

## تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

إعداد

الأستاذ الدكتور

دكتور

حسن مختار حسين سليم

التهامي محمد إبراهيم متولي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

المتفرغ بكلية التربية بنين بالقاهرة

المساعد بكلية التربية بنين بالقاهرة

جامعة الأزهر

جامعة الأزهر

### المستخلص العربي

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي لرصد الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وواقعها بكليات التربية جامعة الأزهر، فضلاً عن رصد معايير النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠م، مع الاستعانة بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من ٢١٥ عضواً من القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر. ومن خلال تحليل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج عدة منها: جاءت موافقة عينة الدراسة (متوسطة) على درجة التوافر لإجمالي المحور الخاص بمهارات التخطيط الاستراتيجي، وإجمالي المحور الخاص بمعايير النموذج الأوروبي للتميز، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بالنسبة لإجمالي استجابات أفراد العينة المستفتاة حول واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بحسب متغيرات الدراسة الحصول على دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، موقع الكلية، الدرجة الوظيفية، جهة العمل. وأخيراً وضعت الدراسة التصور المقترح المناسب لتحسين هذه المهارات بالنسبة للقيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء النموذج المشار إليه سالفاً.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - مهارات التخطيط الاستراتيجي - المعيار- معايير النموذج الأوروبي للتميز

---

## A proposal for improving strategic planning skills among academic leaders of the faculties of education, Al-Azhar University based on the criteria of the European Model of Excellence EFQM 2020.

**Prof.**

**Hassan Mukhtar Hussein Selim**  
Emeritus Professor of Management, Planning  
and Comparative Studies –  
Faculty of Education for Boys, Cairo –  
Al-Azhar University

**Dr.**

**Al-Tohamy Mohamed Ibrahim Metwally**  
Assistant Professor of Management, Planning  
and Comparative Studies,  
Faculty of Education for Boys, Cairo –  
Al-Azhar University

### Abstract

The study aimed at developing a proposal for improving strategic planning skills among academic leaders in the faculties of education, Al-Azhar University based on the European Model of Excellence 2020. The study adopted the descriptive approach for identifying both foundations of strategic planning skills and their reality in the faculties of education, Al-Azhar University and the theoretical criteria of The European model of Excellence 2020. In addition, the study used the questionnaire, which was applied to a sample of 215 members of academic leaders in the faculties of education, Al-Azhar University. The study indicated the following results: study sample approval concerning the availability degree on both the total axis of strategic planning skills and the total axis of the European Model of Excellence criteria were (medium). There are statistically significant differences at (0.05) regarding participants' total responses on the reality of strategic planning skills among academic leaders in the faculties of education based on the following variables; having strategic planning courses, the site of the faculty, job ranking, the official employer. Finally, the study developed the appropriate proposal for improving these skills among academic leaders in the faculties of education, Al-Azhar University based on the aforementioned model.

**Keywords:** strategic planning - strategic planning skills - criterion - criteria of the European model of excellence

## تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

### إعداد

دكتور

الأستاذ الدكتور

التهامي محمد ابراهيم متولي

حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
المساعد بكلية التربية بنين بالقاهرة  
جامعة الأزهر

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
المتفرغ بكلية التربية بنين بالقاهرة  
جامعة الأزهر

### مقدمة

بدأت مرحلة التخطيط الاستراتيجي في المجال الاقتصادي منذ بداية السبعينيات، بينما هي تخطو خطواتها الأولى في مجال التربية مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، ومن أهم مبررات ظهوره تزايد العقبات والمشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات وضعف استقرارها وصعوبة التنبؤ بعناصرها، وزيادة معدلات التغير والتحول فيها، فضلاً عن الآثار التي ترتبت على ثورة المعلومات والاتصالات، وما اكتسبه من تسارع، وثورية في تغير وتحول تلك العناصر.

وقد انعكس ذلك كله في مجال التخطيط التربوي وأهدافه، وأثر بشكل واضح على مدى مصداقيته، لذلك ركزت كثير من أدبيات التخطيط التربوي على دراسة التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، ليسهم في استكشاف المستقبل وبناء القرارات على أسس واضحة، وليكون التخطيط عملية، مولياً مزيداً من الاعتبارات للشروط الواقعية وللأبعاد التربوية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي ترمي بثقلها على النظم التربوية وترمي بثقلها. (جاك، ١٩٨٩: ١٧٥)

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي يتمكن من خلالها مدير المؤسسة من التبصر بالمستقبل وقيادة منظمته نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية، في ظل توافر الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والمعنوية التي تساعد على تحقيق الرؤية، وكذلك في ظل المتغيرات المحلية أو العالمية التي يمكن أن تعوق تنفيذ هذه الرؤية، وترجع إمكانية تحقيق الرؤية بنسبة كبيرة إلى تحليل النظام والذي يعتمد عليه التخطيط الاستراتيجي كخطوة أساسية يمكن من خلالها استكشاف البيئتين الداخلية والخارجية، سواء كانت البيئة القريبة وهي المحيطة بالمؤسسة، والتي تتمثل في العملاء والمنافسين وجميع الكيانات والمؤسسات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة أو البيئة البعيدة والتي تتمثل في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (عزة، ٢٠١٠: ٥)

وقد فرض التخطيط الاستراتيجي مفاهيمه وأولوياته بشكل كبير وماهية استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف مستوياتها وأنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تعتمد عليه، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير المؤسسات على المدى البعيد لضمان عطانها وديموميتها، وتوفير أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بفاعلية عليه كأسلوب علمي لتحقيق الأهداف المنشودة. (خالد، ٢٠١٢: ٣١١)

ويعد التخطيط الاستراتيجي مفهوماً إدارياً للتعامل مع المستقبل، من خلال تعرف الفرص المتاحة واستثمارها، وتعرف التهديدات المحتملة وتفاديها أو التقليل من آثارها، بجانب تعرف مصادر القوة والضعف في إدارة المؤسسات أو الأقسام وتحليلها، كما أنه يقدم طريقة أفضل للاستفادة من الموارد المتاحة، ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه هذه الإدارة أو تلك الأقسام، فضلاً عن أنه يتيح لجميع العاملين المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم

الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي (حمدان، إدريس، ٢٠٠٧: ٢)

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية أصبح ضرورة ملحة؛ إذا لم يعد هذا التخطيط مطلباً علمياً أو اقتصادياً فحسب، بل أصبح مطلباً حضارياً يفرضه صراع الحضارات، والتدفق التكنولوجي والمعلوماتي. وقد أشارت الدراسات إلى أن أداة هذا التخطيط يوفر إطاراً لتحسين المؤسسات والمنظمات في ظل الظروف المتقلبة التي يعيشها، والسير بالمؤسسة إلى بر الأمان. (سمير، وليد، عير، ٢٠١١: ٧٧)، (السيد، ٢٠١٢، ٢٧٥).

لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة في بناء الجامعات وتحقيق أهدافها. واختيار نظم الاستراتيجيات الملائمة لها، والوصول بها إلى مواكبة العالم المتغير، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحقيق الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها عن طريق قيام الجامعة بفحص هذه البيئة المتغيرة، لتقييم مدى توافق خطة التسويق مع ظروف السوق ومتطلباته، من أجل الاستفادة من الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها، والاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لديها. (رمضان، ٢٠١٤: ١١)

ولهذا فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات سيساعدها على تحديد الأولويات المتعلقة بأهدافها، والتي تتمركز حول تحسين مخرجاتها التعليمية، وجعلها أكثر تكيفا وتوافقا مع سوق العمل في الوقت الحالي والمستقبل، حيث إن تنفيذ هذا النوع من التخطيط يعمل على ربط كافة الجامعات محلية كانت أم عالمية من خلال وجود شراكة فاعلة مع الجامعات المناظرة، مما يساعدها على تحقيق نتائجها المرجوة، فضلا عن جعلها أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات (عزة، ٢٠١٠: ١٣).

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

ويبدأ التخطيط الاستراتيجي برسم الصورة التي تريد الجامعات أن تكون عليها في المستقبل، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف والوسائل بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية (محمد، السيد، ٢٠٠٦: ٨٨).

وتمثل مهارات التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ومنها جامعة الأزهر بعامة، وكليات التربية بخاصة؛ لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة، إضافة إلى تهيئتهم وتدريبهم وصقلهم على التخطيط استراتيجياً، وبالتالي تمكينهم وظيفياً للقيام بالأدوار المنوطة بهم.

ونظراً لاهتمام جامعة الأزهر المتزايد بالتخطيط الاستراتيجي، صدر قرار عميد كلية التربية بنين بالقاهرة بتشكيل لجنة لبناء الخطة الاستراتيجية للكلية، حيث تشكلت اللجنة من المتخصصين من قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بالكلية. وقد بدأت اللجنة أعمالها بالاجتماع التمهيدي والذي انعقد يوم الاثنين الموافق ٢٠١٩/٢/٢٥م، والذي تم خلاله التوافق على الإطار العام لبناء الخطة الاستراتيجية للكلية والذي تضمن العناصر التالية:

- ١- التحليل البيئي الرباعي للكلية (SWOT)
- ٢- صياغة رؤية الكلية.
- ٣- صياغة رسالة الكلية.
- ٤- تحديد القيم الحاكمة للعمل بالكلية.
- ٥- تحديد الغايات الاستراتيجية.
- ٦- تحليل الفجوة الاستراتيجية بين الواقع والمأمول.
- ٧- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- ٨- صياغة الخطة الاستراتيجية (صياغة برامج ومشروعات التحسين والتطوير).
- ٩- وضع الخطة التنفيذية (وضع آلية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها ومراجعتها بصفة دورية)

ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز EFQM من أكثر نماذج التميز قبولاً من قبل المنظرين والممارسين على حد سواء، حيث تتعدد استخداماته، فإلى كونه أداة للقياس والمقارنة المرجعية، يعتبر كذلك أداة للتطوير المستمر من خلال الوقوف على الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية وتحديد مواطن القوة والضعف، ومواطن التطوير المطلوبة، كما أنه يعتبر أداة لإدارة التميز بالمؤسسات. ( عابدين، ٢٠٢٢: ١١٢-١١٣ )

ويسهم في تطوير أداء المؤسسة التعليمية وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية واستمرارية العمل، ومتابعة نتائج المؤسسة بمنظور يركز على المستقبل، وتحسين أدائها نحو التميز من خلال تحديد الثغرات في الأداء وأسبابها، والحلول المحتملة لها، وهو يسعى إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من التميز في الأداء وخلق القدرة التنافسية التنظيمية، وتقويم أداء المؤسسة التي تتنافس على جوائز التميز المحلية والحكومية، فضلاً عن تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة وفعالة. ( أحمد، ٧١:٢٠١٥-٧٢ )

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة التي تزامنت مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي شهدتها العالم والتي تتطلب مواجهتها والتكيف معها وتحقيق الاستجابة لها تهيأت السبل والوسائل الإدارية اللازمة التي تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد له، وذلك من خلال قادة استراتيجيون يمتلكون هذه المهارات الإدارية المطلوبة والتي يستلزم توافرها لديهم من أجل التكيف مع هذه المتغيرات الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات تنمية وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستجابة الاستراتيجية لهذه المتغيرات. (حسن، مريم، ٢٠٢٠: ٨)

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

ويشير الواقع إلى أن جامعة الأزهر – كغيرها من الجامعات المصرية – تعاني العديد من المشكلات، والتي قد ترجع إلى العديد من الأسباب من بينها ضعف مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قياداتها، وترجمته إلى التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أدى إلى تعرضها للعديد من المشكلات بالإضافة إلى تدني مستوى الأداء الإداري والتعليمي بها (رامي، ٢٠١٣: ٣١٥).

