأزمات فقط.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية هيئة مسئولة في التخطيط، وليس مسئولية الإدارة في مختلف المستويات.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية.
- قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل المديرين عموماً إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغير.

• انشغال المديرين وإدارة المؤسسات التعليمية في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي من وقت وجهد ومدلولات ونقاشات.

• عدم استقرار الظروف والمتغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة.

وترى الباحثة أن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ضعف الأوضاع المالية للجامعة، وعدم وجود فريق متخصص للتخطيط الاستراتيجي، وضعف القيام بالتحليل البيئي الاستراتيجي، ومحدودية توافر وجود المعلومات والبيانات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.

### الإطار الميداني للبحث

#### (١) تحديد الهدف من الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

#### (٢) تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

اعتمدت الباحثة علي الاستبانة من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، وتعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، في حين توصف الاستبانة بأنها عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لمناسبتها لمشكلة البحث

#### (٣) تقنين الاستبانة:

##### - صدق الاستبانة:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (١١) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، وقد قام الأساتذة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتمائها إلى كل محور من محاور الاستبانة، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

**- ثبات الاستبانة:**

للثبات أهمية كبيرة في توضيح دقة الأداة في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، حيث تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية بلغ قوامها (٥١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

وقد استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لحساب قيم معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS، وقد تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور (٠,٨٩٩)

**(٤) تحديد عينة الدراسة:**

بلغ المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ١٥٩٠ منهم ١٢٨٣ مواطناً و٣٠٧ من غير الكويتيين ، وقد اعتمدت الدراسة الحالية علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت وعددهم (٢٥٧) عضواً بنسبة ١٦%.

**(٥) تفسير النتائج:**

للإجابة عن السؤالين الثاني: ما واقع المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي ؟

تم إجراء الدراسة الميدانية، ويتم عرض أهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليل عباراتها؛ بهدف تعرف المعوقات التي تواجه ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والتوصل إلي مجموعة من النتائج علي النحو التالي:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة عن العبارات بمعوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس

لمهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت

درجة التواجد	م	ع	ت	درجة التواجد						العبارة	م
				صغيرة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
مرتفعة	١٥	٠.٧٤	٢.٤٦	١٥.١٨	٣٩	٢٣.٣٥	٦٠	٦١.٤٨	١٥٨	١	اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس المسؤولين أن رسالة ورؤية الجامعة مجرد شعارات فقط.
مرتفعة	١٦	٠.٧٨	٢.٣٨	١٨.٦٨	٤٨	٢٤.٥١	٦٣	٥٦.٨١	١٤٦	٢	قلة معرفة أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي.
مرتفعة	١١	٠.٦٥	٢.٦١	٨.٩٥	٢٣	٢١.٤٠	٥٥	٦٩.٦٥	١٧٩	٣	ضعف القناة لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية التخطيط الاستراتيجي .
مرتفعة	١٢	٠.٦٥	٢.٦٠	٨.٩٥	٢٣	٢٢.١٨	٥٧	٦٨.٨٧	١٧٧	٤	مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتمسك بالعمل الروتيني.
مرتفعة	١٠	٠.٦٦	٢.٦٣	١٠.١٢	٢٦	١٧.١٢	٤٤	٧٢.٧٦	١٨٧	٥	ظهور التخطيط الاستراتيجي فقط عند ظهور الأزمات وليس كمنظومة عمل.

