

التخطيط الإستراتيجي  
وتطوير الجامعات المصرية

إعداد

أ/م/د / محمد عبد اللطيف  
الاستاذ المساعد بقسم التخطيط الاجتماعي  
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان



أولاً : مدخل لمشكلة الدراسة :

يحتل البحث العلمي مكانة وأهمية كبيرة في تطور الدول وتقدمها ، كما يساهم في تحقيق التنمية ويساعد المسؤولين علي إتخاذ القرارات في ضوء نتائج علمية رصينة ، ويشهد عالمنا المعاصر تنافساً شديداً بين مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي في الوصول لإبتكارات وإختراعات حديثة تحقق التنمية البشرية في مختلف القطاعات ، وتساهم في تطور الشعوب ونموها السياسي والاجتماعي والإقتصادي (١) والبحث العلمي بشقيه الأساسي والتطبيقي عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ، والمحور الأساسي في عملية التنمية الشاملة ، ذلك أن مخرجاته لا تقتصر علي تطوير تقنيات جديدة ومنتجات أفضل في مجال الإنتاج فحسب ، بل تتجاوز ذلك إلي زيادة الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج الأخرى من عمالة ورأس مال وموارد طبيعية إذ تتحسن كفاءة هذه العناصر عند إتصالها بتقنيات الإنتاج الحديثة ، ومن ثم يتعزز الإنتاج كما وكيفا ، وتتضح ضرورته في البلان النامية ، نظراً لحاجتها إلي تقنيات علمية وتكنولوجية مبتكرة في عملية التطوير لمجتمعاتها في ظل إرتفاع وتيرة التسابق لتطوير تقنيات وأساليب جديدة للإنتاج للمحافظة علي حصصها في الأسواق العالمية (٢) وذلك من أهم وظائف الجامعات في كل دول العالم ، وكذلك فإن الجامعات تقوم ببناء الشخصية من خلال التعليم، فالإهتمام بالتعليم وتطويره والإرتقاء بمخرجاته لم يكن يوماً قضية محلية ، بل كان دوماً قضية دولية ، فالتعليم يعتبر دعامة الأمن لأنه يساهم في بناء المجتمع وبناء المواطن المستتير القادر علي المشاركة بفاعلية في العمل السياسي والاجتماعي والإقتصادي ، ولذلك كان هناك إجماعاً عربياً ورسمياً وشعبياً يؤكد علي أهمية التعليم وأن التعليم أحد أبرز المدخلات لمستقبل أفضل فلا يمكن تحقيق ديمقراطية بلا تعليم ولا يتصور أيضاً تحقيق تقدم إقتصادي وزيادة معدلات الإنتاج بدون تعليم ذو جودة عالية (٣) وتتمثل أهداف التعليم العالي بمصر في إعداد وتأهيل الطلاب والطالبات ، وإكسابهم القدرات والمهارات المختلفة ، والإسهام في دفع وتطوير البحث العلمي والتطبيقي ، وإعداد الكفاءات والكوادر الوطنية المتخصصة في مختلف المجالات العلمية ، وتقديم الخدمات العلمية والفنية في المجالات العلمية المختلفة للقطاعين العام والخاص ، وتوثيق الروابط مع القطاع الخاص ، مثل : البنوك ، والشركات ، والمؤسسات ، ومكاتب مراجعي الحسابات القانونيين ، وذلك لمشاركتهم في تطوير مناهج الكلية بحيث تتوافق مع متطلبات سوق العمل (٤) لذا تمثل الخدمات التعليمية مكانة خاصة بين سائر الخدمات التي تتعلق بحياة الإنسان فالخدمات التعليمية حق دستوري لكل مواطن كما أن

إرتفاع المستوى التعليمي للفرد يساعد علي تحقيق أهداف التنمية فالتعليم يحظي بعناية فائقة ومتزايد من قبل الإدارات الحكومية والدولية علي حد سواء نتيجة لإزدياد الوعي بدوره ، وأثره في مستقبل الشعوب والأفراد (٥) وتعتمد التنمية الشاملة في أي مجتمع علي القوي العاملة المدربة فهي بمثابة العمود الفقري لتنمية أي مجتمع ، وتقع مسئولية إعداد القوي العاملة علي التعليم الذي يسير مناهجة وفق متطلبات المجتمع والتقدم العلمي السريع ، مما يزيد العبء علي المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومجالاتها وخاصة الجامعات (٦) فمؤسسات التعليم المختلفة تعتبر من أهم روافد التنمية والإستقرار والنمو الإقتصادي في المجتمع وللتعليم دور خاص في الدول النامية لمواكبة التطورات الحديثة وتقليل الفجوة بين الدول المنتجة للعلوم والتقنية والدول المستهلكة لها (٧) ويعد التخطيط الإستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والإنسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئية التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - بحيث يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية ، وعلي ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه علي أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية التي تعمل علي التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (٨)

ويمثل التخطيط الإستراتيجي ، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي ، لأنه يعمل علي الإنتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية ، إلي الممارسات الإدارية المعتمدة علي المشاركة والإبتكار والتميز ، والإبداع ، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية ، وهو الطريق المناسب لتحسين إستثمار التكنولوجيا والبحث العلمي ، وتحسين الإستثمار البشري (٩) والتخطيط الإستراتيجي كأسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة ، يعبر عن عملية تستند إلي فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف إلي الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها ، ما يمكن للمؤسسة من توقع المستقبل وإستشرافه والإعداد له ، وإن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية يعمل علي تحسين الظروف ، وتوظيف باحثيين ومدرسين أفضل ، وإجتذاب طلاب أكثر تفوقاً ، وتحديث المنشآت والمرافق والحصول علي الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف (١٠) والتخطيط الإستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة ، بإعتباره عملية مستمرة ، تتعلق بالمستقبل وتقوم علي

توقعات البيئة الخارجية والداخلية ، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل ، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات (١١) وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها ، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقوم عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (١٢) هذا ولقد شغل التخطيط الإستراتيجي الكثير من الباحثين والدارسين علي المستوي القومي والدولي ، وقد تصدت العديد من الدراسات لهذا الموضوع الهام أما بالدراسات الميدانية أو الدراسات البحثية هذا وسوف يعرض الباحث لبعض الدراسات السابقة التي تمكن من الحصول عليها .

ثانياً : الدراسات السابقة :

أ - الدراسات العربية :

١- دراسة عبد الرحمن ( ٢٠٠١ ) (١٣) وأستهدفت هذه الدراسة الي دراسة واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين ومعرفة درجة توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم تتأثر بإختلاف طبيعة عمل القطاع ، وأهمية توافر الموارد والامكانيات لممارسة العمليات التخطيطية .

٢- دراسة السالم والنجار ( ٢٠٠٢ ) (١٤) ومن أهم أهداف الدراسة هو إستكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدي وضوحه ومستوي ممارسته والتعرف علي طبيعة العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن المنظمات لا تمارس فعلياً التخطيط الإستراتيجي بصيغته المتكاملة وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز علي خطواته بالإضافة إلي المركزية الشديدة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات وضعف المعان المحددة لقياس الأداء في المنظمة

٣- دراسة ( الناصر ) ٢٠٠٣ (١٥) أستهدفت تلك الدراسة التعرف علي خصائص التخطيط الإستراتيجي الامني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، والكشف عن معايير نجاحه، والكشف عن معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها ، أن أكثر الخصائص المتوفرة وجود الرقابة والتقييم علي مستوي الجهاز ككل وعلي مستوي القطاعات

الرئيسية للجهاز ، كما أن مسئولية التخطيط الإستراتيجي في الجهاز الأمني تقتصر علي القيادات العليا فقط .

٤- دراسة عطا الله (٢٠٠٥) (١٦) وقد هدفت الدراسة الي إستكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات المقاولات وتحديد درجة استخدامه في تلك الشركات ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية ، وأظهرت النتائج أن نسبة ٦٤.٥% من مدراء الشركات لا يدركون المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وإدراك أهميته وبين قدرة الشركة علي التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة .

٥- دراسة إياد علي يحي (٢٠٠٦) (١٧) حيث سعت تلك الدراسة إلي التعرف علي واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة ، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدي إدارة الجامعة بدرجة كبيرة وكذلك توافر معايير الجودة في مكونات الخطة الإستراتيجية ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي هامة جداً لتحقيق الجودة الشاملة للجامعة .

٦- دراسة محمد خليل أبو هاشم (٢٠٠٧) (١٨) واستهدفت هذه الدراسة الي دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة والتعرف علي سبل تطويره ، وقد أوضحت النتائج أن نسبة منخفضة من عينة الدراسة لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وأن هناك نسبة مرتفعة لديهم اتجاهات إيجابية تجاه التخطيط ونسبة مرتفعة تمارس عمليات التخطيط الإستراتيجي بصورة صحيحة ، حيث تمثل الموارد والامكانيات المادية عامل رئيسي لممارسة العمليات التخطيطية .