ورغم ذلك يؤخذ على الخطة قلة وجود ميزانية واضحة لتنفيذها، وندرة تدريب أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية على كيفية التنفيذ، وندرة تواجد الخطة بأقسام الكلية المختلفة. مع ملاحظة أن كلية التربية بنين بالقاهرة هي الكلية الوحيدة التي قامت بوضع خطة استراتيجية، في حين أن كليات التربية الأخرى (٤ كليات)، وشعبة التربية بكليات الدراسات الإنسانية بنات بتفهننا الأشراف، تعاني من غياب الخطة الاستراتيجية، وهذا يؤكد وجود ندرة في توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م؟  
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١: ما الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م؟
- ٢: ما واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر من الناحية النظرية؟
- ٣: ما الوضع الراهن لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية من وجهة نظر أفراد العينة؟



٤: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

٥: ما التصور المقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م؟  
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م الاستراتيجي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ومعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م.

٢. الكشف عن واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية نظرياً وميدانياً.

٣. تحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات (الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي – موقع الكلية، مكان الكلية، الدرجة الوظيفية).

٤. وضع آليات تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م.

أهمية الدراسة

تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:

١- تبصير القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بعامة وكلياتها بخاصة بالأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وخطواته. ودوره في تطوير الكليات وتحسين مهاراته لدى هذه القيادات.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

٢- طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لرصد واستغلال الموارد المتاحة وإدارتها، وصولاً للأهداف المنشودة.

٣- يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية في زيادة القدرة التنافسية لجامعة الأزهر، من خلال التركيز على تحليل وتقييم وضعها الحالي، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتوظيف مواردها الاستراتيجية.

٤- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم بعض الآليات والإجراءات التطبيقية لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

٥- علاج مشكلات كليات التربية وكيفية الوصول بها لمرحلة التميز والدخول في المنافسة مع الكليات المناظرة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

منهج الدراسة وأداتها

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ومعايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ورصد واقع هذه المهارات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر (باعتبار كليات التربية تابعة لها)، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتحسينها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م. حدود الدراسة، وتشمل الحدود التالية:-

١- حدود موضوعية: وتتمثل في الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وواقعها، ومعايير النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠م.

٢- حدود بشرية: القيادات الأكاديمية الممثلة في عمداء ووكلاء الكليات، فضلاً عن رؤساء الأقسام بها.

٣- حدود زمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية من شهر إبريل حتى شهر يوليو عاه ٢٠١٢|٢٠٢٢م

٤- حدود مكانية: كليات التربية التابعة لجامعة الأزهر ( فرع القاهرة، وتفهننا الأشراف، وبنات القاهرة)

مصطلحات الدراسة: تمثلت مصطلحات الدراسة في الآتي:

### ١- المهارة Skill:

يقصد بالمهارة القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة واتقان وفق سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر وعادة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد أثناء عملهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما. (نايفة، ٢٠٠١م: ٢٩٧).

ويمكن تعريف المهارة اجرائياً: بأنها مستوى القدرات التي يمتلكها القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، في صياغة رسالة الجامعة / الكلية، ورؤيتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بشكل تتمثل فيه السرعة والإتقان وتوفير الوقت والجهد والتكاليف والدقة في الأداء.

### ٢- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

من خلال كتابات المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي، يعرف بأنه:

- مجموعة من التصورات تبدأ برؤية ورسالة واتخاذ قرارات بوضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (عثمان، ٢٠٠٨: ٢٣٨).

- عملية قوامها التجديد والتي من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكليف الخدمات والأنشطة، والتحويل التنظيمي والظروف البيئية التي تخضع للتغيير وبالتالي توفير إطار للتحسين، مع الظروف البيئية المتغيرة ووضع البرامج والعلاقات وتقييم تقدم الجامعة (شارلي، ٢٠٠٨: ٩٦).

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة، ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها. (رمضان، ٢٠١٢: ٥٦).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية نظامية يتم من خلالها توافق المؤسسات على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهدافها. وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة، ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

من خلال تعريف المهارة والتخطيط الاستراتيجي يمكن القول أن مهارات التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنها: مستوى القدرات التي يمتلكها القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، في صياغة رسالة الكلية، القسم ورؤيتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بشكل تتمثل فيه السرعة والإتقان وتوفير الوقت والجهد والتكاليف والدقة في الأداء.

### المعايير: Criteria

- يمكن تعريف المعايير على أنها: التوقعات المستهدفة والمواصفات القياسية لكل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية (سمية، ٢٠١٠: ٥٩١)

### النموذج الأوروبي للتميز

يعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه "عملية منهجية ديناميكية تعطي باستمرار نوعاً من التبصر في جميع الجوانب اللازمة للتحسين وقيادة المؤسسة نحو التنافسية، كما أنه يوفر معايير نموذجية لتشجيع العديد من عناصر ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتنميتها في المؤسسات. (أحمد، ٢٠١٥: ٧١)

كما يعرف بأنه "نموذج شامل يغطي جميع جوانب العمل في المؤسسة، وجميع العمليات التي تتم بها، على كل المستويات الإدارية الهيكلية؛ ليكون وسيلة لتحقيق تميز

المؤسسة" (1). وكما يشار إليه بأنه" الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج. (

Martinez,2016,P.3 )

ومن خلال تعريف المعايير والنموذج الأوروبي للتميز يمكن القول أن معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م يقصد بها إجرائياً: مجموعة من المعايير تم تطويرها من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وتشمل التوجه الاستراتيجي (الرؤية – الرسالة – الأهداف)، والتنفيذ (إشراك أصحاب المصلحة – تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة – قيادة الأداء والتحول)، والنتائج، وتم تصميمها من أجل مساعدة المؤسسات في توجيهها، والارتقاء بأدائها، وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، فضلاً عن تحقيق تميزها لكي تصبح أكثر تنافسية.

#### الدراسات السابقة

إنّ مسح الدراسات السابقة لا يعني رصدًا لجميع الدراسات، بل تحليلاً لبعض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية. وفي ضوء ما تمّ القيام به من مسح لهذه الدراسات حول موضوع الدراسة الحالية، أنه يوجد دراسات وبحوث لها قيمتها وأهميتها تعرضت لجانب أو لآخر من جوانب الدراسة. إلا أنه لم توجد دراسة تناولت الموضوع بصورة مباشرة. وروعي أن تكون هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

في إطار التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي؛ هدفت دراسة (Kaporch، 2003) التعرف على التخطيط وأنماطه في معاهد كليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن جميع المشاركين يرون أن عمليات التخطيط الاستراتيجي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن ٩٧% منهم

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

شاركوا في هذه العمليات، كما ينظر نسبة (٩٦,٩ %) للتخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة لنجاح مؤسسات التعليم العالي.

كما قامت دراسة (Williams, 2009) بالتعرف على دور القيادات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية في التخطيط الاستراتيجي، ودراسة أوجه الشبه والاختلاف بين الجامعات عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، واعتمدت على الدراسات الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية بالتطبيق على ثمانية وثلاثون كلية من كليات المجتمع في ولاية إيلينوي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي بين الكليات، فضلاً عن توافق مهارات العاملين في أنشطة هذا التخطيط ومهامه.

وفيما يتعلق بمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية والأكاديمية؛ أجرى محمد، (٢٠١٢) دراسة للتعرف على درجة توافر هذه المهارات لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها ٣٠٠ قائداً تربوياً، وقد جاءت درجة توافر هذه المهارات في جميع المجالات متوسطة، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى اختيار القيادات التربوية ممن تتوافر لديهم مهارات هذا التخطيط، مع تدريبهم عليها.

كما قام أحمد (١٤٣٥هـ)، بدراسة لتحديد مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية، ومعرفة علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدمت المنهج الوصفي بجانب الاستبانة، وقد بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي (٧٤,٨٨ %)، كما بلغت درجة موافقتهم لتحسين الأداء المؤسسي (٧٧,٨١ %)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ %) حول تقديرات الأعضاء لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية مهارات التخطيط الاستراتيجي.

وعلى مستوى الجامعات أيضاً، هدفت دراسة كلا من مرعي، لؤي (٢٠١٥م) التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الأردنية من خلال أبعاده، وأهم عناصره، وقد تم تطبيق استبانة على عينة قدرها ٥٨٥ فرداً، وتوصلت نتائجها إلى أن التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والهيكل التنظيمي وكفاءة الموارد البشرية والمادية، وضعف هذا المستوى في الأهداف والتحليل البيئي، ومدى التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي وانتشار ثقافة هذا التخطيط.

كما هدفت دراسة عبد العزيز (٢٠١٦م) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، من خلال الكشف عن متطلبات تحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات. وأظهرت النتائج أن أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية ضرورة توافر الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى رمضان (٢٠١٧م) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة بنغازي للتخطيط الاستراتيجي وكشف معوقات تطبيقه، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات، وضعف قيامهم بتوضيح رؤية الجامعة ورسالتها للعاملين والمستفيدين منها، وقلة اهتمامهم بتعرف مواطن القوة والضعف في الأداء الجامعي، وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية.

وهدف دراسة (Bieler & McKenzie, 2017) تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية في خمسين مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن هذه المؤسسات تركز على الأنشطة المتعلقة بالحرم الجامعي، وأن بعض الجامعات ليس لديها أهداف استراتيجية لتعزيز الاستدامة.

وقد كشفت دراسة محمد (٢٠١٨م) عن واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقها بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن واقع

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الأهداف الاستراتيجية واختيار الاستراتيجيات جاء بدرجة متوسطة في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، في حين جاء بعد التحليل البيئي واختيار الاستراتيجية بدرجة منخفضة، بجانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة تبوك، تعزي لمتغير طبيعة العمل الإداري لصالح وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام.

وأجرى سلطان ( ٢٠١٩م ) دراسة لتعرف درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب استبانة طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت ٣٢٦ عضوًا، وأظهرت النتائج تحقق ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص لصالح العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر.

كما هدفت دراسة ياسر (٢٠١٩م) تعرف درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة ال البيت بالأردن لمهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر العاملين بالجامعة، من الهيئتين الإدارية والأكاديمية، وأظهرت النتائج أن امتلاك الإدارة الجامعية لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات، بجانب عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وهدف دراسة درويش، وعليم (٢٠١٩م) إلى تعرف درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة عند مستوى ( ٠,٠٥ ) في درجة توافر هذه المهارات تبعاً لمتغيرات الدراسة



( المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي ).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على عينة مكونة من ٢٤٤ معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الى نتائج منها أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القائدات جاءت بدرجة عالية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لمتغير المرحلة الدراسية، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأوصت بضرورة إنشاء قاعدة للبيانات خاصة بالمدارس في محافظة حوطة بني تميم، وإعداد دورات تدريبية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبي المدرسة.

باستقراء الدراسات السابقة، يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي سواء أكان ذلك على مستوى الجامعات أو الكليات أو داخل الأقسام الإدارية والأكاديمية أو الوحدات، كما تعد مهارات هذا التخطيط ضرورة حتمية للقيادات الأكاديمية والتربوية لتمكينهم من ممارسة هذا التخطيط على النحو الأمثل، وهذا ما يتوافق والدراسة الحالية من حيث مجال البحث بجانب استخدام المنهج الوصفي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث كونها تسعى إلى وضع آليات لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، بجانب اختلافها في عينة الدراسة.

**خطوات الدراسة،** وفقا لخطوات المنهج الوصفي تسير الدراسة على النحو التالي:

**الخطوة الأولى: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات**

**المعاصرة - إطار نظري**

يؤكد فان دير ١٩٩٧م (Van Der, 1997) أن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام يهدف إلى صنع استراتيجية بما تتضمنه من تحديد لسياسات ورؤية ورسالة المؤسسة ومقوماتها الأساسية ونشرها داخل المؤسسة، مما يعمل على

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

تركيز جهود العاملين نحو اتجاه مشترك، بينما يهدف تخطيط الجودة الاستراتيجي إلى تضمن تلك الاستراتيجية للقوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تعكس التأثير الحاصل في احتياجات العميل، بالإضافة إلى فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لإحداث التحسين المؤسسي المستمر. (Linde, 2001: 535-536)

المحور الأول: مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية، ويشمل:  
أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

لم يتفق المهتمون بالتخطيط الاستراتيجي على تعريف موحد للتخطيط الاستراتيجي، فيعرفه البعض على أنه الجهد المنظم بهدف صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه، وما يجب أن تفعله، ولماذا تفعله، للحصول على أفضل النتائج، وما يؤخذ على هذا التعريف أنه اتصف بالعمومية، فلم يحدد طبيعة هذا الجهد ومكوناته. (حسين، ٢٠١٣: ٦٨-٦٩).