درجة التواجد	م	ع	ت	درجة التواجد						العبارة	م
				صغيرة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
مرتفعة	٦	٠.٦١	٢.٦٧	٧.٧٨	٢٠	١٧.١٢	٤٤	٧٥.١٠	١٩٣	٦	القصور في وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل أعضاء هيئة التدريس.
مرتفعة	٣	٠.٤٨	٢.٧٠	٠.٧٨	٢	٢٨.٧٩	٧٤	٧٠.٤٣	١٨١	٧	بطء التوجه نحو اقتصاد المعرفة وما يتطلبه من تحول الجامعة إلى منظمات متعلمة.
مرتفعة	٨	٠.٦٠	٢.٦٦	٦.٦١	١٧	٢١.٠١	٥٤	٧٢.٣٧	١٨٦	٨	اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤوليتهم.
مرتفعة	١	٠.٥٠	٢.٧٤	٢.٧٢	٧	٢١.٠١	٥٤	٧٦.٢٦	١٩٦	٩	قلة اطلاع أعضاء هيئة التدريس على التجارب المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
مرتفعة	٤	٠.٥٥	٢.٧٠	٤.٢٨	١١	٢١.٧٩	٥٦	٧٣.٩٣	١٩٠	١٠	قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في التخطيط وتنفيذها.
مرتفعة	٥	٠.٥٨	٢.٦٧	٥.٤٥	١٤	٢٢.٥٧	٥٨	٧١.٩٨	١٨٥	١١	قلة توافر الوقت الكافي

درجة التواجد	ت	ع	م	درجة التواجد						العبارة	م	
				صغيرة		متوسطة		كبيرة				
				%	ك	%	ك	%	ك			
											لأعضاء هيئة التدريس لممارسة التخطيط وإنشغالهم بالأعمال التدريسية والبحثية.	
مرتفعة	٧	٠.٥٩	٢.٦٦	٦.٢٣	١٦	٢١.٧٩	٥٦	٧١.٩٨	١٨٥	١٢	ضعف اهتمام الجامعة بنتائج البحوث التي يتم إجرائها.	
مرتفعة	١٤	٠.٦٧	٢.٥٦	١٠.١٢	٢٦	٢٣.٣٥	٦٠	٦٦.٥٤	١٧١	١٣	ضعف الاهتمام بالأفكار الإبداعية لبعض أعضاء هيئة التدريس.	
مرتفعة	٢	٠.٥١	٢.٧٢	٣.١١	٨	٢١.٤٠	٥٥	٧٥.٤٩	١٩٤	١٤	قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	
مرتفعة	١٣	٠.٦٥	٢.٥٧	٨.٥٦	٢٢	٢٥.٦٨	٦٦	٦٥.٧٦	١٦٩	١٥	قلة إطلاع أعضاء هيئة التدريس بنتائج الخطط الإستراتيجية.	
مرتفعة	٩	٠.٥٩	٢.٦٣	٥.٨٤	١٥	٢٥.٦٨	٦٦	٦٨.٤٨	١٧٦	١٦	قلة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمعايير المرتبطة بتحقيق أهداف الجامعة.	

المتوسط الحسابي للمحور = ٢,٦٢ بانحراف معياري ٠,٦١ (درجة التواجد مرتفعة)

ت: الترتيب

ع: الإنحراف المعياري

م: المتوسط الحسابي

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (٢.٦٢)، بانحراف معياري ٠,٦١ ، ودرجة تواجد (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين (٢.٣٨ - ٢.٧٤)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بمعوقات ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، ويتقف ذلك مع نتائج دراسة التي اشارت نتائجها بوجود بعض القصور بالجامعات الكويتية ، منها ضعف آليات البحث العلمي، وقلة تفعيل بعض اللوائح الجامعية والقرارات الصادرة بشأنها والبطء في تطوير البرامج الأكاديمية، ووجود قاعات تدريس تقليدية غير مجهزة للتدريب.

### وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة (٩) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٤) والتي تنص على " قلة اطلاع أعضاء هيئة التدريس على التجارب المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي". مما يؤكد على وعي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت على وجود قصور لديهم في الإطلاع على التجارب المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- كما جاءت العبارة (١٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢) والتي تنص على " قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي" مما يدل على حاجة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت إلى المزيد من الدورات التدريبية عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي.
- وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٠) والتي تنص على " بطء التوجه نحو اقتصاد المعرفة وما يتطلبه من تحول الجامعة إلى منظمات متعلمة. " مما يشير إلى الحاجة إلى المضي قدماً بالجامعة بوتيرة أسرع نحو ما يؤهلها لمواكبة اقتصاد المعرفة ، وما يتطلبه ذلك من تحول الجامعة إلى منظمات متعلمة .
- كما جاءت العبارة (١٠) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٠) والتي تنص على " قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في التخطيط وتنفيذها" مما يشير إلى الحاجة إلى الإهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في التخطيط وتنفيذه بما يحقق الدافع للمشاركين والغير مشاركون من أعضاء هيئة التدريس للإهتمام بالتخطيط وتنفيذه.