٧- دراسة موفق محمد الضمور (٢٠٠٨) (١٩) هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، والتعرف علي العوامل المؤثرة علي التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية ، وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنشطة البشرية علي ممارسة التخطيط .

٨- دراسة نزيه حسن حسين (٢٠٠٩) (٢٠) هدفت الدراسات إلي توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة من خلال الإجابة علي التساؤل الرئيسي للدراسة وهو كيف يمكن توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير

الإشراف التربوي في محافظات غزة وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة ترجع لمتغيرات الجنس المؤهل ، سنوات الخدمة .

٩- دراسة رنا داود درويش ( ٢٠١٠ ) (٢١) وسعت هذه الدراسة إلي التعرف علي درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم وبيان أثر متغيرات الدراسة كالخبرة والمؤهل العلمي علي درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن دراسة تطبيق التخطيط الإستراتيجي متوسطة في مديريات التربية والتعليم مما يؤكد علي ضرورة بناء ثقافة التخطيط الإستراتيجي ونشرها في كافة المؤسسات الحكومية والاهلية وتدريب العاملين علي مهارات التخطيط الإستراتيجي.

١٠ - دراسة نجاه عبد المقصود ( ٢٠١١ ) (٢٢) وكان من أهم أهداف تلك الدراسة تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط وتحسين التعليم العام ، وتحديد أيضاً قوة وطبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والمعوقات التي تؤثر علي تحسين التعليم وخلصت الدراسة إلي أن هناك علاقة طردية شديدة الدلالة بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وتحسين نوعية خريجي المدارس وكذلك بين إجراء التطوير اللازم للمقررات ، وأكدت الدراسة علي أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين التعليم .

١١ -دراسة بن مرضي حازم علي أحمد(٢٣) وهدفت الدراسة إلي التعرف علي معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وقد أظهرت النتائج أن أكثر المعوقات وضوحاً هي الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة ،ونقص الموارد والامكانيات التي تجد من تطبيق التخطيط حيث أنه يحتاج لتمويل مناسب.

(ب)الدراسات الاجنبية

١٢- دراسة ( Endlich 2001 )<sup>(٢٤)</sup> بعنوان " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعليم التنظيمي " ، وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعلم التنظيمي ، جرت الدراسة في وكالة NASA الفضائية ، وقد توصلت الدراسة إلي أن عملية التخطيط الإستراتيجي في وكالة NASA الفضائية مدعومة من قبل العديد من نشاطات التعلم الصريحة والضمنية ، وبالإضافة الي أن طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعلم التنظيمي تتسم بالديناميكية ، وأخيراً ، فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تستخدم لتطوير قوي العمل ، وأشارت الدراسة الي ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي.

١٣- دراسة ( French, et.al, 2004 )<sup>(٢٥)</sup> بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالاداء المؤسسي ، وقد هدفت تلك الدراسة إلي تحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتي من أبرزها أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ان ادارة المؤسسة لديها قناعة بضرورة التخطيط الإستراتيجي .

١٤- دراسة ( Al Ghamdi 2005 )<sup>(٢٦)</sup> بعنوان " استخدام التخطيط الاستراتيجي وادواته وتقنياته " هدفت إلي التعرف علي أهمية استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الإستراتيجي وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج ، والتي من أبرزها أن هناك إستخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الإستراتيجي في النشاطات التخطيطية ولكن منظمات المملكة تقوم بتحليل كافة العوامل المؤثرة علي التخطيط بشكل كبير .

١٥- دراسة ( Falshawm , et.al., 2006 )<sup>(٢٧)</sup> بعنوان " دلائل وعلاقات التخطيط الاستراتيجي الرسمي مع الاداء المالي للشركات وقد هدفت الدراسة إلي إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي لعينة من الشركات البريطانية البالغ عددها 113 شركة والتي تعمل في المحيط الأمريكي ،وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إرتباط بين التخطيط الإستراتيجي الرسمي والأداء المالي ،واهم معوقات التخطيط هي مقاومة التغيير في كثير من الاحيان .

١٦- دراسة ( Hoffman , 2007 )<sup>(٢٨)</sup> بعنوان " العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي والاداء ودور الثقافة في ذلك ، هدفت إلي إختبار العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي والأداء وهل للثقافة دور في هذه العلاقة ، وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إرتباط بين عملية التخطيط الإستراتيجي والأداء ، بالإضافة إلي أن هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية علي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي .

١٧- دراسة ( Al-Shammari & Hussein , 2007 )<sup>(٢٩)</sup> بعنوان " التخطيط الإستراتيجي المؤسسي وترابط الاداء والتحقق التجريبي بينهم، وهدفت تلك الدراسة الي إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ، وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي يكون أدائها المالي أفضل من الشركات التي لا تعتمد علي التخطيط الإستراتيجي في عملها ، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تعوق استخدام التخطيط الإستراتيجي، اهمها نقص المعلومات الدقيقة ونقص الخبرات التخطيطية .

١٨- دراسة ( Glaister , et.al, 2008 )<sup>(٣٠)</sup> بعنوان : " العلاقة التحليلية بين التخطيط الإستراتيجي الرسمي والاداء المؤسسى هدفت إلي إختبار طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الإستراتيجي والاداء في عينة من الشركات التركية ، ومن خلال استخدام أسلوب النماذج السببية وتوصلت الدراسة إلي ان هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والاداء .

#### ثالثاً : مشكلة الدراسة :

يشير التراث النظري وكذا نتائج الدراسات السابقة الي أهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورة ممارسته في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة علي حدأ سواء وخاصة في المؤسسات التعليمية ، حيث يعتد التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة ، وهو أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة المدى لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن النجاح في عالم يتصف بالتعقيد والسرعة الهائلة ، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية والخاصة وخاصة المؤسسات التعليمية حيث الإهتمام الدولي والمحلي الدائم والمتواصل بقضية التعليم والسعي المستمر لتطويره لذا تتجلي المشكلة الرئيسية للدراسة في تحديد واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات المصرية) وكذلك تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وتطوير الجامعات (تعليمياً ، بحثياً، ادارياً )

#### رابعاً : أهمية الدراسة :

١- تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في موضوع هام يرتبط ارتباط وثيق بالمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الإستراتيجي ، ولذلك فإن أخضاعه للدراسة الميدانية يعطي مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها المجتمع الدولي والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك لمواكبة التطورات المجتمعية

٢- أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة العملية التعليمية وخاصة الشباب في المرحلة الجامعية

٣- يساهم التخطيط الإستراتيجي في الإستفادة الكبرى من الموارد والامكانيات ورفع مستوى الخريج علي المدى الطويل ، كما أنه يوجه إهتمام الإدارة العليا بالجامعات

للموضوعات الإستراتيجية كما أنه يساهم في تحسين الإتصالات  
٤- كما تبع أهمية الدراسة أيضاً من أهمية التعليم الجامعي الذي يساهم في رفعة  
المجتمع وتقدمه من خلال تنمية عقول الشباب ويجعله قادراً علي المشاركة الفعالة في  
عملية التنمية

#### خامساً : أهداف الدراسة :

- ١- تحديد واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية ومدى ممارسته .
- ٢- تحديد درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي لتطوير العملية التعليمية والإدارية بالجامعات
- ٣- تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين إستخدام التخطيط الإستراتيجي وتطوير الجامعة .
- ٤- تحديد أهم المعوقات التي تعوق ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية .
- ٥- وضع تصور تخطيطي لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية .

#### سادساً : فروض الدراسة :

- ١- من المتوقع أن تكون ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية ممارسة ضعيفة
- ٢- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين استخدام وممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين تطوير العملية التعليمية والإدارية بالجامعات المصرية .
- ٣- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي وتطوير الجامعات
- ٤- توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والمعوقات التي تؤثر علي تطوير العملية التعليمية والإدارية بالجامعات المصرية.