وتوجد تعريفات عدة للتخطيط الاستراتيجي، منها:

- مدخل نظامي تتبناه المؤسسة بهدف صنع قرارات تتعلق بالقضايا الجوهرية، المرتبطة ببقاء ونمو المؤسسة على المدى الطويل (Steiss,2003:50)

- عبارة عن تحديد ما المطلوب من الأهداف، وهو إحداث تغيير على قدر ما المستهدف تحقيقه، بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمفاهيم الأساسية للمؤسسة، وأغراضها الهامة، وأغراضها التفصيلية، إذ يعد هذا التخطيط الوصلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المؤسسة، وتحقيق التنسيق بين المستويات التنظيمية لها.(حافظ، محمد: ٢٠٠٣: ١٧٣)

- جهود مؤسسة تساعد في اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة الأساسية التي تشكل وتوجه ما تفعله المؤسسة ولماذا تفعله ( Bryson,2004:6 )

- صنع استراتيجية تحقق غايات المؤسسة وابتكار طرق واجراءات تحقق تلك الاستراتيجية. ( Russel, 2005:9 )

- تفكير استراتيجي منظم له مقوماته وماهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم النهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة التعليمية داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل المطروحة وخياراتها بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية لها. (حسين، ٢٠٠٧: ٦)

- عملية تساعد المؤسسة على صنع رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات طويلة المدى للمؤسسة (Ewy,2009:2)

- طريقة يقوم صناع القرار في مؤسسة ما من خلالها بتصور المستقبل وتطوير مسار العمل المطلوب لتحقيقه (Germanos,2011:36)

- العملية التي بموجبها يقوم أعضاء الإدارة بمؤسسة ما بوضع تصور مستقبلي لما يفترض أن تكون عليه تلك المؤسسة في المستقبل، ثم تطوير العمليات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك، ويشير المستقبل إلى رؤية المؤسسة التي توضح توجهها والذي يفترض البدء بالتحرك نحوها (Ebner,2014:15)

- تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، كما أنه يسير وفق عملية تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة، وهو يمثل في جوهره منهجاً نظامياً يستشرف أفاق المستقبل التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ. (أحمد، ٢٠١٢: ٤٨)

- تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة، كما يمكن تعريفه بأنه أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق لرسم

الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهتها. (عامر، ٢٠٠٦: ١٦)

وينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم بشكل عام، على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للجامعة، ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة الجامعات في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات. بينما يتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للجامعات في عمليات شاملة لكل جوانب الجامعة، وفحص مستقبلها، يشترك فيه أكبر عدد من الأعضاء يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة، متى ما سعت إلى الاستفادة الجيدة لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاجية بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج. ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو " علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود. وتعكس هذه التعاريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات. (علي، ٢٠١٢: ٧٤٨)

وفي ضوء هذه المفاهيم، وما ورد بكتابات أحد المهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي يقوم هذا التخطيط على عدة افتراضات جوهرية، يتم فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن هذه الافتراضات ما يلي: (رمضان، ٢٠١٤: ١١-١٢)

- إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه الجامعة.
- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الجامعة بعد إعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة تتراوح بين ٣-٥ سنوات.
- بيان مكانة الجامعة بيني الجامعات الأخرى.

- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع الجامعة بصفة مستمرة.
- مراجعة مهام وأعمال الجامعة طبقاً لأبعاد الجودة.
- استخدام التكنولوجيا في تحسين مخرجات الجامعة.
- تدعيم الاتجاه التسويقي للجامعة.

في ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبيئتها الداخلية للوصول إلى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية لهذه ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخطتها الاستراتيجية التي تهدف لتحسين الوضع المستقبلي للمؤسسة وقدراته على الوصول لمرحلة التميز والمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

#### ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة، وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة، حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة، كما يهدف إلى: (جمهورية مصر العربية، د.ن: ٣)
- تحديد الأطر التي تواجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه.
- الوقوف على الميزة التنافسية للجامعة.
- السماح لمختلف مكونات الجامعة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك.
- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة الجامعة، وتشجيعهم على التفاعل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية يعمق فهمهم لرؤية الجامعة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للجامعة.
- إحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها.
- تحديد الجامعة لأولوياتها.

### ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي، ومزاياه:

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة والعمليات الإدارية الأخرى، وهي: (رضاء، يحي، ٢٠١٠: ٤١٤)

- ١- الاستناد إلى مبدأ التفاعل المستمر، بمعنى استمرارية التغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية.
- ٢- الاعتماد على مبدأ التنظيم، حيث يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام كلي أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة.

ويضاف على ما سبق الخصائص التالية: (عماد، ٢٠١١: ٩٠)

- ١- المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث ينبع هذا التخطيط من رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها الاستراتيجية المستقبلية، كما أنه يتوافق والاتجاهات الأنية والمستقبلية في اتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل.
- ٢- الواقعية: حيث يركز على الوضع القائم، ويعمل على استشراق المستقبل.
- ٣- الاستناد إلى منهجية واضحة: من خلال الاعتماد على خطوات محددة، تبدأ بعملية تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، والسياسات، ومن ثم تطوير خطط مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.

كما يضاف الخصائص التالية: (وليد، ٢٠١١: ١٠، هاني، ٢٠١٢: ٢٤٢-٢٤٣)

- ١- الشمول والتكامل، يتطلب دراسة العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو تقنية أو خارجية، والنظر إليها بشمولية، ونظراً لأن هذه العوامل متغيرة، فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمرين مع البيئة المحيطة.

- ٢- المرونة والواقعية، أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالواقعية من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات عند اتخاذ

القرارات الاستراتيجية، وتوفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

٣- قبول التغيير، وهو القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.

٤- الانفتاح، وهو القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

٥- توافر التكنولوجيا، وتتمثل في التقنيات المستخدمة في أداء العمل.

أما من حيث مزايا التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات بخاصة، فإنها تتمثل في: (إميل، ٢٠١١: ٩-١٠)

١- التخطيط الاستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطوير أدائها المؤسسي والأكاديمي، مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية، مجال سوق العمل، قلة الموارد، وزيادة الطلب على التعليم العالي.

٢- يساعد التخطيط الاستراتيجي في ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع، ويسهم في صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها في إطار التعاون والتنسيق والتفكير الاستراتيجي.

٣- يمتلك التخطيط الاستراتيجي خاصية استشراق المستقبل والإنذار باحتمالاته الطارئة، مما يسهم في تعدد فرص تحقيق النتائج المأمولة والمتوقعة.

٤- التخطيط الاستراتيجي يتحرك لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وفق أفق زمني معلوم، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويستهدف تحقيق مهام وغايات طويلة الأجل مستخدماً الموارد المتاحة والمتوقعة.

٥- يركز التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة.

#### رابعاً: مبررات توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية

إن توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة الجامعة أصبح ضرورة ملحة لأسباب عدة منها: (إميل، ٢٠١١: ١٠-١١)

١- ندرة توافر قواعد معلوماتية أساسية ودقيقة تحدد كل ما يتعلق بمدخلات نظام التعليم الجامعي، فندرة هذه القواعد جعلت النظام التعليمي لهذه الجامعات مجموعة علاقات متشابكة وزاد تشابكها وتعقدها بتعدد ظروف الحياة.

٢- إهمال المتغيرات الطارئة أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة إضافة إلى القصور في توظيف تكنولوجيا التعليم والتربية ونظم المعلومات، وندرة وجود خطة واضحة للهيكل التنظيمية الممارسة لكل عمليات وخطوات مراحل التخطيط التقليدية.

٣- ندرة وجود قيادات في مجال التعليم العالي المسؤولة عن وضع الخطط ومتابعة تنفيذها وتقويمها، ومن ثم أصبحت أساليب التخطيط التعليمي المألوفة غير قادرة على مواجهة هذه المشكلات أو التقليل منها، أو القضاء عليها، كما أصبح هاماً وضرورياً أن يتجه الفكر التربوي بشكل متزايد نحو الفكر الاستراتيجي بتقنياته المتقدمة لاسيما التخطيطية منها بغية تحقيق أهداف التنمية التربوية ووصل الفكر بالعمل، وإزالة الفجوة بين التعليم العالي والمجتمع واستثمار عناصر الزمن والتمويل ومواجهة أوجه الهدر فيها.

٤- إن التعليم بكل أشكاله أصبح ضروري للتنمية المستدامة التي هي استجابة إلى حاجة لا يمكن تجنبها من أجل التنمية مدخل جديد للعلاقات بين الشعوب وفهم جديد للمعيشة، إنها الأساس ومصدر للوجود الإنساني خاصة أن المجتمعات والمؤسسات في أوائل هذا القرن (القرن الحادي والعشرين) توجه الكثير من المشكلات المعقدة المرتبطة بالعولمة والتقدم التكنولوجي، إلى جانب المتغيرات السريعة والتي لا يمكن التنبؤ بها في جميع مجالات الحياة.



**خامساً: سمات القادة الاستراتيجيين وأهم مهاراتهم**

تتمثل سمات القادة الاستراتيجيين كما ورد بكتابات المهتمين بمجال التخطيط

الاستراتيجي في:

- القادة الاستراتيجيون مفكرون استراتيجيين:

يتميز القادة الاستراتيجيون بأنهم مفكرون استراتيجيون، حيث يأخذهم التفكير الاستراتيجي في سلسلة متتابعة من الأسئلة التي يطرحها عليهم من أجل صياغة الاستراتيجية وإعداد خطة استراتيجية واضحة ومحددة، من خلال ثلاث عمليات أساسية وهي إيجاد المعرفة، وابتكار الأفكار، وإحداث التغيير، ويتضمن التفكير الاستراتيجي

الكثير من العمليات مثل: ((Wootton & Home, 2010:3

١- الوصول إلى فهم أعمق للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

٢- تطوير الرؤية الاستراتيجية.

٣- التفكير يشكل نقدي في الأحداث الجارية.

٤- المحافظة على نمو المؤسسة وتقديمها في أوقات الاضطراب.

٥- إدارة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي هو عبارة عن العملية التي يستطيع من خلالها المخططون أن يتجاوزوا العمليات الإدارية اليومية والأزمات من خلال مناظير مختلفة، حيث يستلزم أن تكون هذه المناظير متضمنة كلا من التوجه المستقبلي والفهم التاريخي، وأن يمتلك المفكرون الاستراتيجيون مهارة التطلع للأمام في الوقت الذي يحددون فيه موقع مؤسستهم الحالي حتى يمكنهم المخاطرة بحكمة مع تجنبهم لتكرار أخطاء الماضي، وخلال هذه العملية من التفكير الاستراتيجي يستطيع القادة الاستراتيجيون أن يقوموا بعمليات التحليل **Analysis** والتركيب **Synthesis** معا. (

**Garratt, 2003:2-3)**

- القادة الاستراتيجيون متعلمون استراتيجيون:

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

في المؤسسات ذات التركيز الاستراتيجي يكون القادة الاستراتيجيون قادة للتعلم، فالقادة الاستراتيجيون إذا لم يبحثوا عن المعارف الجديدة بشكل مستمر، فلن يكونوا قادرين على الارتقاء بمؤسساتهم، ويبدلون وسعهم أيضا في توفير النموذج الذي ينبغي أن يقتدي به الأتباع، فالقادة الاستراتيجيون يتعلمون وفي الوقت ذاته يشيرون دافعية الأفراد نحو تعلم المعارف والمهارات الجديدة، وبدلا من أن يكافأ الأفراد عند ترقيهم فإنهم يكافئون عقد اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وتطويعها لخدمة الأهداف التنظيمية. ( Appelbaum,2013:296 )

كما تزداد حاجة القادة إلى التعلم المستمر إذ أن عليهم أن يعرفوا أكثر عن الأفراد الذين يعملون معهم، والبيئة التي يعملون فيها وسياستها، وأن يتمكنوا من بناء المهارات المتعلقة بالتيسير **Facilitation**، والتدريب، وعقد الاجتماعات، والتنمية المهنية، بالإضافة إلى نوعيات محددة من المعلومات والمهارات تبرزها القضايا الجديدة.