- وجاءت العبارة (١١) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٧) والتي تنص على " قلة توافر الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس لممارسة التخطيط وإنشغالهم بالأعمال التدريسية والبحثية " مما يشير إلى كثرة الأعباء الوظيفية على عاتق أعضاء هيئة التدريس والحاجة إلى تخفيف تلك الأعباء عن كاهلهم حتى يتسنى لهم الفرصة لممارسة التخطيط.
- كما جاءت العبارة (٦) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٧) والتي تنص على " القصور في وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل أعضاء هيئة التدريس " مما يشير إلى الحاجة إلى توفير قاعدة بيانات خاصة بالجامعة تشمل جميع المعلومات عن كل ما يخص الجامعة حتي تمكن تلك القاعدة أعضاء هيئة التدريس من القيام بالتخطيط الإستراتيجي بكل سهولة ويسر.
- كما جاءت العبارة (١٢) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٦) والتي تنص على " ضعف اهتمام الجامعة بنتائج البحوث التي تسهم في تحقيق متطلبات التميز التنافسي." وفي ذلك إشارة إلى الحاجة بإيلاء اهتمام أكبر بالبحوث التي تتناول متطلبات التميز التنافسي والاستفادة من هذه البحوث ونتائجها عند التخطيط الإستراتيجي للجامعة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة العنزي، ٢٠١٤، التي شارحت نتائجها بضعف آليات البحث العلمي.
- كما جاءت العبارة (٨) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٦) والتي تنص على "اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسئوليتهم" مما يشير إلى الحاجة إلى المزيد من نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس ، والتوعية بأنه مسئولية مشتركة بين جميع الإدارات ولا يقتصر على إدارة التخطيط الإستراتيجي فقط.
- وجاءت العبارة (١٦) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٣) وهي تنص على " قلة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمعايير المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة" مما يشير إلى وجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس في الإهتمام بالمعايير المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة والحاجة إلى إيلاء هذه المعايير اهتمام أكبر من قبل أعضاء هيئة التدريس.

- كما جاءت العبارة (٥) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٣) والتي تنص على " ظهور التخطيط الاستراتيجي فقط عند ظهور الأزمات وليس كمنظومة عمل " مما يشير إلى الحاجة إلى تغيير المفاهيم لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول التخطيط الإستراتيجي وتوضيح فوائده الجمة في فترات الإزدهار والتميز لما يقوم به من تنظيم للمسئوليات وتحديد واضح للمهام والواجبات.

- جاءت العبارة (٣) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٦١) والتي تنص على " ضعف القناعة لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية العالمية" مما يشير إلى الحاجة للإهتمام بالدراسات والبحوث التي تتناول علاقة التخطيط الإستراتيجي بالميزة التنافسية وتوجيه أعضاء هيئة التدريس إلى دراستها مما من شأنه زيادة قناعتهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق أهداف الجامعة.

- جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٦٠) والتي تنص على " مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتمسك بالعمل الروتيني" وفي ذلك دلالة على الحاجة إلى جذب اهتمام المتمسكين بالعمل الروتيني والرافضين للتغيير من أعضاء هيئة التدريس ، وتوظيف التخطيط الإستراتيجي لمساعدتهم في عملهم بالجامعة.

- جاءت العبارة (١٥) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٥٧) والتي تنص على " قلة إطلاع أعضاء هيئة التدريس بنتائج الخطط الإستراتيجية" وفي ذلك دلالة على الحاجة إلى إتاحة نتائج الخطط الإستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس للإطلاع عليها ومناقشتها والإستفادة منها.