#### سابعاً : مفاهيم الدراسة :

١- **التخطيط الإستراتيجي** : يسعى التخطيط الإستراتيجي إلي تحديد التوجيهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً علي التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه ، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج ، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي ، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الإستراتيجي بالعديد من التعريفات ، نورد منها أن " التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشراكة في المستقبل <sup>(٣١)</sup> ويعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم القديمة فقد تزامن ظهوره مع إندلاع الحروب والعمليات العسكرية في العصور القديمة ، كما استخدمت الإستراتيجية أيضاً في المجال السياسي وذلك فيما يتعلق بإستراتيجية الدولة في التعامل مع القضايا والأحداث الداخلية والخارجية وتعرف الإستراتيجية بأنها نمط للحلول والمشكلات والتغيرات المتلاحقة المستقبلية الي يواجهها المديرون <sup>(٣٢)</sup> والبعض يري أن التخطيط الإستراتيجي هو الإجراءات الرسمية التي تتخذها المنظمات للتعامل مع المستقبل وأن جميع الخطط الإستراتيجية تحاول الإجابة علي سؤال من الأسئلة الآتية ، ماذا نفعل ؟ لمن نفعل ؟ وكيف يمكن التفوق ؟ <sup>(٣٣)</sup> وينظر إليه البعض بأنه الوسيلة الرئيسية التي تمثل بؤرة إهتمام المنظمات الناجحة <sup>(٣٤)</sup>

٢- **التعليم الجامعي** : هو مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات وتمنح شهادة جامعية ويختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي ، حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالاً متخصصاً يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدي الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية <sup>(٣٥)</sup> - والتعليم العالي هو حلقة أساسية من منظومات المجتمع التي تتأثر ببعضها البعض من خلال علاقات وتفاعلات متبادلة <sup>(٣٦)</sup>

- \* ويعد التعليم الجامعي المدخل الأساسي للبحث العلمي ، الذي يستهدف خدمة المجتمع والإرتقاء به حضارياً ، ومن ثم تصبح الجامعات والمعاهد العليا مركزاً لنقل ونشر المعرفة بل وصناعتها من خلال البحث العلمي <sup>(٣٧)</sup>

\* ويعتبر التعليم العالي من أهم مصادر الإستثمار في رأس المال البشري والطريقة الأولى للتنمية والنقد ورفع مستوي معيشة الفرد فهو الإداة الرئيسية في تزويد المجتمع بالمتخصصين والخبراء في مختلف المجالات والعلوم ، فهو المصدر الإستراتيجي الذي يمد المجتمع بكل إحتياجاته من

الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة (٣٨)

ثامناً الاجراءات المنهجية

(١) نوع الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد وتوضيح واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات .

(٢) المنهج المستخدم : استخدمت الدراسة منهج المسح الإجتماعي الشامل.

(٣) أدوات جمع البيانات :تمثلت أدوات جمع البيانات في إستمارة إستبيان تم تطبيقها علي مجتمع الدراسة بجامعة القاهرة :

أ - تصميم الأداة : وقد تم تصميم إستمارة الإستبيان عن طريق الإستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لتحديد متغيرات الدراسة .

ب - صدق الأداة :

تم عرض أداة الدراسة علي عدد (١٣) محكم من أعضاء هيئة التدريس بكل التربية وكلية التخطيط الأقليمي والعمراني ، والتجارة بجامعة القاهرة لقياس الصدق الظاهري للأداة وقد تم تعديل الأداة في ضوء آراء المحكمين حيث تم إستبعاد العبارات التي تقل درجة الإتفاق حولها عن (٨٩%) وعلي ذلك تم صياغة الأداة في شكلها النهائي .

ج - ثبات الاداة

تم حساب معامل الثبات بإستخدام طريقة إعادة الإختبار بفاصل زمني مدته ٢٠ يوماً علي عينة من مجتمع البحث بلغت (١٥) مفردة تم إستبعادهم من عينة الدراسة التي بلغت (١٣٠) مفردة وقد بلغ معامل الثبات أكثر من ( ٨٩% ) وهي نسبة مقبولة جداً للتطبيق .

(٤) مجالات الدراسة :

أ - المجال البشري :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء مجلس الجامعة ( جامعة القاهرة ) وعمداء ومساعدي العمداء بكليات الحرم الجامعي ( جامعة القاهرة ) ورؤساء الأقسام ، وأعضاء وحدة الجودة ومسؤولي التخطيط الإستراتيجي

ب - إطار المعاينة :

تحدد إطار المعاينة في أعضاء مجلس الجامعة وعمداء ومساعدي العمداء بالحرم الجامعي ( جامعة القاهرة ) و رؤساء الأقسام وأعضاء فريق الجودة مسؤولي التخطيط الإستراتيجي.

ويوضح جدول رقم ( ١ ) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للوظيفة .

جدول رقم ( ١ ) يوضح مجتمع الدراسة ن = ١٣٠

م	الصفة	العدد	العدد الفعلي
١	أعضاء مجلس الجامعة	٢٦	١٩
٢	مساعدي العمداء ( النواب )	٣٦	٢٩
٣	رؤساء الأقسام	٥٦	٤٢
٤	مديري الكليات	١٢	١٢
٥	أعضاء فريقي الجودة مسؤولي التخطيط الإستراتيجي	٣٢	٢٨
	المجموع	١٦٢	١٣٠

ج . المجال المكاني : يتحدد المجال المكاني في الكليات التي داخل الحرم الجامعي بجامعة القاهرة

د . المجال الزمني : اي الفترة التي تم فيها جمع البيانات من الواقع الميداني وهي الفترة من ٢٠١٨/٤/٢٣ حتي الفترة ٢٠١٨ /٥/٢١

المتغيرات	م	البيان	ك	%
النوع	أ	ذكر	104	80
	ب	أنثى	24	20
السن	أ	35-25	10	7.7
	ب	45-36	32	24.6
	ج	55-46	54	41.5
	ء	56 فأكثر	36	27.7
المؤهل الدراسي	أ	بكالوريوس / ليسانس	8	6.2
	ب	ماجستير	8	6.2
	ج	دكتوراه	114	87.7
الوظيفة	أ	عميد كلية	19	14.6
	ب	نائب عميد	29	22.3
	ج	رئيس قسم	42	32.3
	ء	مدير عام	12	9.2
	هـ	عضو فريق التخطيط بوحدة الجودة	28	21.5
الحالة الاجتماعية	أ	اعزب	2	1.5
	ب	متزوج	124	95.4
	ج	مطلق	1	.8
	ء	ارمل	3	2.3
الحصول علي دورات مرتبطة بالتخطيط	أ	حاصل علي دورات	114	87.7
	ب	لم يحصل بعد	16	12.3

بالنظر للجدول السابق الذي يوضح المتغيرات الديموجرافية لمجتمع الدراسة يتبين أن الغالبية العظمي من مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 80% وقد يرجع ذلك الي ان المناصب الادارية يتقلدها الرجال حيث أكثر تحملاً من النساء في ذلك ، وعن أعمار مجتمع الدراسة فكان الغالبية العظمي من فئات العمر ما بين 46-55 بنسبة 41.5% يليها الفئة العمرية من 56 فأكثر بنسبة 27.7% بما يشير ذلك الي ان المستويات الادارية العليا دائماً ماتكون لمن لديهم الخبرة والحنكة في العمل اي لمن هم أكبر في السن ، اما عن المؤهل الدراسي فكانت الغلبة للحاصلين علي الدكتوراه ، و يرجع ذلك الي اكثر مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعمداء ونوابهم ، اما الحالة الاجتماعية فيشير الجدول الي حالة الاستقرار نتيجة الي ان الغالبية العظمي من مجتمع البحث من المتزوجين بنسبة 95.4% ، ومن ناحية الدورات التدريبية فبنسبة 87.7% حاصل علي دورة تدريبية فيما يتعلق بالادارة الجامعية بما يشير الي أهمية تلك الدورات .

جدول رقم ( ٣ ) يوضح أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الجامعة ن = ١٣٠

م	أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي	ك	%
1	مهم جداً	112	86,2
2	مهم	16	12.3
٣	مهم الى حد ما	١	٠,٨
٤	غير مهم	١	٠,٨
٥	المجموع	١٣٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق :

تأكيد مجتمع الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الجامعة حيث لا يمكن إحداث تقدم أو تنمية بدون التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة حيث يرى ٨٦.٢% من مجتمع الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي مهم جداً ، و ١٢.٣% من مجتمع البحث يرون أهمية التخطيط الاستراتيجي وذلك ما أكد عليه غالبية الدراسات السابقة من بين هذه الدراسة دراسة نجاة محمود عبد المقصود ٢٠١١ ودراسة اياد علي يحيي ٢٠٠٦

جدول رقم ( ٤ ) يوضح متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية ن = ١٣٠

م	متطلبات التخطيط الاستراتيجي	نعم	الى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	توافر هيكل تنظيمي واضح	١٢٢	٨	-	٣٧٢	٢.٩٢	٩٧.٩	٨
٢	توافر هيكل تنظيمي ملائم للجامعة	١٢٤	٦	-	٣٨٤	٢.٩٥	٩٨.٩	٦
٣	توافر الامكانيات المادية اللازمة	١٢٨	٢	-	٣٨٨	٢.٩٨	٩٩.٤	٣
٤	توافر الموارد البشرية الكافية	١٣٠	-	-	٣٩٠	٣	١٠٠	١
٥	موظفون قادرين علي تنفيذ الخطة بكفاءة	١٣٠	-	-	٣٩٠	٣	١٠٠	١
٦	توافر الخبرات والمهارات الملائمة	١٢٨	٢	-	٣٨٨	٢.٩٨	٩٩.٤	٣
٧	وضوح القصور والعجز امام الجميع	١١٠	٢٠	-	٣٧٠	٢.٨٤	٩٤.٨	١١
٨	تحديد المشكلات والاحتياجات بدقة	١٢٠	١٠	-	٣٨٠	٢.٩٢	٩٧.٤	٩
٩	تحديد الاهداف بدقة سواء ( بعيدة المدى أو قريبة المدى )	١٢٠	١٠	-	٣٨٠	٢.٩٢	٩٧.٤	٩
١٠	التزام الجميع بمراحل التخطيط المختلفة	١٢٤	٦	-	٣٨٤	٢.٩٥	٩٨.٤	٦
١١	المشاركة الفعالة من الجميع في عمليات التخطيط	١٢٦	٤	-	٣٨٦	٢.٩٦	٩٨.٩	٥