( Mckeever,2003:68 )

- القادة الاستراتيجيون تقودهم القيم:

تتم القيادة في المؤسسات المختلفة داخل شبكة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وتحتوي هذه العلاقات والتفاعلات تضمينات أخلاقية **Ethical Implications**، وبعد فهم إطار القيم الأخلاقية أمرا ضروريا للقائد يمكنه من حل المشكلات التنظيمية، كما أنه ليس هناك قيادة بعيدا عن الأخلاق حيث إن جميع أشكال القيادة وثيقة الصلة بالأخلاق، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي. ( Hanson,2009:18-22 )

وعلى الجانب الآخر فإن بناء نسق قيمي داخل مؤسسة ما سيكون ناجحاً فقط في حالة ما إذا كان القائد يتصرف وفق إطار أخلاقي، وتبرز العلاقة بين القائد والأخلاق بشكل خاص عند اتخاذ القرار، فجميع القرارات التي يتخذها القائد، وجميع الاستراتيجيات التي يحددها ينبغي أن تكون قائمة على أساس أخلاقي. ( Tutar )

(٢٠١١ : ١٣٨٠-١٣٧٨)

وينبغي أن يكون القائد نموذجاً **A Model** يحتذى به الأتباع، فهم يعطون الأهمية القصوى لما يفعله القائد وليس ما يقوله، ويعطون أهمية كبرى لما يقوله إذا احترمو ما يفعله. (Bonnici,2011:1)

ويعد التركيز على البعد الأخلاقي خلال عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذ القيادة الاستراتيجية عاملاً مهماً في نجاح القيادة الاستراتيجية، وتتضمن القيم الأخلاقية التي ينبغي أن تتوافر في القائد الاستراتيجي ما يلي: (Brubaker,2005:176-181)

- الأمانة؛ وتعني ثقة الآخرين في أن ما يقوله هو الحقيقة.
  - التكامل وتعني التصاق الأقوال والأفعال.
  - الوفاء بالوعد ويعني القدرة على تنفيذ ما يوافق عليه.
  - الولاء؛ ويقصد به الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها والأفراد الذين يعملون معه.
  - العدل؛ ويعني أن يكون لديه نفس التوقعات من كل العاملين
  - الاهتمام بالآخرين؛ ويقصد به الاهتمام بهم في عملهم وحياتهم الشخصية. واحترام الآخرين؛ ويعني احترام الفروق الفردية والتنوع فيما بينهم.
  - الالتزام بالقانون، ويعني الالتزام بالأطر التنظيمية والمحاسبية.
  - مواصلة التميز؛ أي العمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء من قبل العاملين
  - المحاسبية الشخصية؛ وتعني تحمل المسؤولية، والاعتراف بالأخطاء، ومشاركة النجاح.
- ويوجد نوعان من القادة في مؤسسات التعليم العالي. (الهاللي، ٢٠٠٩: ٥٥٦)
- الأول:** على مستوى الجامعة، ويشمل رئيس الجامعة ونوابه والأمين العام، ويتمثل دور هذا النوع من القيادة في تحمل مسؤولية الجامعة ككل والمحافظة على موقفها التنافسي بين المؤسسات المناظرة، وهذه المسؤولية تضع رئيس الجامعة في موقف منفرد يسمح له بتوجيه أعمال المؤسسة ككل بحسه الاستراتيجي.

**الثاني:** على مستوى الكليات، ويشمل العميد والوكلاء والمدير العام، ويتمثل دور هذا النوع من القيادة في تنفيذ أنشطة محددة تتعلق بالعملية التعليمية أو البحثية أو غيرها، مثل شؤون الأفراد وعمليات الشراء، والتسويق، والحسابات، وغيرها.

ويتجسد الدور الاستراتيجي لرئيس الجامعة أو عميد الكلية في تنمية الاستراتيجيات بالنسبة للمؤسسة ككل بما يتضمنه ذلك من تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، تحديد نوع النشاط الذي سيمارسه، بالإضافة إلى حشد وتوزيع الموارد على مختلف جوانب النشاط وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، فضلاً عن القيادة الاستراتيجية للمؤسسة التي تتميز بتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية.

وبالإضافة لما سبق، أشار البعض إلى أن القائد الاستراتيجي في أية مؤسسة، يتمتع بالمهارات التالية:

١- المهارات الفنية، وهي تلك المهارات المطلوب توافرها في مستوى الإدارة الوسطى، حيث التعامل المباشر مع أدوات الإنتاج من عاملين وتكنولوجيا. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع الأشياء كاستخدام الأشياء كاستخدام التكنولوجيا وصيانة الآليات والمكائن لإنجاز المهام المحددة. (أحمد، ١٩٩٦: ٣٩)، وتعني ضرورة توافر مهارات استخدام الحاسوب والاتصال والمعرفة التقنية بطبيعة العمل حتى يكون قائداً مجيداً لعمله ومتقناً له، وأن يكون مدركاً لأساليب البحث العلمي والتحليل وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل وإعداد التقارير والتحليل الضرورية للعمل. (عدنان، قاسم: ٢٠١١: ٣٨)

٢- المهارات الفكرية، وهي المهارات المطلوب توافرها لدى المدراء في مستوى الإدارة الوسطى، وتركز على كيفية إنجاز المهام المختلفة للعملية الإدارية وتتضمن القدرة على التعامل مع العاملين في المؤسسة على أسس إدارية صحيحة مما يؤدي إلى تحفيزهم وخلق الشروط المناسبة لإنجاز أعمال المؤسسة، كما تتضمن قدرة المدير على التعامل

مع الآخرين كفريق لإنجاز المهام المطلوبة. (أحمد، ١٩٩٦: ٣٩)، كما تعني ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القيادة والقدرة على التحليل النوعي والكمي، والقدرة على الاستنتاج والمقارنة، والتمتع بقدر عال من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين. (موسى، ٢٠٠٠: ١١٢)

٣- المهارات الإنسانية، ضرورة إلمام القائد بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهمه وتفسير سلوكه وتوجيهه، وتقديم الحلول الملائمة، وعلى القائد أن يكون قادراً على فهم ومعرفة العلاقة بين إشباع حاجات العاملين وتعديل أنماط السوق. (موسى، ٢٠٠٠: ١١١)، ومهارات التعامل مع الجوانب الأكثر عمقاً من جوانب العملية الإدارية. وتتعلق هذه المهارات بالرؤية الشاملة للمؤسسة ككيان متكامل وهي بهذه الصفة تتعلق بقدرة الإدارة العليا على إدراك الصعوبات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة بإطارها الشامل. (أحمد، ١٩٩٦: ٣٩)

#### سادساً: عناصر التخطيط الاستراتيجي

لقد أوضحت الدراسات أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال والتي يجب أن يكون القائد الاستراتيجي على علم بها، وتتمثل في. (السيد، ٢٠١٢: ٨١، زينب، ٢٠١٩: ٢٩٦-٢٦٧)

١- القائمون (المساهمون)، والذين يمثلون بطريقة ما، ويتولى ممثليهم نقل الخطط إليهم ثم يعيدوا آرائهم إلى المجموعة المخططة سواء كانت بالإيجاب أو الرفض لمراجعة الخطط الأولية.

٢- البيانات، وهي أساس التخطيط السليم، والذي لا يمكن حدوثه دون توافر البيانات الموثوق فيها.

٣- الإعداد، وخلالها يستعد المخططون بشكل كاف من حيث وجود خطط بديلة، وتوافر المطبوعات والأجهزة المعاونة التي تساعد تشجيع العاملين على زيارة مؤسسات أخرى لتكوين أفكار عن التجارب الناجحة.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

٤- تنظيم عملية التخطيط، وذلك بتقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة تحدد ما تراه مناسباً لعملية التخطيط من أهداف وعمليات. وأخيراً تجمع وجهات نظر المجموعة ككل، ويحدد المناسب للمؤسسة التعليمية من خلال كافة الآراء.

### سابعاً: مهارات التخطيط الاستراتيجي

تواجه الجامعة مجموعة من التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة التي تتزامن مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي شهدتها العالم والتي تتطلب مواجهتها والتكيف معها وتحقيق الاستجابة لها، وتهيئة السبل والوسائل الإدارية اللازمة التي تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد له، وذلك من خلال قادة استراتيجيين يمتلكون مجموعة من المهارات الإدارية المطلوبة والواجب توافرها لدى قادة الجامعة من أجل التكيف مع هذه المتغيرات الأمر الذي يحتم على الجامعة تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي وتطويرها من أجل الاستجابة الاستراتيجية لهذه المتغيرات. (حسن، مريم، ٢٠٢٠: ٨)

وتعد مهارات التخطيط الاستراتيجي أحد مؤشرات الكفاءة التنظيمية مثل صياغة استراتيجيات قابلة للتحقق وفعالة من حيث التكلفة، ومعالجة الأهداف التنظيمية من تلقاء نفسها أو في التنسيق مع الاستراتيجيات الأخرى، تصميم استراتيجيات تأخذ نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها في الاعتبار، بحوث وتفسيرات وتقارير على المدى الطويل، معرفة اتجاهات العمل لغرض صياغة السياسة الاستراتيجية المناسبة، وتطوير البرنامج والخطط التي تعالج على المدى الطويل رغبات العملاء وأصحاب المصلحة والاهتمامات. (حسن، مريم، ٢٠٢٠: ٨-٩)

ويعد توافر هذه المهارات لدى القائد الاستراتيجي في غاية الأهمية، حيث إنها تساعده في تطوير الأداء المؤسسي، رفع القدرة التنافسية لها، وتحسين جودة التعليم وإدارته، وضع الأطر التي تحدد اتجاه المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية،

ودعم المبادرات التربوية وتشجيع اللامركزية التعليمية وتفويض الصلاحيات في المستويات المختلفة في المؤسسة. (حسين، مريم، ٢٠٢٠: ٨-٩)

وتعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمثابة عمليات متزامنة ومستمرة، كما أن التغيير في إحداها يستدعي التغيير في المراحل الأخرى، ويعد الكثير من علماء الإدارة هذه المراحل على أنها مهارات لا بد أن تتوافر فيمن يقوم بالتخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح هذه المراحل

### مهارة التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي الرباعي من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، وتحليل الفجوة من خلال تقييم الفرق بين الوضع الحالي والوضع المستهدف الوصول إليه من خلال تحليل الفجوة، وبناء عليه، تستطيع الجامعة تطوير استراتيجيات محددة وتحديد المصادر لسد الفجوة وتحقيق الوضع المأمول والمقارنة المرجعية من خلال قياس ومقارنة عمليات وممارسات واداء الجامعة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات من خلال عملية مستمرة للمقارنة بالأفضل، وتستطيع المؤسسات الجامعية تحديد معيار تستعين به في تحديد أهدافها وغاياتها، والبرمجة الاستراتيجية حيث تضع المؤسسة أهداف استراتيجية وخطط عمل لمواجهة القضايا الاستراتيجية ووضع استراتيجيات مقصودة لتحقيق رسالتها. (بيومي، رضا، ٢٠١١: ١١)

ويهدف هذا التحليل الرباعي للمؤسسة إلى استشراف المستقبل لحصر ما يشكل فرص وتهديدات محتملة للمؤسسة، وذلك لاختيار الاستراتيجية المناسبة والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات، ويعد ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل رسداً وتقييماً لاتجاهات المستفيدين من نتائج هذه المؤسسة، فالمتغيرات البيئية تتنامى 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

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

أهدافها، أو بعض أنشطتها، أو في استراتيجياتها، بالإضافة إلى تعزيز الاستجابة القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها. (رضا، يحيى، ٢٠١٠: ٤٢٠)