- جاءت العبارة (١٣) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٥٦) والتي تنص على " ضعف الاهتمام بالأفكار الإبداعية لبعض أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بزيادة الميزة التنافسية" مما يشير إلى الحاجة إلى دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية والمبتكرة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- جاءت العبارة (١) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٦) والتي تنص على " اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس المسؤولين أن رسالة ورؤية الجامعة مجرد شعارات

فقط " مما يشير إلى الحاجة إلى توعية أعضاء هيئة التدريس بالدور الفاعل للرؤية والرسالة في المؤسسات التعليمية وبالغاية من وضوح رؤية ورسالة الجامعة حتي يتسنى لهم العمل على تنفيذها.

- جاءت العبارة (٢) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٨) والتي تنص على " قلة معرفة أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي" مما يشير إلى الحاجة إلى الإهتمام بتوعية أعضاء هيئة التدريس نحو دراسة التخطيط الإستراتيجي ومفاهيمه وأساليبه المختلفة بما يحفزهم نحو استخدامه.

### توصيات البحث

توصل البحث إلى مجموعة من المتطلبات للتغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة

التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، منها:

١. ايمان أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين برسالة ورؤية الجامعة.
٢. ضرورة معرفة أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي.
٣. أهمية قناعة أعضاء هيئة التدريس بأهمية التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت.
٤. تقبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتغيير والتمسك بالعمل الروتيني.
٥. الاهتمام بوضع خطة استراتيجية للأزمات بالجامعة وليس كمنظومة عمل.
٦. وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل أعضاء هيئة التدريس.
٧. التوجه نحو اقتصاد المعرفة وما يتطلبه من تحول الجامعة إلى منظمات متعلمة.
٨. اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسئوليتهم.
٩. ضرورة اطلاع أعضاء هيئة التدريس على التجارب المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
١٠. ضرورة توافر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في التخطيط وتنفيذها.

١١. توافر الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس لممارسة التخطيط بالإضافة للأعمال التدريسية والبحثية.
١٢. اهتمام الجامعة بالأفكار الإبداعية لبعض أعضاء هيئة التدريس .
١٣. عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
١٤. ضرورة إطلاع أعضاء هيئة التدريس بنتائج الخطط الإستراتيجية.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية:

١. ابن منظور، جمال الدين (١٤١٤هـ) : لسان العرب ، ط٣ ، لبنان ، بيروت ، دار صادر.
٢. بدر، حامد (٢٠٠٣): الإدارة الإستراتيجية، القاهرة ، دار النهضة العربية.
٣. البطي، عبد الله (٢٠٠٤): الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة حائل.
٤. البوهي، فاروق شوقي (٢٠١٠) : التخطيط التربوي: عملياته ومدخلاته وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم ، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
٥. التلباني، نهاية عبد الهادي وآخرون (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد(١)، عدد (٢)، فلسطين.
٦. حجي، أحمد اسماعيل (٢٠١٢): اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي ، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربي.
٧. حلس، سالم عبد الله (٢٠١٣م): مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.
٨. حمدان، خالد محمد بن ، إدريس، وائل محمد (٢٠١٦): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط ٢ ، عمان: الأردن ، دار البازوري للنشر والتوزيع.
٩. الدوري، زكريا (٢٠١٥) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن دار البازوري العلمية.
١٠. الديحاني ، سلطان غالب(٢٠١٧): "تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت (دراسة مستقبلية)"، دراسات تربوية ونفسية، عدد ١٩٥، الجزء ٢.
١١. الرشيد ، مها (٢٠١٤): "مشكلات التعليم الجامعي بدولة الكويت في ظل التحديات المعاصرة"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، عدد ١٣٢.