يوضح الجدول التالي : أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية حيث ان أهم تلك المتطلبات توافر الموارد البشرية الكافية وكذلك توافر موظفون قادرين على تنفيذ الخطة بكفاءة وذلك بنسبة ١٠٠ % بما يشير لأهمية العنصر البشري المدرب بما يعنى الكافية من حيث العدد والكفاءة من حيث المهارة والخبرة بما يحقق القدرة على تنفيذ الاعمال والانشطة المرتبطة بالخطة

م	التزام ادارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي	نعم	الي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
---	--	-----	-----------	----	-------------------	-------------------	--------	---------

بجدارة ، يلي ذلك توافر الامكانيات المادية اللازمة بنسبة ٩٩.٤ % بما يشير الى أهمية التمويل الذى يجب توافره لتحقيق الاهداف المطلوبة يلي ذلك أهمية المشاركة الفعالة من جميع العاملين فى المؤسسة فى عمليات التخطيط المختلفة بنسبة ٩٨.٩ %، بما يشير لأهمية التعاون من جانب الجميع فى تحقيق الاهداف المنشودة وأهمية الاستعداد والرغبة من كل العاملين للمشاركة فى أعمال وأنشطة الخطة وكذلك التزام الجميع بمراحل التخطيط بنسبة ٩٨.٤ % يلي ذلك أهمية توافر هيكل تنظيمى واضح ومعروف ومعلن للجميع ، يلي ذلك أهمية تحديد المشكلات والاحتياجات بدقة حتى يتسنى للقائمين على الادارة مواجهه تلك المشكلات وتوفير تلك الاحتياجات مع ضرورة تحديد الاهداف بدقة سواء الاهداف العامة او الأهداف التفصيلية .

ن=١٣٠

جدول رقم (٥) يوضح مدى التزام ادارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي

٣	٨٤.١	٢.٥٢	٣٢٨	-	٦٢	٦٨	١ هناك رؤية واضحة للكلية
٥	٧٤.٤	٢.٢٣	٢٩٠	-	١٠٠	٣٠	٢ رسالة الكلية تتناسب مع التطورات المتلاحقة
٥	٧٤.٤	٢.٢٣	٢٩٠	-	١٠٠	٣٠	٣ للكلية أهداف طويلة المدى
١	٨٩.٧	٢.٦٩	٣٥٠	-	٤٠	٩٠	٤ للكلية اهداف تفصيلية تسعى لتحقيقها
٢	٨٧.٢	٢.٦٢	٣٤٠	-	٥٠	٨٠	٥ تحدد الكلية الفرص والتهديدات المحيطة بها
٤	٧٦.٩	٢.٣٠	٣٠٠	-	٩٠	٤٠	٦ تحلل ادارة الكلية كافة العوامل المؤثرة علي التخطيط
٩	٦٤.١	١.٩٢	٢٥٠	٣٠	٨٠	٢٠	٧ يعي جميع العاملين بالادارة أهمية التخطيط الاستراتيجي
٧	٧٣.٣	٢.٢	٢٨٦	١٤	٩٦	٣٠	٨ لدي ادارة الكلية قناعة بضرورة التخطيط الاستراتيجي
٨	٦٨.٢	٢	٢٦٦	١٢	١٠٠	١٨	٩ لدي ادارة الكلية خطة استراتيجية علي مستوي الاقسام
١٠	٦١.٥	١.٨٤	٢٤٠	٣٠	٩٠	١٠	١٠ تلتزم الكلية بكل بنود الخطة الاستراتيجية
١١	٥٩.٥	١.٧٨	٢٣٢	٣٦	٨٦	٨	١١ ممارسة التخطيط فعلياً

يوضح الجدول السابق : مدي التزام ادارة الجامعة والكليات بالتخطيط الاستراتيجي ، فنجد ان التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي يختلف من كلية الي كلية اخري وفقاً لمدي الالتزام بمعايير الجودة بكل كلية حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة ، حيث جاء في الترتيب الاول ان للكلية اهداف تفصيلية تسعى لتحقيقها بنسبة ٨٩.٧%، يلي ذلك ان ادارة الكلية تحدد الفرص والتهديدات المحيطة بها بنسبة ٨٧.٢%، وان هناك رؤية واضحة للكلية بنسبة ٨٤.١%، وان ادارة الكلية تحلل كافة العوامل المؤثرة علي التخطيط بنسبة ٧٦.٩% وذلك علي الرغم من ان استخدام ادوات التخطيط الاستراتيجي في الانشطة بدرجة متوسطة ، يلي ذلك كلاً من ان للكلية أهداف طويلة المدى بنسبة ٧٤.٤% اي ان استخدام التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ، وكذلك ان للكلية رسالة تتناسب مع التطورات المتلاحقة، يلي ذلك ان ادارة الكلية لديها قناعة بضرورة التخطيط الاستراتيجي ، ومن ثم فإن ادارة

الكلية لديها خطة استراتيجية علي مستوي الاقسام المختلفة بنسبة متوسطة ايضاً ٦٨.٢ %، وان ليس جميع العاملين بالجامعة يعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي حيث جاء ذلك بنسبة ٦٤.١ %، و ذلك يؤكد علي ان الكلية غير ملتزمة بكل بنود الخطة مما يشير الي شكل الممارسة الفعلية للتخطيط متوسطة اي محدودة وذلك مااتفق مع كلاً من دراسة السالم والنجار ٢٠٠٢ ودراسة عطاالله ٢٠٠٥

جدول رقم ( ٦ ) يوضح مدي انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية

ن = ١٣٠

م	مدي انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تشجع ادارة الكلية العاملين علي المشاركة في عمليات التخطيط	٤٤	٥٦	٣٠	٢٧٤	٢.١	٧٠.٢	٣
٢	تحترم ادارة الكلية اراء العاملين فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية	٣٠	٦٠	٤٠	٢٥٠	١.٩	٦٤.١	٦
٣	تناقش ادارة الكلية الخطة الاستراتيجية مع العاملين دون فرض املاءات	٢٠	٥٠	٦٠	٢٢٠	١.٧	٥٦.٤	٧
٤	تتحول مناقشات العمل بادارة الكلية الي خلاقات شخصية	٣٠	٧٠	٣٠	٢٦٠	٢	٦٦.٦	٤
٥	يعمل العاملين بالكلية بروح الفريق الواحد لاعداد الخطة	١٠	٥٠	٧٠	٢٠٠	١.٥	٥١.٣	١١
٦	تطلع ادارة الكلية علي خططها باستمرار	٤٠	٥٠	٤٠	٢٦٠	٢	٦٦.٦	٤
٧	تشرك ادارة الكلية العاملين في دراسة معوقات التخطيط	٢٠	٥٠	٦٠	٢٢٠	١.٧	٥٦.٤	٧

١	٧٤.٣	٢.٢	٢٩٠	٣٠	٤٠	٦٠	٨	تراعي ادارة الكلية الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط
١	٧٤.٣	٢.٢	٢٩٠	٣٠	٤٠	٦٠	٩	تراعي ادارة الكلية الثقافة السائدة بين العاملين بما يخدم التخطيط الاستراتيجي
١٠	٥٣.٨	١.٦	٢١٠	٧٠	٤٠	٢٠	١٠	يلتزم العاملين بالكلية بقرارات الادارة العليا
٧	٥٦.٤	١.٧	٢٢٠	٧٠	٦٠	١٠	١١	تتمي ادارة الكلية الشعور بالانتماء للعاملين بالكلية

يوضح الجدول السابق : مدي انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ، ومن ثم يتبين من خلال الاستجابات ان انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي محدودة حيث جاء في المرتبة الاولى كلاً من ، ان ادارة الكلية تراعي الثقافة التنظيمية في العملية التخطيطية وكذلك تراعي الثقافة السائدة بين العاملين بنسبة ٧٤.٣ ، يلي ذلك ان ادارة الكلية تشجع العاملين المشاركة في عمليات التخطيط بنسبة ٧٠.٢ وقد يرجع ذلك للتفاوت بين كليات الجامعة فكل كلية لها اسلوبها المميز في التعامل مع العاملين والاساليب التخطيطية المختلفة ، يلي ذلك ان ادارة الكلية تطلع علي خططها باستمرار بنسبة ٦٦.٦ مما يشير الي قلة المتابعة والتقييم المستمر للخطط الموضوعه ، يلي ذلك ان ادارة الكلية تحترم اراء العاملين فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية بنسبة ٦٤.١ وهي نسبة ليست كبيرة في ظل الاهتمام بمفاهيم الديمقراطية والادارة الحديثة ، وقد يرجع ذلك الي التفاوت بين الكليات اونتيجة قصور بعض المديرين في ذلك ويؤكد علي ذلك ان ادارة الكلية تناقش الخطة الاستراتيجية مع العاملين دون فرض املاءات بنسبة ٥٦.٤ وهي نسبة ضعيفة بما يشير الي الاسلوب الدكتاتوري فيما يتعلق بوضع بنود الخطة ، وذلك لايتفق مع معايير الجودة ، وجاء في المرتبة قبل الاخيرة بنسبة ٥٣.٨ التزام العاملين بقرارات الادارة العليا وذلك نتيجة طبيعية لما سبق ذكره حيث القرارات تفرض عليهم ويمثل ذلك من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي ، ومن ثم جاء في المرتبة الاخيرة بنسبة ٥١.٣ ان العاملين يعملون بروح الفريق الواحد وهي نسبة ضعيفة مما يؤثر بالسلب علي العمل بصفة عامة والتخطيط بصفة خاصة .