### مهارة وضع الرؤية Visioning :

يقتضي المدخل الاستراتيجي وضوح الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، ووجود قادة قادرين على صنع وتشارك رؤية مستقبلية أفضل لأنفسهم ولمؤسساتهم؛ ومن ثم تعتبر الرؤية مكون جوهري في التخطيط الاستراتيجي، وسمة مميزة لدور القيادة، والرؤية عبارة عن "صورة ذهنية لحالة مستقبلية مرغوبة وممكنة للمؤسسة التعليمية"، فالرؤية بذلك مثال فريد يجسد حالة أفضل لمستقبل ممكن ومحفز على العمل، كما تعكس قيم جوهريّة واتجاهات مستقبلية وغايات مقصودة، غامضة كحلم ودقيقة كهدف تعبر عن التفاؤل رغم عدم الرضا عن الوضع الحال. (Bush & Coleman, 2000:2)

وتسهم الرؤية في نقل التوجه الاستراتيجي بطريق نظامية للعاملين بالمؤسسة وخاصة الجدد، وتصنع سياق مشترك للقرارات داخل المؤسسة يحفظها من الانحراف عن غاياتها، وتساعد على جذب أفضل الكفاءات البشرية، وحشد الموارد مما يحسن الأداء التنظيمي ويسر التغيير المطلوب. (May, 2010:4)

وتتحدد عناصر الرؤية الاستراتيجية في تحديد الوضع المستقبلي الذي يرغب أن تكون عليه المؤسسة التي ترغب أن تكون موجودة في الجامعة مستقبلاً من خلال تلك الرؤية، والاستراتيجية المطلوبة لتحقيقها، وتحديد الأهداف العامة والإجرائية التي ترغب المؤسسة الجامعية في إنجازها مستقبلاً، وبالتالي ثقافة المؤسسة الجامعية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الرؤية، وتحديد مجالات الأنشطة لتحديد الرؤية. (حامد، ١٩٩٣: ١١٤)

وتتميز الرؤية الجيدة بعدة خصائص هي: (Cowley & Domb, 1977:76-77)

- واقعية تنطلق من الوضع الحالي للمؤسسة وما يتضمنه من تحديات.
- وجدانية يرى أصحاب المصالح فيها أنفسهم وتعبر عن رؤاهم ومتطلباتهم.



- تشاركية تعبر عن تكامل تفكير فريق العمل وليست تجميع لرؤى منفصلة.
- مثالية تجسد أفضل حالات المستقبل، وملهمة ومحفزة للعاملين.
- صعبة تتضمن تحديات تثير الإبداع وتقود إلى ترتيب الأولويات.
- وينتطلب تحقيق الرؤية أن يمتلك القائد المهارات المرتبطة بما يأتي: (محمد، ٢٠٠٨: ١٣)
- الشكل النموذجي الذي ترغب أن تكون المنظمة في المستقبل.
- الكفاءات المطلوبة للذين يديرون المنظمة للوصول إلى أهدافها.
- المصادر التي تحتاجها المنظمة من تحقيق رؤيتها.
- العوائق التي تمنع المنظمة من تحقيق رؤياها.
- الأشخاص المهتمين بما يحدث للمنظمة في تقدمها للمستقبل.
- كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية على مستوى كليات التربية تتمثل في: (أحمد، ٢٠١٤، ٣٤-٣٥)

### مهارة صياغة رؤية الكلية

: حيث تمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب للمؤسسة، وهذه الصورة تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية، فالعوامل السياسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية. (محمد، ٢٠٠٨: ١٣)، وتهدف هذه المهارة إلى تعرف قدرة قيادات كليات التربية على الالتزام بمواصفات كتابة رؤية كلياتهم من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة، وما إذا كانت طموحة وقابلة للتحقيق، بالإضافة إلى ما إذا كانت محفزة للعاملين في كلياتهم، وداعمة لمشاركة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافها.

ومن المهارات التي يجب أن يكون ملماً بها هؤلاء القادة هي معرفة عناصر

الرؤية الاستراتيجية، والتي تتمثل في: (محمد ٢٠٠٨: ١٤)

- ١- الفلسفة والمبادئ والمفاهيم.
- ٢- الأولويات والغايات (الأهداف)

٣- البيئة الداخلية والخارجية (الفجوة)

٤- الوسائل والأساليب.

٥- امتلاك القدرة على استشراف المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية والقدرة على تصديرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفين، والعمل على استثارتهم عقلياً ووجدانياً لدفعهم للمشاركة في تحقيق الرؤية.

٦- المهام المناطة بالمؤسسة.

٧- الدور الذي تريد أن تؤديه للمجتمع.

كما يجب أن يكونوا على دراية بأن أبعاد الرؤية الاستراتيجية للكلية تبنى على أساس يضمن شمولية المكونات التالية: (إياد، ٢٠١١: ٥٨-٥٩)

- مجال التخصصات التي ستتناها الكلية واتجاهاتها في المستقبل.

- حجم الكلية وأعمالها ويلزم لتحديد نوع التنظيم وحجم الموارد المطلوبة، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة.

- التركيز على حاجة المجتمع من الخريجين ونوعية تخصصاتهم والمهارات المطلوب امتلاكها بما يخدم التطورات العلمية والتكنولوجية المستحدثة.

- التركيز على المنافسة مع مؤسسات التعليم الأخرى في البعدين المحلي والدولي.

- القيم والثقافة والفلسفة التي ينبغي أن تتسجم مع قيم المجتمع وفلسفته، وتعكس بالضرورة ثقافة المؤسسة التي تسعى لترسيخ المنظومة القيمية في نفوس منتسبيها.

- التنظيم والثقافة التنظيمية، والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل، بل يشمل أنظمة الإدارة أيضاً، وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع.

ويشير أحد المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي أن غياب الرؤية الاستراتيجية عن ذهن القائد الاستراتيجي بالكلية تؤدي إلى آثار سلبية تتمثل في: (إبراهيم، ٢٠٠٩: ٢٦-٢٧)

- ضعف الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة.

- غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية للكلية.
- ضعف النتائج مقارنة بالأخر المنافس، ومقارنة بالموارد المتاحة.
- الرهل والسلبية والاستسلام والرضا بالأمر الواقع، ومحاولة تبريره وتجميله أحياناً.
- غياب وضعف سقف الطموح والانكماش والتفوق.
- تفريغ المضامين من محتواها والاكفاء بالمسميات، وادعاء التطور والمواكبة.
- غياب القدرة على الابتكار والتطوير، ومواكبة حركة العصر.
- غياب القدرة على تفعيل الشركاء المحليين والإقليميين والعالميين أصحاب المصالح المشتركة.
- التقادم والتراجع وربما الخروج نهائياً من السوق.

### مهارة صياغة الرسالة Formulation Mission:

تحدد وثيقة الرسالة الهدف من وجود المؤسسة، وما ينبغي أن تفعله اليوم لتحقيق ما تريد في المستقبل، وتكمن القيمة الأساسية لوثيقتي الرؤية والرسالة أنهما يجسدان اتفاق وجهات نظر أعضاء المؤسسة حول واقعهم ومستقبلهم. (Pregot,2016:12-13)

ومن أبسط ما عرفت به وثيقة الرسالة اعتبارها "المبرر الاجتماعي لوجود المؤسسة. (Wiles,2009:17)

كما عرفت أيضاً " كتعبير عما تحاول المؤسسة أن تحقق وكيف يمكن تحقيق ذلك. (Earle,2009:8)

وتعبر الرسالة عن مفهوم المؤسسة ( الكلية ) حول نفسها وعما يميزها عن المنافسين، وبدونها تفقد المؤسسة القدرة على تركيز وتوجيه أنشطتها، ويجب أن تتضمن الرسالة الغايات الرئيسية والمبررات الاجتماعية لوجود المؤسسة وما يميزها عن المؤسسات المنافسة في مجال العمل، كما يجب أن توضح الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة سواء لعملائها الحاليين أو المستهدفين والتكنولوجيا المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات الموجهة للعمل (محمد، ٢٠٠٩:١١٥)، حتى يمكنها

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

تعريف كل أصحاب المصلحة باتجاه وقيمة المؤسسة من الناحية الاستراتيجية، وتوفير أساس لعملية تخصيص الموارد التنظيمية، وضمان تقارب الفكر والجهود والقرارات كل في سياق موحد نحو التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وترجمة الأهداف إلى أنشطة ومهام عمل، وترتيب الأولويات وتوليد الخيارات والبدائل الاستراتيجية، وتقدير أثر التغيير وما ينطوي عليه من فرص يمكن الاستفادة منها لصالح المؤسسة أو تهديدات يمكن تحييدها وتقليل أثرها (أسامة، ٢٠٠١، ٨٤). وتهدف هذه المهارة إلى تعرف مدى قدرة قيادات كليات التربية على صياغة رسالة واضحة ودقيقة لكلياتهم، محددين المهام التي من أجلها وجدت الكلية بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته، بالإضافة إلى التعرف على مدى اشراكهم للعاملين في صياغة رسالة كلياتهم.

وحتى تحقق الرسالة وظيفتها بفاعلية يتطلب ما يأتي: (David، ٢٠١١: ٥٠-٤٩)

- أن تكون واضحة وقصيرة لا تتعدى ٢٥٠ كلمة.
- توفر معايير لصنع واختيار البدائل الاستراتيجية.
- تحظى بمساندة جميع الفئات الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع.
- تسمح بمدى واسع من الأهداف والاستراتيجيات البديلة الممكنة دون إعاقة للإبداع.
- ذات نطاق واسع بحيث تشمل وتتضمن كل أصحاب المصلحة ومتطلباتهم.
- ديناميكية ومرنة يمكن تعديلها للتكيف مع التغيرات البيئية والعمليات الداخلية.

وهناك مجموعة من العناصر أو المكونات التي تشتمل عليها رسالة أي مؤسسة تعليمية تريد الحصول على الجودة والاعتماد وتمثل العمود الفقري للرسالة، يوضحها الجدول التالي.

## جدول (١)

يبين عناصر رسالة المؤسسة التعليمية (محمود، ٢٠٠٩: ٣٥٤-٣٥٥)

العنصر	المطلوب	
١	زيادة قدرته على الابداع والابتكار	الطالب
٢	تحسين أدائه وقدراته التدريسية والبحثية والخدمية بما يتناسب مع معايير الجودة والاعتماد؟	عضو هيئة التدريس
٣	تطوير المؤسسة بما تمتلكه من إمكانيات مادية (مباني - معامل - أجهزة - معدات)؟	الإمكانيات المادية
٤	تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية بما يؤدي إلى تحقيق الجودة والاعتماد؟	البنية التكنولوجية والمعلوماتية
٥	تفعيل المشاركة المجتمعية؟	المجتمع الخارجي

من الجدول السابق يتضح أن رسالة المؤسسة تتضمن مدخلات العملية التعليمية (الطالب - عضو هيئة التدريس - الإمكانيات المادية - البنية التكنولوجية والمعلوماتية، فضلاً عن العلاقة مع المجتمع الخارجي) وما يجب أن تركز عليه المؤسسة التعليمية تجاه هذه المخلات بهدف تطوير المؤسسة وتميزها وقدرتها على المنافسة مع المؤسسات المناظرة.

وعن صياغة الرسالة، يجب أن يفهم القائد أن رسالة المنظمة ليست ثابتة، بل تتغير بمرور الزمن ويجري عليها تعديلات، وتعتبر الرسالة الفكرة الملهمة للأفراد العاملين بها التي تجمع جهودهم وامكانياتهم باتجاه تحقبات الأهداف، وتوضح الرسالة الهدف من وجود المؤسسة، كما أنها تحدد الغرض الأساسي لها، وتشمل رسالة المؤسسة الجامعية وصفاً للمنتج التعليمي، أو الخدمات الرئيسية لها، أو الخصائص الفريدة فيها والتي تميزها عن غيرها من الجماعات.