١٢. سعد، عبد المنعم فهمي (٢٠١٤) : استراتيجية التخطيط التربوي، ط٢، القاهرة، الدار الثقافية للنشر
١٣. الشاهين، غانم عبد الله (٢٠١٥): "الجامعة الافتراضية: رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي في دولة الكويت تصنيف المعوقات واساليب المواجهة وعوامل النجاح". مجلة الطفولة والتربية. عدد ٢١، ص ص ٢٠٩ - ٢٣٤.
١٤. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي: رؤية مستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية، "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة طنطا.
١٥. العازمي، مزنة سعد(٢٠١٩): "مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية". المجلة التربوية، الكويت، مجلد ٣٣، عدد ١٣١، ص ص ١٣ - ٥٧.
١٦. عباس، محمود السيد (٢٠٠٩م): التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج. مصر.
١٧. عصام الدين بربير آدم (٢٠١١): التخطيط التربوي و دوره في تشكيل الهوية الاجتماعية في السودان : دراسة تحليلية لجمهورية السودان بعد إعلان انفصال جنوب السودان، المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية: التربية والمجتمع - الحاضر والمستقبل، كلية العلوم التربوية ، جامعة جرش ، الأردن.
١٨. العنزى، أحمد سلامة(٢٠١٤): "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، الرياض، مجلد ٢٨، عدد ١.
١٩. عيد، سعاد محمد (٢٠١٧): تخطيط التعليم من أجل النهوض بالدولة الهشة ، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، العدد ٩٤، الجزء الثاني .
٢٠. فهمي، محمد سيف الدين (٢٠٠٨) : التخطيط التعليمي أسسه - اساليبه - مشكلاته ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٨م.

٢١. القرشي، زين (٢٠١٦) : التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
٢٢. مجمع اللغة العربية(٢٠٠٤) : المعجم الوسيط ، ط ٤ ، القاهرة ، مكتبة الشروق الدولية ، ١٤٢٥ هـ ، ٢٠٠٤ م.
٢٣. محسن، أفراح محمد (٢٠٠٩م): **التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي**. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
٢٤. محمد، سليمان عبد ربه (٢٠١١م): دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانيات الإفادة منه في بعض تطوير التعليم الجامعي في مصر.
٢٥. محمد، سليمان عبد ربه (٢٠١١م): دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانيات الإفادة منه في بعض تطوير التعليم الجامعي في مصر.
٢٦. المخلافي، سلطان بن سعيد عبده(٢٠١٩): درجة ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٢، ع ٤٢.
٢٧. مرسي، نبيل حامد (٢٠١١): **التخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث للطباعة.
٢٨. مسعود علي العازمي(٢٠١٨): "أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٣١، عدد ١.
٢٩. النجار، فريد (٢٠١٧): **التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن الحادي والعشرون**، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي.
٣٠. الهاجري، سالم سعد(٢٠١٩): "معوقات الاستفادة من نتائج البحوث التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية الحكوميتين بدولة الكويت". **المجلة التربوية**، الكويت، مجلد ٣٣، عدد ١٣٠، ص ص ١٠ - ٥٠.
٣١. ياسين، سعد (٢٠١٢) : **الإدارة الإستراتيجية**، عمان ، ر، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع.

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Chang, G.(2018): Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, **international institute for educational planning**, UNESCO, Paris.
2. Dogan, N. (2015): The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (195), July.
3. Farrah, J. & et al(2011): Strategic Planning, the foundation for Community **Association Research**, U.S.A.
4. Jackson, E. A. (2015). Competitiveness in Higher Education Practices in Sierra Leone: A model for Sustainable Growth. Economic Insights – Trends and Challenges, IV (4).
5. Meinhart, R.(2014): Strategic Planning through Organization Lens, **PhD** Dissertation, George Washington University, p.46.
6. Prusha, T (2014).: Strategic Planning in Community College Information Technology, A Delphi Study Model Program, **PhD** Dissertation, Iowa State University
7. Riza, A(2017).: Strategic Planning at the State's Education Institutions Serving Open and Distance Education; Which are f Non – Profit Concern, Turkish online **Journal of Distance Education – TOJDE**, Vol. 8, No. 1, January , p. 178.
8. Wang, C-C., Chen, C-T. & Chen, C-F. (2012). Investigation on the influence of the brand image of higher educational institutions on satisfaction and customer lifetime value. Educational Studies, 38(5).