جدول رقم ( 7 ) يوضح العلاقة بين أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة

استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار	التنسيق والتعاون بين الجامعات	التنسيق والتعاون بين الكليات	مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجيا	تطوير المناهج والمقررات الدراسية	الالتزام بمعايير الجودة	الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة	الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس	تطوير الجامعة أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي
**٣٩٢*	*٣٧٢*	١٤١	*٢٢٨*	١٠٨	'٢٨٢*	'٢٥٤*	٦٣*	ي

\*\*معنوي عند ٠.١،

\*\*\*معنوي عند ٠.٠١،

\*معنوي عند ٠.٥'

يوضح الجدول السابق : أنه توجد علاقة بين وجود التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة وذلك فيما يتعلق بالارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس و الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة بمستوي معنوية ٠.٠١ ، وكذلك تطوير المناهج والمقررات الدراسية ، و التنسيق والتعاون بين الكليات ، والتنسيق والتعاون بين الجامعات ، و استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار عند مستوي معنوية ٠.٥'

جدول رقم ( ٨ ) يوضح العلاقة بين ملائمة الهيكل التنظيمي وتطوير الجامعة

## مجلة الخدمة الاجتماعية

م	تطوير الجامعة  ملائمة الهيكل التنظيمي	الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس	الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة	الالتزام بمعايير الجودة	تطوير المناهج والمقررات الدراسية	مواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية	التنسيق والتعاون بين الكليات	التنسيق والتعاون بين الجامعات	استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار	الارتقاء بمستوي البحث العلمي
١	يتناسب الهيكل التنظيمي بالكلية مع عمليات التخطيط الاستراتيجي	,177	,123	,114	,074	***,352	***,414	** ,366	***,412	***,390
2	تسيطر المركزية علي عملية التخطيط	,053	,098	,056	,086	,077	***,338	***,354	***,384	,019
3	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الادارة العليا والمستويات الاجارية الاخرى	,073	** ,276	** ,246	,076	***,312	***,462	***,324	** ,226	,049
٤	هناك وحدة للتخطيط الاستراتيجي ضمن وحدات الجودة	***,392	***,352	***,446	,086	** ,212	***,348	***,322	***,362	,102
٥	يتناسب عدد العاملين بكل مستوي اداري بما يحقق الجودة	,077	,066	,122	,092	** ,254	***,348	***,354	***,412	,077
٦	يتأثر التخطيط الاستراتيجي بمعدل دوران العاملين بالهيكل التنظيمي	,046	,058	,141	***,326	** ,264	,063	,054	,088	,103
٧	تخدم المواقع الوظيفية الحالية عملية التخطيط الاستراتيجي	,123	,131	***,411	,017	** ,289	***,372	***,364	** ,251	,056
٨	هناك تنسيق وتعاون بين المستويات الادارية المختلفة	,096	,076	***,312	,032	** ,228	***,372	***,364	** ,251	,012
٩	تعتمد ادارة الكلية علي مبدأ التنسيق	** ,274	** ,282	,063	,096	** ,276	***,416	***,413	***,384	,111

									مع الكليات ذات العلاقة عند وضع الخطط الاستراتيجية
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

بالنظر للجدول السابق يتبين : ان هناك علاقة بين ملائمة الهيكل التنظيمي وتطوير الجامعة وذلك بمستويات معنوية مختلفة تتراوح ما بين ٠,١ - ٠,٥ ، وفيما يلي عرض لبعض هذه العلاقات

١- ان هناك ثمة علاقة بين مناسبة الهيكل التنظيمي بالكلية مع عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوي ٠,٠١ ، وذلك بين مناسبة الهيكل التنظيمي وبين مواكبة التطورات العلمية ، استثمار الموارد أفضل استثمار ، وكذلك بين التنسيق والتعاون علي مستوي الكليات داخل الجامعة وبين الجامعات وبعضها البعض ، وايضاً الارتقاء بمستوي البحث العلمي ٢- كما ان هناك علاقة عند مستوي معنوية ٠,١ ، وبين سيطرة المركزية علي عمليات التخطيط وبين كلاً من التنسيق والتعاون علي مستوي الكليات داخل الجامعة وبين الجامعات وبعضها البعض و استثمار الموارد أفضل استثمار ٣- وهناك علاقة عند مستوي معنوية ٠,٥ ، بين توافر قنوات الاتصال الفعالة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الاخرى وبين كلاً من الالتزام بمعايير الجودة والارتقاء بمستوي الخريجين و استثمار الموارد أفضل استثمار ٤- و ان هناك علاقة عند مستوي معنوية ٠,١ ، بين مناسبة عدد العاملين بكل مستوي اداري وبين كلاً من التنسيق والتعاون علي مستوي الكليات داخل الجامعة وبين الجامعات وبعضها البعض و استثمار الموارد أفضل استثمار . ٥- كما توجد علاقة احصائية ذات دلالة عند مستوي معنوية ٠,٠١ ، بين تأثير التخطيط الاستراتيجي بمعدل دوران العاملين بالهيكل التنظيمي وبين تطوير المناهج والمقررات الدراسية وعند مستوي معنوية ٠,٥ ، بين مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية

جدول رقم ( ٩ ) يوضح العلاقة بين إلتزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة

استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار	التنسيق والتعاون بين الجامعات	التنسيق والتعاون بين الكليات	مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية	تطوير المناهج والمقررات الدراسية	الالتزام بمعايير الجودة	الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة	الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس	تطوير الجامعة إلتزام إدارة
*,57 0	**,49 2	**,48 8	**,569	**,50 6	**,50 6	**,39 0	*** ,488	

								الكلية بالتخطيط الاستراتيجي ي
--	--	--	--	--	--	--	--	--

\*\* معنوي عند ٠.١ ،

\*\*\* معنوي عند ٠.٠١ ،

\* معنوي عند ٠.٥ ،

يوضح الجدول السابق :

أنه توجد علاقة بين إلتزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة عند مستوي معنوية 001، وذلك فيما يتعلق بكل المتغيرات المتعلقة بتطوير الجامعة ، وهي الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس ، و الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة والالتزام بمعايير الجودة ، تطوير المناهج والمقررات الدراسية ، مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ، وأيضاً كلا من التنسيق والتعاون بين الكليات ، التنسيق والتعاون بين الجامعات واستثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار بما يشير إلي أهمية الإلتزام بالتخطيط الاستراتيجي كأساس للعمل الإداري داخل الكليات والادارات الجامعية بما يساعد علي تحقيق التطوير والانجاز وتحقيق الاهداف المنشودة أيضاً بكل يسر .

جدول رقم (١٠) يوضح العلاقة بين مدي إنتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة

استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار	التنسيق والتعاون بين الجامعات	التنسيق والتعاون بين الكليات	مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية	تطوير المناهج والمقررات الدراسية	الإلتزام بمعايير الجودة	الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة	الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس	تطوير الجامعة
--	--	------------------------------------	---	---	-------------------------------	--	--	------------------

***,5 ١٣	***, ٣٨٤	***, ٣٥٤	***, ٤٩٦	***, ٣٤٣	***, ٤٠١	***,3 ٥١	***,4 ٢١	ملي إنتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي ي
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---

\*\* معنوي عند ٠,١ ،

\*\*\* معنوي عند ٠,٠١ ،

\* معنوي عند ٠,٥ '،

يوضح الجدول السابق : أنه توجد علاقة بين انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي و تطوير الجامعة عند مستوي معنوية ٠,٠١ ، وذلك فيما يتعلق بكل المتغيرات المتعلقة بتطوير الجامعة ، وهي الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس ، و الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة ، و للالتزام بمعايير الجودة ، تطوير المناهج والمقرارات الدراسية ، مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وايضاً كلاً من التنسيق والتعاون بين الكليات ، التنسيق والتعاون بين الجامعات و استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار بما يشير ذلك الي أهمية انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين بجميع الادارات بالكليات بما يحقق التطوير

جدول رقم ( ١١ ) يوضح العلاقة بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة

## مجلة الخدمة الاجتماعية

م	تطوير الجامعة	الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس	الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة	الالتزام بمعايير الجودة	تطوير المناهج والمقررات الدراسية	مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية	التنسيق والتعاون بين الكليات	التنسيق والتعاون بين الجامعات	استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار	الارتقاء بمستوي البحث العلمي
١	توافر هيكل تنظيمي واضح	١٠٨	٠٨٦	* ٢٠٣	١٠٤	١٢٢	* ٣٠٣	* ٣٣٢	* ٢٥٨	** ٣٦٠
٢	توافر هيكل تنظيمي ملائم للجامعة	١٠٦	٠٧٦	* ٢٠٨	١١٢	١٣٢	* ٣٥٤	** ٣٢٦	* ٢٤٤	٠٢٩
٣		*** ٤١١	*** ٣٧٦	*** ٤٠٨	** ٣١٢	*** ٤١١	٠٦٨	٠٨٧	٠٩١	٠٣٩
٤	توافر الموارد البشرية الكافية	*** ٣٩٢	*** ٣٧٤	* ٢١٨	* ٣٤٥	*** ٤٣٦	* ٢٢٢	* ٢٤٦	* ٢١٣	١٢١
٥	موظفون قادرين علي تنفيذ الخطة	٠٣٦	٠٨٨	* ٣٧٤	١١٩	* ٢٥٤	*** ٤٠٤	*** ٤١٢	* ٣١٣	٠٦٧
٦	توافر الخبرات والمهارات الملائمة	٠٩٦	٠٨٦	١٤١	١١٤	*** ٤٢٦	* ٣٥٣	* ٣٥٦	* ٣٨٥	١٢١
٧	وضوح القصور والعجز امام الجميع	١٢٣	١١٨	* ٢٥٦	٠٧٧	*** ٤٤٣	* ٣٧٠	* ٣٦٢	*** ٤٠٦	٠٤٦
٨	تحديد المشكلات والاحتياجات بدقة	٠٥٨	٠٩٦	١١٧	*** ٤٠١	* ٢٢٨	٠٣٣	٠٢٨	١٣٦	٠١٨
٩	تحديد الاهداف بدقة	٠٤٦	٠٤٥	* ٢٨٢	١٢٤	* ٢٤٢	٠٥٤	٠٤٩	١٣٤	١٠١
١٠	التزام الجميع بمراحل التخطيط المختلفة	١٣٨	١٦٥	* ٢٨٧	١٩١	* ٣٥١	٠٦٨	١١٢-	١٨٠	** ٣٦٥
١١	المشاركة الفعالة من الجميع في عمليات التخطيط	* ٢٠٠	* ٢٠٤	* ٢٨٦	* ٣٢٠	*** ٤١٨	٠٥١	٠٦٦	٠٣١	** ٣٢٢

بالنظر للجدول السابق : في مجال تحديد العلاقة بين مؤشرات متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومدى الحاجة اليها من اجل تطوير عناصر الاداء الجامعي يتضح ان ثمة علاقة ذات دلالة احصائية عند مستويات معنوية مختلفة تتراوح ما بين ٠١ - ٠٥ - ٠٠١ ، وفيما يلي عرض لبعض هذه العلاقات ، وايضاً الارتقاء بمستوي البحث العلمي ١- ان هناك ثمة علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٠١ ، بين توافر هيكل تنظيمي واضح وبين كلاً من التنسيق والتعاون بين الكليات وبين التنسيق والتعاون بين الجامعات وبعضها البعض ، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايضاً

عند مستوي معنوية ٠٥، بين توافر هيكل تنظيمي واضح و استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس و الالتزام بمعايير الجودة ٢- كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايضاً عند مستوي معنوية ٠١، بين توافر هيكل تنظيمي ملائم للجامعة وبين كلاً من التنسيق والتعاون بين الكليات وبين التنسيق والتعاون بين الجامعات وبعضها البعض وتوجد علاقة ايضاً عند مستوي معنوية ٠٥، بين توافر هيكل تنظيمي ملائم للجامعة وبين الالتزام بمعايير الجودة وكذا استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار ٣- وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٠٠١، بين توافر الامكانيات المادية اللازمة وبين كلاً من الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس و الالتزام بمعايير الجودة و مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايضاً عند مستوي معنوية ٠١، بين توافر الامكانيات المادية اللازمة وبين الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة و تطوير المناهج والمقررات الدراسية كما توجد علاقة عند مستوي معنوية ٠٠١، بين وضوح القصور والعجز.

جدول رقم (١٢) يوضح المعوقات التي تحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

ن=١٣٠

م	معوقات التخطيط الاستراتيجي	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع ع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب ب
١	مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة	٨٠	٤٠	١٠	٣٣٠	٢.٥٤	٨٤.٦	١٠
٢	عدم الالتزام بالخطة الموضوعية	٨٦	٤٤	-	٣٤٦	٢.٦٦	٨٨.٧	٨
٣	الاعتماد علي الخبرات الشخصية	٩٠	٤٠	-	٣٥٠	٢.٦٩	٨٩.٧	٧
٤	صعوبة الحصول علي المعلومات الحقيقية والدقيقة	١٢٠	١٠	-	٣٨٠	٢.٩٢	٩٧.٤	٣
٥	عدم توافر الموارد البشرية المدربة	١٢٠	١٠	-	٣٨٠	٢.٩٢	٩٧.٤	٣
٦	التركيز علي الممارسات اليومية	١١٠	١٠	١٠	٣٦٠	٢.٧٦	٩٢.٦	٦

	٣						واهمال العمليات التخطيطية
٥	٩٦. ٤	٢.٨٩	٣٧٦	٤	٦	١٢٠	٧ غياب روح العمل الجماعي
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	٨ نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	٩ نقص الموارد والامكانيات المادية
٩	٨٧. ١	٢.٦١	٣٤٠	١٠	٣٠	٩٠	١٠ التعقيدات الادارية والروتينية بالجامعة
١١	٨٣. ٦	٢.٥٠	٣٢٦	٢٠	٢٤	٨٦	١١ عدم رصد الوضع الراهن للجامعة بدقة

يوضح الجدول السابق : المعوقات التي تحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة ، فمن أهم تلك المعوقات نقص الموارد والامكانيات المادية و نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي بنسبة ١٠٠% واتفق ذلك مع دراسات متعددة منها دراسة حمد بن مرضي ،حازم علي حمد ٢٠١٢، يلي ذلك عدم توافر الموارد البشرية المدربة و صعوبة الحصول علي المعلومات الحقيقية والدقيقة بنسبة ٩٧.٤% وهي من المعوقات الخطيرة التي تؤثر علي الخطط بشكل كبير وقد تؤدي لانهيار الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى ايضاً ،فما بني علي باطل فهو باطل واتفق ذلك مع دراسة Al-Shammari 2007 ، يلي ذلك غياب روح العمل الجماعي بنسبة ٩٦.٤% وهي نسبة كبيرة بما يعني عدم التعاون والتنسيق ومن ثم التأثير علي الخطط الاستراتيجية بالسلب ،يلي ذلك التركيز علي الممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية وذلك بنسبة ٩٢.٣% مما يشير الي عدم وجود نظرة مستقبلية بعيدة وعدم الاستشراف للمستقبل وقد يرجع ذلك الي الاعتماد علي الخبرات الشخصية بنسبة ٨٩.٧% وكذلك عدم الالتزام بالخطة الموضوعية ،يلي ذلك مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة واتفق ذلك مع دراسة Falshawm,et.al,2006 ،كما ان عدم رصد الوضع الراهن للجامعة بدقة يمثل معوق هام ايضاً يعوق استخدام التخطيط الاستراتيجي بالجامعة فلا بد من معرفة كافة الحقائق والمعلومات عن المشكلات والحاجات فذلك من اسس وقواعد التخطيط الجيد جدول رقم ( ١٣ ) يوضح العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعة

استثمار الموارد المتاحة أفضل استثمار	التنسيق والتعاون بين الجامعا ت	التنسيق والتعاون بين الكليات	مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجيا	تطوير المناهج والمقررات الدراسية	الالتزام بمعايير الجودة	الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة	الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس	معلومات تطوير الجامعة استخدام التخطيط الاستراتيجي جي
***, ٢.٢	***, ٣٥٢	***, ٣٠٢	***, ٤٦٦	***, ٣٦١	***, ٥٦٢	***, ٤٨٣	***, ٢٦	

\*\*\* معنوي عند ٠.١،

\*\*\* معنوي عند ٠.٠١،

\* معنوي عند ٠.٥،

يوضح الجدول السابق : أنه توجد علاقة عكسية قوية دالة احصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي و معوقات تطوير الجامعة وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠١، بالنسبة لكل من عدم الالتزام بالخطة الموضوعية والاعتماد علي الخبرات الشخصية ونقص الموارد والامكانيات المادية وصعوبة الحصول علي المعلومات الحقيقية والدقيقة وقد يرجع ذلك الي خطورة تلك المتغيرات علي التخطيط الاستراتيجي وخاصة نقص الموارد والامكانيات المادية حيث أهميتها الكبرى للتخطيط الاستراتيجي، كما توجد علاقة عكسية قوية دالة احصائية ايضاً بين استخدام التخطيط الاستراتيجي عند مستوي معنوية ٠.١، بالنسبة لكل من التعقيدات الادارية والروتينية بالجامعة، وكذلك مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة، وتوجد علاقة عكسية دالة احصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي و نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي عند مستوي معنوي عند ٠.٥،