## مهارة صياغة الأهداف

بعد صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة. وهذه الأهداف تصاغ بصورة واضحة ومحددة

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

تعكس ظروف المؤسسة وتوقعات الأفراد، وأن توضح احتياجات المجتمع ككل، فوجود الأهداف العامة والمحددة لدى القائد أو المدير عند تسلم مقاليد مهامه يعتبر من الأمور الحيوية للنجاح في مهمته. وينبغي أن تصاغ الأهداف بلغة مكتوبة واضحة - لا لبس فيها - تبين الطرق التي ستتبعها الإدارة أو المؤسسة وذلك لتوضيح النتائج. ويفترض أن تكون الأهداف بمثابة إعلان لمبادئ المؤسسة، وأن تبين المستوى الي تريد أن تكون عليه المؤسسة، والخدمات التي تقدمها للمواطنين ومستواها، وإبراز أهمية العاملين ودورهم في تحقيق الأهداف. (أسامة، ٢٠٠٨: ٦٠-٦١)

وتعبر هذه الأهداف عن أهداف طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبعد ذلك يتم وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية، وهي تمثل الأهداف قصيرة المدى التي تترجم إجرائياً الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، حيث إن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم من خلال تفاصيلها ووضعها في صورة أهداف إجرائية قصيرة المدى. (عزة، ٢٠١٠: ١٥)

وهناك عدة فوائد لوضع الأهداف بالنسبة لكل مهتم بالعمل التخطيطي والإداري أو الشخص منها أنها توضح المطلوب من الأفراد والجماعات، وتمثل إدراك أفضل لمعنى المسؤولية في الإدارة والمؤسسة، وتوضح الأولوية عند ممارسة النشاطات وتحسن الاتصالات المحفزة. للك عند وضع الخطة الاستراتيجية ينبغي وضع خطة مالية تدعم استراتيجية المؤسسة (الجامعة) لتحقيق الأهداف في صورة ميزانية يتم بموجبها تخصيص الموارد. وتعتبر أداة للتحكم في التكاليف الكلية للأنشطة المختلفة، حيث يتم تقدير تكلفة كل نشاط، وتكون الأنشطة بتكاليفها المتوقعة مرتبطة بفترات زمنية محددة. (أسامة، ٢٠٠٨: ٦١)

وفي هذا الصدد تتمثل مهارات القائد عند وضع الأهداف في: (محمد، ٢٠٠١: ١٢٧)

- الحرص على فهم ووضوح أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.
- الحرص على شرح وتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين فيها.

- الأخذ في الاعتبار أهداف المؤسسة عند اتخاذ قرارات معينة.
- توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمؤسسة.
- التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
- قدرة القائد على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.

وعند توافر هذه المهارات يجب أن يعرف القائد أن استراتيجية المؤسسة الجامعية تهدف إلى تحقيق درجة من التطابق، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما. (فاضل، ٢٠١٢: ٧١-٧٢)

- ١- التطابق بين أهداف المؤسسة وبين غاية المؤسسة، حيث لا تتمكن المؤسسة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل لتحقيقها.
- ٢- التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها التي فيها، بمعنى أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الحسبان التهديدات والفرص والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة، وهذا يشمل عوامل رئيسة تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية - الموارد والإمكانات المتاحة - الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لتحقيقها في إطار زمني محدد.

ويجب على القادة معرفة أن هناك عوامل مؤثرة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، حيث تتمثل هذه العوامل في: (محمد، ٢٠٠٩: ١٥٠)

- الأهداف الحالية للمؤسسة الجامعية.
- الموارد الحالية للجامعة.
- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية

### مهاره صياغة الخطة الاستراتيجية Strategy Formulation

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للتوجهات الاستراتيجية والتحليل البيئي للمؤسسة التعليمية إلى أدلة ذات معنى يمكن أن

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

يهتدي بها صانعو القرارات المختلفة لاختيار أفضل البدائل، فصيافة الخطة تتطلب مهارات وقدرات تحليلية وفكرية استراتيجية، وكذلك ربط النظري بالميداني، إن الواقع الفعلي للتجارب في مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة يشير إلى نقل الدراسات والتحليلات البيئية الاستراتيجية إلى إطار صياغة استراتيجية بلامح واضحة ودقيقة يفهما الجميع ليس بالأمر السهل، وهنا تتجسد أهمية صياغة الخطة الاستراتيجية الملائمة والتي تتيح للمؤسسة التنافس مع المؤسسات التعليمية على اسس علمياً وفضلاً على ذلك تتطلب الصياغة جهداً استثنائياً وعمقاً علمياً في التفكير الاستراتيجية للإدارة العليا ولفريق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

ويقصد بصياغة الاستراتيجية "اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء التحليل الداخلي والخارجي لبنية المؤسسة" (Hill & Jones,2011:8)، وتهدف هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية مناسبة وقادرة على نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب، انطلاقاً من محصلة البيانات والمعلومات المنتجة خلال مرحلة التحليل الاستراتيجي، من خلال توليد مجموعة من الاستراتيجيات (البدائل الاستراتيجية) ثم تقييم تلك الاستراتيجيات واختيار أفضلها (الخيار الاستراتيجي) لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، هذه الاستراتيجية (المسار الاستراتيجي) سوف تمثل الخطوات التي تنتقلنا بشكل تدريجي من الوضع الحالي للوضع المستقبلي المرغوب، وتعتبر مرحلة صياغة الاستراتيجية أفضل فرصة للعاملين والمديرين لفهم طبيعة عمل المؤسسة وتوجهها، وضمان التزامهم نحو أهداف المؤسسة من خلال الاشتراك في تلك العملية. (David,2015:256-257)

كما أن صياغة الاستراتيجية تعني بإخراج الكيان المادي للخطة الجاهزة للوضع موضع التطبيق على أرض الواقع، تلك الخطة تعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة،



والموجه العام لعملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد، وأساس لكسب التزام العاملين (عبد العزيز، ٢٠٠٧: ٣١٦).

وتبدأ صياغة الاستراتيجية عادة بتلخيص وتصنيف المعلومات المشتقة من مرحلة التحليل وقياس الوزن النسبي للعوامل المؤثرة، ثم مقابلة امكانات المؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) بالعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام تقنيات وأدوات التخطيط الاستراتيجي، ونضرب مثال بأكثر تقنيات وادوات التخطيط الاستراتيجي انتشاراً وهي مصفوفة **SWOT** التي تنتج أربع استراتيجيات كالآتي:

- استراتيجية (نقاط القوة — الفرص) **SO** وهنا تجد المؤسسة نفسها أمام قوة في الامكانات الداخلية وفرص تحملها أحداث واتجاهات خارجية فيصبح التوجه الاستراتيجي الطبيعي هو توظيف نقاط القوة في كسب ميزة مما تحمله تلك الأحداث والاتجاهات من فرص، ومثل هذه الاستراتيجية تسمى بالاستراتيجية الهجومية، وتعتبر هدفاً لكل المؤسسات، حيث تسعى كافة المؤسسات نحو قهر نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة وتجنب التهديدات حتي يمكنها التركيز على الفرص. (David,2015:258-259)

- استراتيجية (نقاط القوة والتهديدات) **ST** وفيها تهتم المؤسسة بنقاط القوة كطريقة لتجنب التهديدات.

- استراتيجية (نقاط الضعف- والفرص) **WO** وفيها تحاول المؤسسة علاج نقاط الضعف حتى يمكنها التركيز على الفرص المتاحة.

- استراتيجية (نقاط الضعف — والتهديدات) **WT** وهي استراتيجية دفاعية والتركيز فيها يكون على تحجيم نقاط الضعف وتجنب التهديدات من أجل البقاء، **Thomas & (Hunger,2012:183)**

بعد ذلك يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في ضوء مميزات وعيوب كل بديل والموائمة بين الامكانات الداخلية والقيود الخارجية (بن حبتور، ٢٠٠٧، ٢٥٤)، وبعد اختيار

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

الاستراتيجية المثلى للمؤسسة يتم كتابتها بشكل مركز بحيث تقتصر على ما هو ضروري، وأن تحفظ بطريقة علمية بسيطة. ( Jackson,2007:29 )  
وتتمثل مهارات القائد عند صياغة الاستراتيجية في: ( ضياء الدين، ٢٠٠٥: ٢٩ )

- المهارة اللازمة لوضع أهداف رسالة المؤسسة.
- الحرص على فهم وتوضيح أهداف المؤسسة.
- تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق أهدافها.
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة فعلية وعملية منسجمة مع الواقع.
- التمييز بين المكونات الواقعية للرسالة والمكونات الاستشرافية المستقبلية لها.

### مهارة تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي التي يتوقف عليها النتائج النهائية، فالتنفيذ غير الجيد يؤدي إلى فشل الاستراتيجية المصاغة بشكل دقيق، كما أن التنفيذ الجيد يقوم ويحفظ الاستراتيجية الغير جيدة من الإخفاق، ولا يعني هذا التركيز على مرحلة التنفيذ وإهمال الصياغة الجيدة للاستراتيجية، ولكن ما نقصده أن القدرة على صياغة استراتيجية كاملة بدون أخطاء أمر صعب بل أشبه بالمستحيل، من هنا يأتي التنفيذ الجيد ليعطي فرصة أكبر لجعل هذه الاستراتيجية أكثر نجاحًا، بينما الصياغة الغير جيدة للاستراتيجية تخلق فرصة أكبر لفشل تلك الاستراتيجية بصرف النظر عن مستوى التنفيذ.

(Katsioloudes,2002:2019)

، ويؤدي ضعف عملية تنفيذ الاستراتيجية إلى تهديد بقاء المؤسسة والتأثير سلبيًا على استدامة مميزاتها التنافسية. (Rajasekar,2014:169)  
ويطلق البعض على تنفيذ الاستراتيجية الخطة الإجرائية **Action plan**، وتعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعملية تحويل استراتيجية المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات

والنتائج التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بشكل ناجح وفعال". (Machabaphala,2010:16-17).

ويتمثل الهدف من تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات

التعليمية في: ( California,2020:13 )

- إكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
- توفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية لمواجهة القضايا الرئيسية الحالية والمستقبلية.
- جعل إدارة المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتها.
- جلب القضايا المركزة والجوهرية إلى صناع القرار للنقاش والمراجعة
- القيام المستمر بتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والتي تضمن التحديد الدقيق للأولويات بالميزانية، بما يضمن وضع نظام مالي دقيق يستجيب لهذه الأولويات، بهدف الوصول إلى أفضل استخدام واستثمار الموارد المتاحة في هذه البيئة.
- تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود جميع القطاعات سواء الخاصة، أو العامة والاستفادة منها مع شراكة الوكالات والمؤسسات سواء كانت المحلية أو العالمية.
- ويتوقف نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية على جملة من الشروط، يجب على القائد الاستراتيجي معرفتها والتي يمكن تناول بعضها على النحو الآتي (أحمد، ٢٠١١، ٢٦٣-٢٧٣)
- تطوير هيكل تنظيمي مناسب يحدد العلاقات الأفقية والرأسية، ومهام ومسؤوليات الأفراد، والقواعد والسياسات والأنظمة الإدارية، بشكل يدعم مرونة الاجراءات.
- نمط إداري يحدد التوجهات الفكرية والفلسفية للمؤسسة التعليمية وما يجب أن تسودها من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية مشتركة ومنسجمة، وتعميق الإحساس بالأمان الوظيفي للعاملين، ودعم الأفكار الابتكارية، وربط الحوافز بمستويات الأداء.
- هيئة تعليمية وإدارية وفنية بالكم والكيف اللازم للتنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- أنظمة للموازنة المالية والحوافز، وتعبئة الموارد المتاحة وتعظيم استثمارها وتوظيف الأدوات والأساليب اللازمة.

- أنظمة معلومات واتصالات فعالة قادرة على توفير البيانات والمعلومات بالشكل المناسب، وتعزيز التفاعلات المتبادلة بين المنفذين والمخططين من ناحية وبين المنفذين بعضهما بعضاً من ناحية وبينهم جميعاً والبيئة المحيطة من ناحية ثالثة.

وتتمثل مهارة القائد الاستراتيجي أثناء تنفيذ الاستراتيجية في: (محمد، ٢٠٠٩، ١٠)

١- أن يحدد الأهداف التشغيلية للمؤسسة.

٢- أن يضع سياسات المؤسسة.

٣- يدفع العاملين ويحفزهم للتنفيذ.

٤- تخصيص الموارد بطريقة تضمن تنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح.

٥- مراجعة تصميم الهيكل التنظيمي.

٦- تهيئة المناخ لتنفيذ الاستراتيجية.

ويعتمد التنفيذ الناجح للتخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المتغيرات الهامة

والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية والتي يجب على قائد المؤسسة

معرفتها أيضاً، وهي (أحمد، ٢٠٠٢: ٦٦)

١- البناء التنظيمي المناسب.

٢- تخصيص المتوازن للموارد الخاصة بالنشاطات التنفيذية المختلفة.

٣- وجود نظام ملائم للتخطيط.

٤- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.

٥- وجود ثقافة مشجعة للعمل.

### مهارة الرقابة الاستراتيجية Strategic Sensorship.

لن تتحقق الجهود المبذولة في المراحل السابقة ما لم يتم متابعة الخطة يومياً بصورة

تتنسق مع الأولويات الاستراتيجية، كما أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تستجيب

لبينة دائمة وسريعة التغير، ومن ثم فإن الأولويات المتفق عليها لن تعد صالحة لتغير البيئة بشكل يختلف اختلافاً جوهرياً عن الافتراضات التي قامت عليها الخطة الاستراتيجية، لذلك من الضروري التقييم الدوري والمستمر (ربع سنوي) لمدى استمرار صلاحية القرارات الاستراتيجية المتفق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي وإعادة تنقيح الاستراتيجية إذا لزم الأمر (عيسان والهنداوي، ٢٠١٤: ٣١)، وهو الدور الذي تقوم به مرحلة الرقابة الاستراتيجية والتي تعرف "كجهد منظم يحدد الأهداف ويضع معايير الأداء ويوفر نظم معلومات وتغذية راجعة لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة والمخططة مسبقاً للوقوف على الانحرافات ومدى أهميتها، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة التي تضمن أن موارد المؤسسة تستخدم بفاعلية أكثر وبأكبر كفاءة ممكنة. (Wanjohi، ٢٠١٣: ٤-٣)

ويمكن أن نستدل على أهمية الرقابة بتصور غيابها وما يترتب على ذلك من هدر للموارد المالية، وضياح للوقت وعدم استغلاله، وبروز وتفاقم المشكلات، وبطء إنجاز الأعمال، وتدني الإنتاجية ومن ثم ضعف الفعالية التنظيمية وعدم تحقيق الأهداف، كما أن تفادي الأخطاء والانحرافات التي يتسبب فيها العنصر البشري بطبيعته يتطلب رقابة جيدة، بالإضافة إلى أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها وتعدد العاملين فيها يستوجب رقابة جيدة للتأكد أن أنشطتها تسير وفقاً للخطة الموضوعية والوقوف على مشاكل التنفيذ وعلاجها (إدريس، المرسي، ٢٠٠٣: ٤٢٩).

ويتوقف نجاح مرحلة الرقابة الاستراتيجية على توافر الخصائص الآتية:

(Steiss، 2003: 223، ٢٠٠٣: ٢٨٦)

١- اقتصادية: فالرقابة مبدأ اقتصادي وكلما كانت أشكال وآليات الرقابة أقل كلما كانت أكثر فعالية.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

٢- ذات مغزى **Meaningful**: يجب أن تكون الأنشطة التي ستخضع للرقابة ذات أهمية في حد ذاتها أو تمثل مظهرًا لتطورات مهمة، وأن ترتبط دائمًا بالأهداف والأولويات الاستراتيجية.

٣- مناسبة: يجب أن تكون آليات الرقابة مناسبة لخصائص وطبيعة ما يقاس، ومعترف بها رسميًا، ومعتمدة احصائيًا، وصادقة تقيس الأشياء الصحيحة التي وضعت لقياسها.

٤- التوافق الزمني **Timely** يجب أن يتطابق وقت الرقابة مع وقت امتداد النشاط أو الظاهرة.

٥- بسيطة: فالتعقيد يضلل ويصرف الانتباه عن النشاط أو الظاهرة موضع الرقابة إلى آليات وطرق الرقابة كما أن الغموض يخلق فرصة أكبر للفشل.

٦- دقيقة وواقعية: تركز على ما هو مهم ومؤثر في تحقيق الأهداف، وتعطي صورة حقيقية عما يحدث.

٧- إجراء مسهل **Facilitate Action**: تدعم العاملين ضعاف القدرات وتساعد الإدارة في اتخاذ إجراءات تصحيحية للأعمال عديمة الجدوى أو تلك التي تسبب ضررًا.

٨- إعلامية **Informative**: توفر معلومات نوعية للإدارة حول الموضوعات المهمة أو تلك التي تحتاج اهتمام أكثر وتبرز المشكلات ومجالها مما يعزز الحل السريع لتلك المشكلات.

وفي مرحلة الرقابة لابد من توافر مهارات المتابعة لدى القائد والتي تتمثل في:

(زينب، ٢٠٠٢: ٢٠٧-٢٠٨)

- متابعة الدعم للإيجابيات والحد من السلبيات.

- متابعة كل الجوانب الإدارية والمالية والفنية.

- متابعة كل خطوة من خطوات تنفيذ الاستراتيجية.

- متابعة حالة المباني والجهيزات والمناهج والمقررات الدراسية والأنشطة... إلخ.

- متابعة المستوى التحصيلي للطلاب.

- متابعة المناهج الدراسية.

- متابعة خطط أعضاء هيئة التدريس الدراسية.

- متابعة جوانب الخطط الدراسية.

- متابعة التوصيات لتأخذ طريقها للتنفيذ.

**ثامناً: أهمية مهارات التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للقائد الاستراتيجي:**

تساعد مهارات التخطيط الاستراتيجي قادة المؤسسة ( الجامعة، الكلية ) على اقتناص واستثمار الفرص البيئية ومواجهة الأزمات وتعزيز مقدرات المنظمة الإبداعية والمساهمة في غلق الفجوات وتعزيز المهارات القيادية لا سيما في مجال اتخاذ القرار من خلال مطابقة أنشطة المنظمة الحالية والبيئة الناشئة في المستقبل، مع الأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يتحقق من الموارد التي تمتلكها المنظمة والقاعدة التي يمكن توليدها حتى تكون مستجيبة تماماً لهذه البيئة الديناميكية والمعقدة اليوم، أي التفكير والتخطيط من خلال الممارسات النوعية للمؤسسة ( الآراء، الأحكام، مشاعر أصحاب المصلحة )، كما يمكن تطبيق هذه المهارات في جميع المجالات التعليمية وغير التعليمية ( حسين، مريم، ٢٠٢٠: ٨).

كما تساعد القائد الاستراتيجي للمؤسسة في الآتي (جمهورية مصر العربية، د. ن: ٣):

١- تحديد الأطر التي توجه المؤسسة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه.

٢- الوقوف على الميزة التنافسية للمؤسسة.

٣- تسمح لمختلف مكونات المؤسسة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك.

٤- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة المؤسسة، وتشجيعهم على

التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

٥- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية بما يعمق

فهمهم لرؤية المؤسسة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للمؤسسة.

٦- إحداه التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها.

٧- تسمح بتحديد أولويات المؤسسة.

ومن خلال هذه المهارات يمكن لقائد المنظمة (الكلية) الاستفادة من التعليم الفعال والضروري في البيئة المضطربة وتحسين التعامل معها وتقليل الفجوات الاستراتيجية تمهيداً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

لذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي قيادات جامعية فاعلة لديها مهارات عالية لتحقيق أهدافه، والثقة فيهم، وتعرف نواحي القوة والضعف، ووضع رؤى وتصورات لمستقبل مختلف وأفضل من الواقع الحالي. ويتكون التخطيط الاستراتيجي من عمليات رئيسية تتضمن مهارات يجب أن تكون القيادة الجامعية على علم بها، وهي: (Petrides,2003:11-12، سلطان، ٢٠١٩: ٩).

- القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية أو القسم؛ وتشمل مهارات تحليل البيئة المادية والاجتماعية من حيث العلاقات بين الأقسام ومع إدارة الجامعة، بالإضافة إلى مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا والديمقراطية لتعرف الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها المستقبل، كما تشمل القدرة على إعداد الاستبانات واستطلاع الرأي، والقدرة على ربط العوامل ببعضها البعض والاستنتاج والمقارنة.

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

- القدرة على صياغة رسالة الكلية / القسم من خلال الإجابة الضمنية على الأسئلة التالية من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي تمتلكها؟ وما الذي تسعى لتحقيقها وكيف تحقق ذلك؟ أي القدرة على تمثل القيم وتقدير عملية التعلم، وإقامة العدل والمساواة، والقدرة على السعي إلى التميز والإبداع. وتشمل مهارة وضع تصور لا يرد أن تكون عليه



الكلية / التسمية المستقبل، وقدرة القيادة الأكاديمية على التطوير والانتقال للوضع الأفضل، بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا.

- 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 الاستراتيجي الراهن لإدارة الكلية/ القسم في خضم ما يحيط بها من مؤخرات وما يؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية حيث تتكون عند المخطط صورة أكثر وضوحا للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل لإدارة الكلية/ القسم السنوات القادمة.

- مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة كليات التربية على الالتزام بمواصفات صياغة الأهداف، من حيث شمولها وانفاقها مع رسالة الكلية ورؤيتها، وما إذا كانت تتناسب مع قدرات كلياتهم وإمكاناتهم المتوافرة لديهم، بالإضافة إلى مدى اسهام هذه الأهداف في دعم عجلة التحسين والتطوير داخل كلياتهم.

- مهارة صياغة الاستراتيجية: وتهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية، وأنشطة، وممارسات، والقائم بكل ممارسة وزمنها وتكلفتها والنتائج المتوقعة منها. ويسمى هذا بجدولة الخطة الاستراتيجية لتكون جاهزة للتنفيذ

- مهارة تنفيذ الاستراتيجية: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى امتلاك قيادات كليات التربية المعرفة اللازمة لبناء الخطط التنفيذية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف كلياتهم، آخذين في الحسبان الوقت اللازم لتنفيذ هذه الأهداف، ومشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.

ومن المهارات المهمة بالنسبة للقائد الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية أن

يكون ملماً بأنواع التخطيط، والتي تتمثل في: (جاسم، ٢٠٠٥: ٢٩-٣٠)

- ١- تخطيط استراتيجي تقوم به القيادة لوضع الخطة العامة للمنظمة وتتميز الخطة بأنها تضع الإطار العام، وتبتعد عن التفاصيل.
  - ٢- تخطيط وظيفي، ويطلق عليه البعض التخطيط التكتيكي ويتم على مستوى الإدارة (المديرين) بغرض إسناد الاستراتيجية، ويتم فيه الاسترشاد بالخطة الاستراتيجية لوضع خطة الإدارة المعنية ودورها في الخطة الاستراتيجية وتشمل استراتيجيات متنوعة.
  - ٣- تخطيط تشغيلي، يتم على مستوى الأقسام والوحدات التنظيمي، حيث تؤخذ الخطة الاستراتيجية الوظيفية ويمكن تحويلها إلى خطة تشغيلية تتضح من خلالها المهام والأنشطة التفصيلية والجدول الزمني لكل نشاط وممارساته والمسؤول عن تنفيذ كل ممارسة.
- إن توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة الجامعة، يستلزم توافر متطلبات تطبيق هذا التخطيط، والتي تتمثل في: (رمضان، ٢٠١٤: ٤٤-٤٥)
- جودة قيادة جامعية تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
  - توافر مناخ مشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتهيئة الجامعة لإحداث التغيير.
  - توافر قاعدة البيانات والمعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
  - توجده وحدة للتخطيط الاستراتيجي.
  - توافر الرغبة في نجاح التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير عمل الجامعة.
  - تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على التخطيط الاستراتيجي.
  - توافر الإمكانيات المادية والمالية والمهارات المناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
  - تدعيم التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجماعة ومنتسبيها.
  - توفير صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.
  - وضع رؤية ورسالة واضحة للجامعة من خلال مشاركة العاملين في الجامعة وممثلي المجتمع.
  - إعادة الهياكل التنظيمية للجامعات بحيث تسمح بالمرونة والإبداع.