جدول رقم (١٤) يوضح مقترحات تفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

ن=١٣٠

م	المقترحات	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع	المتوسط	النسبة	الترتيب
---	-----------	-----	-----------	----	---------	---------	--------	---------

		المرجح	المرجح					
٦	٩٧.٤	٢.٩٢	٣٨٠	-	١٠	١٢٠	١	اعداد الكوادر اللازمة لعمليات التخطيط والادارة
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	٢	وجود سياسة ورؤية واضحة للجامعة
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	٣	وضوح الرؤية والاهداف للجميع
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	٤	استخدام العمليات التخطيطية باستمرار
٦	٩٧.٤	٢.٩٢	٣٨٠	-	١٠	١٢٠	٥	توفير الموارد البشرية المدربة
٩	٩٤.٨	٢.٨٥	٣٧٠	-	٢٠	١١٠	٦	الرقابة علي الاداء والمتابعة
٨	٩٦.٩	٢.٩٠	٣٧٨	-	١٢	١١٨	٧	تدريب العاملين علي العمل الجماعي
١٠	٧٤.٣	٢.٢٣	٢٩٠	٢٠	٦٠	٥٠	٨	مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	٩	توفير الموارد والامكانيات المادية اللازمة
١	١٠٠	٣	٣٩٠	-	-	١٣٠	١٠	رصدالوضع الراهن للجامعة بدقة

يتبين من الجدول السابق: ان أهم المقترحات التي قد تساهم في تفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية هي وجود سياسة ورؤية واضحة للجامعة ، مع وضوح الرؤية والاهداف للجميع، و توفير الموارد والامكانيات المادية اللازمة حيث تمثل الموارد والامكانيات مطلب هام لجميع العمليات التخطيطية وذلك مااتفق عليه العديد من الدراسات السابقة من هذه الدراسات دراسة كلاً من عبد الرحمن (٢٠٠١) ودراسة محمد خليل ابو هاشم (٢٠٠٥) ، يلي ذلك اعداد الكوادر اللازمة لعمليات التخطيط والادارة وكذلك توفير الموارد البشرية المدربة ، بما يشير الي أهمية العنصر البشري الكفاء المدرب الذي لديه المهارة والخبرة في استخدام التخطيط وعملياته ، مما يشير الي أهمية الدورات التدريبية المستمرة لتنمية مهارات اعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة ، يلي ذلك تدريب العاملين علي العمل الجماعي، بما يؤكد علي أهمية العنصر البشري في احداث التطورات المختلفة وتنمية الانتاج ،ولكن من خلال العمل الفرقي حيث ان العمل الفردي يؤدي الي تدهور العمل بما

يشير الي أهمية التعاون والتنسيق في العمل ، يلي ذلك ضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط اي تكون الخطط نابعة منهم وعدم فرض املاءات عليهم بما يشير الي أهمية ان يسود العمل حالة من الديمقراطية وحرية الحوار ، واخيراً أهمية الرقابة والمتابعة علي المقصرين من العاملين .

#### مناقشة وتفسير النتائج :

اولاً فيما يتعلق بالمتغيرات الديموجرافية نجد ان الغالبية العظمي من مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث طبيعة الاعمال الادارية التي تحتاج وقت أطول وجهد مضاعف ، وكان أكثر فئات العمر ما بين (٤٦-٥٥)، يليها من ٥٦ فأكثر بما يعني اعتماد المناصب الادارية علي الخبرة والحنكة لذا كان يجب ان تكون أعمارهم كبيرة لاكتساب الخبرة في العمل الاداري ،ومن الناحية العلمية والمؤهل الدراسي فأكثر مجتمع الدراسة من الحاصلين علي درجة الدكتوراه ويرجع ذلك الي ان الغالبية العظمي من مجتمع البحث هم من السادة العمداء ورؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس ، ومجتمع البحث يتصف بالاستقرار نتيجة الي ان الغالبية العظمي من المتزوجين ، كما ان الاكثرية من مجتمع البحث حصل علي العديد من الدورات التدريبية .

ثانياً فيما يتعلق بأهداف الدراسة وفروضها ، حيث كان الهدف الاول هو تحديد واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية ووضوح المفهوم لدي العاملين ، وقد تبين هذا الواقع من خلال عدة مؤشرات وهي مدي التزام ادارة الكليات المختلفة بالتخطيط الاستراتيجي ، ومدي انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة ، ومدي ملائمة الهيكل التنظيمي بالكليات للتخطيط الاستراتيجي ، فقد تبين من خلال الدراسة التطبيقية ان التزام الجامعة بكلياتها المختلفة بالتخطيط الاستراتيجي يختلف من كلية الي اخري وفقاً لمدي الالتزام بمعايير الجودة وعموماً فأن كليات الجامعة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي اهتمام كبير ولكن من الناحية النظرية فهي لها اهداف تفصيلية تسعى اليها كما تحدد الفرص والتهديدات كما تحلل كافة العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي كما ان للجامعة بكلياتها المختلفة أهداف طويلة المدي ، كما ان هناك قناعة بضرورة التخطيط الاستراتيجي ، ولكن ليس هناك التزام من قبل الكليات المختلفة بكل بنود الخطة ومن ثم فأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي محدود وليس علي المستوي المطلوب ،

\*وعن مدي انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة فأن انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي محدودة بكليات الجامعة ويختلف ذلك بالطبع من كلية الي اخري ، فتراعي ادارة الكليات الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط والثقافة السائدة بين العاملين ايضاً، وتشجع العاملين علي

المشاركة في عمليات التخطيط ، ولكن قد تتحول مناقشة العمل الي خلاقات شخصية احياناً ، وتحترم ادارة الكليات اراء العاملين فيما يتعلق بالخطة الموضوعية ولكن ليس بشكل كافي حيث يختلف ذلك من كلية لاخري ومن مدير الي اخر ، كما تشرك ادارة الكليات العاملين في دراسة معوقات التخطيط ولكن بشكل محدود جداً ، و بشكل محدود ايضاً تنمي ادارة الكليات الشعور بالانتماء للعاملين ، كما لا يلتزم العاملين بقرارات الادارة العليا بشكل كافي ، وقد يرجع ذلك الي ان العاملين داخل الكليات لا يعملون بروح الفريق الواحد .

\* اما عن مدي ملائمة الهيكل التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي، فنجد ان جميع الكليات تمتلك وحدة للتخطيط الاستراتيجي ضمن وحدات الجودة ، بينما تسيطر المركزية علي عمليات التخطيط بشكل كبير ولا تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الاخري بشكل ملائم ، كما لا يوجد تنسيق وتعاون بين المستويات المختلفة بشكل كافي ، وقد يرجع ذلك لعدم تناسب الهيكل التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي ، كما لا تعتمد الكليات على مبدأ التنسيق مع الكليات ذات العلاقة بالمستوى المطلوب وعلى الرغم من وجود وحدة التخطيط بجميع الكليات الا انها تتصف بعدم الكفاءة والفاعلية

٢- اما الهدف الثاني للدراسة الذي يسعى لتحديد درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير العملية التعليمية والبحثية والادارية بالجامعات المصرية فكان من أهم المتطلبات المطلوبة لتوظيف التخطيط الاستراتيجي هي توفير الموارد البشرية الكافية وهم الموظفين الاكفاء القادرين علي تنفيذ الخطة بكفاءة وكذلك توفير الموارد والامكانيات المادية ، والمشاركة الفعالة من الجميع في عمليات التخطيط ، مع أهمية توافر هيكل تنظيمي ملائم وواضح ، وتحديد الاهداف بدقة سواء الاهداف البعيدة او قريبة المدي ، وضرورة تحديد المشكلات والاحتياجات بدقة .

٣- اما الهدف الثالث الذي يركز علي تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية ، حيث اتضح من خلال الدراسة الميدانية انه توجد علاقة طردية شديدة الدلالة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات فيما يتعلق بمستوي اعضاء هيئة التدريس ومستوي الخريجين ايضاً ، وتطوير المناهج والمقرارات ، والتنسيق والتعاون بين كليات الجامعة الواحدة وبين الجامعات وبعضها البعض ، وكذلك استثمار الموارد افضل استثمار .

٤- وعن الهدف الرابع الذي يبحث في المعوقات ، فكانت من أهم تلك المعوقات هي نقص الموارد والامكانيات المادية ، ونقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم توافر الموارد البشرية المدربة

، وصعوبة الحصول علي المعلومات الحقيقية والدقيقة ، وغياب روح العمل الجماعي ، والتركيز علي الممارسات اليومية وأهمال العمليات التخطيطية ، وعدم الالتزام بالخطة الموضوعية وكذلك مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة .

• وعن فروض الدراسة نجد ان

- فيما يتعلق بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية لقد ثبت من الدراسة الميدانية
- ١- صحة الفرض الاول وهو ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي ممارسة ضعيفة ويتضح ذلك من خلال عدة مؤشرات منها ضعف التزام ادارات الكليات بكل بنود الخطة
  - ٢- صحة الفرض الثاني الذي يفترض وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين استخدام و ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية ( علمياً - بحثياً- ادارياً )
  - ٣- صحة الفرض الثالث ايضاً الذي يفترض وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية ( علمياً - بحثياً- ادارياً )
  - ٤- و كذلك صحة الفرض الرابع ايضاً الذي يفترض وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين استخدام و ممارسة التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تؤثر علي التطوير والتي من أهمها نقص الموارد والامكانيات المادية .

ثالثاً : مؤشرات تخطيطية لمواجهة معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية

فمن خلال الاطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل الي مجموعة من المؤشرات التخطيطية التي تكون بمثابة اطار تصوري يساهم في الحد من معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية

- ١- التحديد الدقيق للتخطيط الاستراتيجي كأسلوب هام يجب ان تعتمد عليه كافة المؤسسات ، ويتطلب ذلك اجرائياً مايلي تعدد مصادر البيانات والمعلومات التي تحدد التخطيط الاستراتيجي واهدافه مما يساهم في توضيح أهمية استخدامه للجميع ، واستخدام الاسلوب العلمي لتشخيص وتحليل معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي حتي يمكن مواجهة تلك المعوقات بما يؤدي للوصول لأفضل الحلول ، مع تعدد اساليب تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال الاستعانة بالدراسات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاستعانة بالخبراء المتخصصين .

٢- دور الدولة في تحقيق الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي ويتطلب تحقيق ذلك اجرائياً من خلال مايلي \* توفير الامكانيات والموارد المادية اللازمة ،

وكذلك توفير الموارد البشرية المدربة التي تتطلبها المنظومة التعليمية والبحثية في الجامعات المصرية ، و العمل علي تطوير الجامعات الحكومية والخاصة علي حدأ سواء

٣- التأكيد علي أهمية الشراكة المجتمعية ويتطلب تحقيق ذلك اجرائياً مايلي

\* اقامة شراكة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة ، وبين الجامعات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني من اجل تبادل الخبرات وتحقيق المنفعة المتبادلة فيما يتعلق بالخطط والبرامج والانشطة التدريبية لطلاب الجامعة

٤- دور المجلس الاعلي للجامعات في تحقيق الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي ويتم تحقيق

ذلك اجرائياً من خلال مايلي \* وجود سياسة ورؤية واضحة للجامعة ، وضوح الرؤية والاهداف للجميع ، رصدالوضع الراهن للجامعة بدقة ، استخدام العمليات التخطيطية باستمرار ،تدريب

العاملين علي العمل الجماعي،الرقابة والمتابعة علي الاداء \* وبناءعلي المؤشرات التخطيطية السابقة يتم وضع اللجان المختلفة من المتخصصين والخبراء في التخطيط الاستراتيجي من اجل

وضع الاسس والمبادئ التي تسير عليها الخطط المستقبلية ،حيث تحديد الحاجات والمشكلات ، ومن ثم ترتيب الاولويات ، مع الوضع في الاعتبار تهيئة المناخ الملائم للتخطيط الاستراتيجي

بما يساهم في الارتقاء بمستوي أعضاء هيئة التدريس و الارتقاء بمستوي خريجي الجامعة وكذلك تطوير المناهج والمقرارات الدراسية ، والارتقاء بالبحث العلمي.

#### مراجع الدراسة

١- ابراهيم ناصر امل : اساسيات البحث العلمي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ ، ص:ص (١٧:١٨)

٢- خالد الزواوي:التعليم المعاصرة- قضاياها التربوية والفنية ،القاهرة،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،٢٠٠١،ص(٨)

٣- امانى صلاح حسن:التعليم ومكانته في العالم العربي،القاهرة ،دار المعارف ، ٢٠٠٨ ، ص

٤- صلاح الدين المتبولي:التعليم (٨٢)

والقروض الاجنبية(قضايا تربوية)، ط ١، الاسكندرية، دارالوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص:ص(١٢:١٣)

٥- ليلي فؤاد علي : التخطيط التربوي ، القاهرة ، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص (٣١)

٦- محمد الفاتح عبد الوهاب : التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الادارة التعليمية ،مجلة

الحوارالمتمدن ،١٢ع،٢٨٥٩،٢٠٠٩

٦- ٧- نزيه حسن : توظيف التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية ،القاهرة،الهيئة العامة

للكتاب ،٢٠٠٩،ص(١٤) ٨- صالح الخطيب :

معوقات التخطيط الاستراتيجي ،القاهرة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢، ص (٥٢)

٩- احمد ابراهيم المملوك : الادارة الفاعلة و التخطيط الاستراتيجي، الهيئة العامة للكتاب ،

القاهرة ،٢٠٠٩،ص(١٠٢) ١٠- اسامة عادل

الصاوي : الطريق الي التخطيط الاستراتيجي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،٢٠١٣، ص (٧١)

١١- فريد نصيرات،صالح الخطيب: التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي، الاردن ، دار

الموسوعة للنشر الدولي، ٢٠٠٨،ص(٩)

11-Fred,M,Strategic planning For Higher Education in Developing Countries:Challenges and Lessons .Planning For

P(5:21)Higher Education,2008,

١٣- عبد الرحمن عبد السلام: التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الادارية وأثره علي تلك النظم ،دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاردنية ،الاردن ،٢٠٠١،

١٤-

مؤيد السالم ،فايز النجار: العلاقة بينوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوي ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، دراسة ميدانية في محافظة أربد ،الاردن،مجلة دراسات العلوم الادارية ،مج (٢٩) ع ٢ ، ٢٠٠٢

١٥- ناصر فريد: التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية ، دراسة بالادارة العامة للدوريات الامنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية ، اكااديمية نايف للعلوم الادارية، السعودية ٢٠٠٣

١٦- سمر عطاالله،واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة،دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير غير منشورة،كليةالتجارة،الجامعةالاسلامية،غزة،٢٠٠٥

١٧- ايداعلي يحي ،واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠٠٦

١٨- محمد خليل أبو هاشم : واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٧

١٩- موفق محمد الضمور : واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام بالأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية المالية والمصرفية ، ٢٠٠٨

٢٠ - نزيه حسن حسين : توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٩

٢١- رنا داود درويش : درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، ٢٠١٠ .

٢٢- نجاه محمد عبد المقصود : التخطيط الإستراتيجي وتحسين التعليم العام ، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة حلوان العدد ٣١ ، ٢٠١١ .

٢٣- حمد بن مرضي ، حازم علي أحمد ، معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى بحث منشور بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الخامس عدد ١٠ ، ٢٠١٢ .

#### الدراسات الأجنبية :

24-Endich. Norman A., " An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning "2001 . .

25-French, Steven J., Kelly, Stephen J and Harrison. Jennifer L" The role of strategic planning in the performance of small,professional service firms : A research note " , Journal of Management Development, Vol.23, No.8, (2004)..

26-AL'Ghamdi. Salem M., "The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi : An Empirical Study", International Journal of Management.Vol.22, No.3, September: 376'395(2005)..

27-Falshaw,J. Richard: Glaister, Keith W and Tatoglu. Ekrem, "Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance", Management Decision Vol.44,No.1:9'30(2006)..

28-Hoffman, Richard C., "The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?". Journal of Business Strategies. Vol.24, No.1:27'48(2007)..

29-Al'Shammari Hussam A & Hussein. Raef T"Strategic Planning" Firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an Emergent Market Perspective". Advances in Competitiveness Research, Vol. 15, No, 2007

30-Glaister. Keith W, Dincer. Omer. Tatoglu, Ekrem: Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim" A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", Management Decision Vol.46, No.3:365'391, (2008),.

31- احمد سامي الرفاعي : التوجهات المستقبلية للتخطيط ، القاهرة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ( ٦٧ )

2٣- شبكة المدارس العمانية : مؤسسة المدارس للخدمات التعليمية والتربوية ، عمان ، مسقط ، ٢٠٠٩ ، ص (١٩) ،  
3٣- سامية عبد العليم الطاهر :نشأت التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، ٢٠١١ ، ص (١٦٧)

34-Robert S.Kaplan&David P.Norton: the strategy – focused organization , Harvard Business School press, Boston , MA , 2000, P : 145.

٣٥- طارق علي منصور : المنظومة التعليمية في الوطن العربي ، القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٩ ، ص ( ٩١ )

٣٦- أمل ابراهيم عدنان : التقدم والتنمية والتعليم الجامعي في البلاد العربية ، القاهرة، مكتبة مدبولي، ٢٠١٣ ، ص(١٧)  
٣٧- مني جورج عماد : الجامعات والماهد المصرية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠١٢ ، ص(١٢١)

٣٨- علي اسماعيل وآخرون : تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي ،بيروت ،المنظمة العربية للتربية والثقافة ، ص(٦٦)