- إتاحة الفرصة للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة في وضع الخطة الاستراتيجية لتكون نابعة من واقع العمل، وموضوعة بطريقة قابلة للتغيير والتطوير.

تاسعاً: المعوقات التي تحد من فاعلية مهارات التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لقادة الجامعة وكلياتها

إذا كانت الدعوة للتخطيط الاستراتيجي لا تحتاج إلى جهد كبير لإقناع المستمعين والقراء بأهميته وبضرورته فإن العقبات والصعوبات التي تواجه من يحاولون توظيفه على صعيد منظماتهم ليس يسيرة ولا يستهان بها. وتتفاقم هذه الصعوبات حين يراد توظيفه على صعيد القطاعات والمجتمعات. ولكن مهما تكن هذه المعوقات والموانع، فإن الإرادة والتصميم حين تتوافر لدى الأفراد والقيادات المؤمنة برسالتها والواقعة من قدرتها ستحفزها إلى شحذ الهمم وإثارة الرغبة والحماس واعتماد العمل الجماعي لتذليلها وتجاوزها. وتتمثل هذه المعوقات في: (عامر، ٢٠٠٦: ٣٤)

- الإدارة التقليدية التي يتم اختيارها وفاقاً للأقدمية ودون مراعاة للمؤهلات والمواصفات التي يفترض توافرها لمن يشغل المواقع القيادية.

- انشغال هذه الإدارات بالمشكلات والقضايا الإجرائية والمعاملات اليومية المترابطة مما يجعلها تنظر للتخطيط الاستراتيجي الذي تجهله وكأنه ترف إن لم يكن أشبه بحلم أفلاطوني.

وتتمثل هذه المعوقات أيضاً في: (أحمد، ٢٠١٠: ٢٥)

١- قلة الوقت لدى قائد المؤسسة.

٢- ضعف المبالاة من بعض القادة في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

٣- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة.

٤- صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.

٥- صعوبة جمع البيانات والمعلومات اللازمة للخطة.

٦- انفاض ميزانية المؤسسة.

٧- قلة المصادر التمويلية لتحسين الوضع الحالي للمؤسسة.

٨- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة.

كما تتمثل في: ندرة الأخذ بالمدخل المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، الأخذ

بالمركزية، وضعف فعالية نظم الرقابة، وكثرة إشغال القادة بمشكلات المؤسسة، قلة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، قلة الحوافز، وقلة دعم القيادات الإدارية العليا، وافتقار كثير من العاملين بالمؤسسة إلى المهارات والكفاءات الخاصة بهذا التخطيط. (حسام، ٢٠١٢: ٥٦)

وهناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي تتمثل في

المجالات الآتية. (أسامة، ٢٠٠٨: ٦٧)

- المجال الأول، يخص عملية التخطيط ووضع الخطط ومنها المشاركون في عملية التخطيط من إداريين على مختلف مستوياتها ومن خبراء ومتخصصين وإداريين، والمساهمون في عملية توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط، والنفقات المطلوبة لتنفيذ التخطيط.

- المجال الثاني، ويتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المختص، وتأمين المرونة اللازمة للخطة.

- المجال الثالث، ويتعلق بالبيئة ومتغيراتها والأمور الطارئة غير المتوقعة والتي تعوق عملية التخطيط.

من خلال العرض السابق للمحور الأول يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل الوضع المستقبلي للمرسسة وواقعا الخالي لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف تمهيداً لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمرسسة وكيفية تحقيق ذلك من خلال خطة استراتيجية ذات بعد زمني محدد، لذلك كان لزاماً توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائد المؤسسة حتي يستطيع عمل ذلك ومن خلال

امتلاكه أيضاً للتفكير الاستراتيجي بما يؤدي في النهاية إلى تميزهم في الأداء وتميز أداء المؤسسة وقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى.

## المحور الثاني: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ The EFQM Model Criteria

يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من أكثر نماذج التميز في الأعمال (Business Excellence Models (BEMs شهرة وتنفيذاً على مر السنوات الماضية، وقد خضع هذا النموذج للتعديل والترقية وتم قبول الإصدار الأخير من عام ٢٠١٢م (EFQM ، ٢٠١٢) بالكامل من قبل علماء الإدارة كأكثر الأدوات تقدماً لتحقيق فترة طويلة نجاح المدى والمستوى الممتاز في الأداء التنظيمي، ثم قامت المؤسسة الأوروبية بإطلاق أحدث إصدار من هذا النموذج بعد سنوات من الخبرة في تغيير الأسواق لفهم فوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل والذكاء التنبؤي في قيادة التحول الحقيقي في نوفمبر ٢٠١٩م.

ويختلف الشكل الحالي للنموذج عن نظيره السابق، ومن أهم التغييرات التي طرأت عليه وضع المؤسسة في قلب النموذج، حيث تتلاقى عند تكامل ثلاث دوائر في صورة شكل **Vin**، ويتكون من ثلاثة محاور هي التوجه والتنفيذ والنتائج، وتم دمج معايير المكونات الخمسة في النموذج القديم في محوري التوجه والتنفيذ، أما معايير النتائج الأربعة فتم دمجها في محور النتائج، ثم ينبثق من محور التوجه مساران، الأول هو الهدف والرؤية والاستراتيجية، والثاني هو الثقافة التنظيمية والقيادة، أما المحور الثاني وهو التنفيذ فتنبثق منه ثلاثة مسارات، هي إشراك المستفيدين، وخلق قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، أما المحور الثالث وهو النتائج فقد اشتمل على مسارين، هما انطباعات المستفيدين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وبالطبع هناك المعايير التفصيلية في المستوى التالي.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

إذاً تم توسيع دائرة النتائج لتشمل المعنيين كافة وليس فقط العملاء والعاملين والمجتمع، وما أعجبني في النموذج الجديد هو الاحتفاظ بمنهجية الرادار **RADAR**، التي هي قلب وسر نجاح النموذج من ناحية التطبيق والتنفيذ، بل هي لب الجودة نفسها، وقد أخذت المنهجية بعداً أكثر استراتيجية، ولكن تم حذف كلمة «تميز» من النموذج، حيث رأت المؤسسة أن التميز هو أكبر من أن ينحصر في معايير أو إطار، كما يصعب قياسه كمياً، فهو فلسفة وثقافة. (Tena- Escrig، 2009 4001-400) et al.

ويعد هذا النموذج بمثابة إطاراً معترف به عالمياً، وهو يدعم المؤسسات في إدارة عملية التغيير وتحسين أدائها، وقد كانت هناك دورات عديدة لتحسين هذا النموذج على مر السنوات الماضية ليس فقط للتأكد من ملائمته، ولكن أيضاً لضمان استمراريته إذا ما تم إدراجه في جدول أعمال إدارة أي مؤسسة على المدى البعيد أو المستقبل المستدام. ومع أن محتوى هذا النموذج قد تغير بمرور الوقت، إلا أن المبادئ الرئيسية التي يقوم عليها لم تتغير بغض النظر عن حجم المؤسسة سواء أكانت ربحية أم غيرها، حيث إنه لا زال يتمحور حول المستفيدين وتعرف احتياجاتهم على المدى الطويل، وفهم الأسباب التي قد تدفع المؤسسة للقيام بشيء ما وكيف تفعله وما يمكنها فعله لتحقيق النتائج المرجوة. وتتضمن هذه المعايير ثلاثة مجالات، وهي:

المجال الأول: الاتجاه، ويشمل الهدف والرؤية والاستراتيجية (١٠٠ نقطة)، والثقافة التنظيمية والقيادة (١٠٠ نقطة).

المجال الثاني: التنفيذ، ويشمل إشراك أصحاب المصلحة (١٠٠ نقطة)، وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة)، وقيادة الأداء والتحول (١٠٠ نقطة).

المجال الثالث: النتائج، ويشمل انطباعات أصحاب المصلحة (٢٠٠ نقطة)، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة). وفيما يلي تناول هذه المعايير بالتفصيل

## The EFQM Model

4/ Kafetzopoulos، et al.، 2019: 686)

معايير المجال الأول: الاتجاه، وتشمل:

### المعيار الأول: الهدف، الرؤية، الاستراتيجية، Purpose، Vision & Strategy

يتم تعريف المؤسسة المتميزة من خلال الهدف الذي تصبو إليه، والرؤية الطموحة التي تضعها، والاستراتيجية التي تقدمها. وبينما يوضح الهدف أهمية ما تقوم به المؤسسة، ويرسم لها ما يمكن أن تحققه لتقدم قيمة أو إضافة للمستفيدين منها بشكل مستمر، فضلاً عن أنه يوفر إطاراً يُمكّنها من تحمل مسؤولية المساهمة في البيئة التي تعمل فيها أو التأثير بها، فإن الرؤية تصف ما تحاول هذه المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل، وتعمل كموجه واضح لاختيار ما تقوم به في الحاضر أو المستقبل، فضلاً عن أنها تقدم مع الهدف الأساس لوضع الاستراتيجية. وبالنسبة للاستراتيجية، فهي تصف كيف يمكن تحقيق هدف المؤسسة، وتقدم تفاصيل الخطة لتحقيق أولوياتها الاستراتيجية، والاقتراب من رؤيتها.

ولكي تحقق أي مؤسسة نتائج بارزة وتحافظ عليها لكي تستطيع تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصلحة، فمن الضروري لها أن:

- تحدد هدفاً ملهماً.
- تضع رؤية تتميز بالطموح.
- تطور استراتيجية تتمحور حول خلق قيمة مستدامة.
- تعمل على بناء ثقافة تتميز بالربحية.
- ويوضح توجه المؤسسة الطريق لها نحو المضي قدماً، ولكنها تحتاج إلى تنفيذ استراتيجية بفعاليتها وكفاءة بعد ذلك، مما يضمن أنها:
- تحدد المستفيدين منها ضمن نظامها البيئي، وتشارك بشكل تام أولئك الذين يمثلون مفتاح نجاحها.
- تخلق قيمة مستدامة.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- تحفز مستويات الأداء اللازمة لنجاحها في الحاضر، وفي الوقت نفسه تحفز عمليتي التطوير والتحول الضروريين لنجاحها في المستقبل.

## المعيار الثاني: الثقافة التنظيمية، والقيادة & Organizational Culture & Leadership

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير التي يتشاركها الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر بمرور الوقت على طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض أو مع المستفيدين الرئيسيين خارج هذه المؤسسة. وترتبط القيادة التنظيمية بالمؤسسة ككل وليس بفرد معين أو فريق محدد يتم توجيهه من الإدارة العليا، كما ترتبط هذه الثقافة بالمؤسسة ودورها القيادي داخل النظام البيئي، والذي يعتبره الآخرون نموذجًا لهذا الدور وليس بوصفه إدارة للمؤسسة من الناحية التقليدية فقط. وفي المؤسسات البارزة، تتمركز القيادة بوصفها نشاطًا وليس دورًا، حيث تبدو السلوكيات القيادية واضحة في جميع مستويات وأجزاء المؤسسة. وهذا الدور الذي يظهر في سلوك القيادات يحفز الآخرين، ويعزز من أدائهم، ويعدل من القيم والمعايير كلما تطلب ذلك، ويساعد في رفع الثقافة التنظيمية.

## المعيار الثالث: إشراك أصحاب المصلحة (المعنيين بالخدمة) Engaging Stakeholders

يعد تحديد المستفيدين الرئيسيين للمؤسسة على قدر كبير من الأهمية، كما أنه من الضروري أن يكون هناك قدرًا من التشابه عند تطبيق المبادئ التالية من خلال مشاركة هؤلاء المستفيدين، فالمؤسسة المتميزة:

- تحدد خصائص وتصنيفات كل مجموعة من المستفيدين الرئيسيين.
- تتفهم احتياجات وتوقعات المستفيدين الرئيسيين لضمان مشاركتهم باستمرار.
- تشرك المستفيدين الرئيسيين في وضع استراتيجيتها، وتعمل على خلق قيمة مضافة مستدامة لهم، وتعني مدى الاسهامات التي يقدمونها.



- تعمل على بناء علاقات مع المستفيدين، وتحافظ عليها، وتنميتها بالاعتماد على الشفافية، والمحاسبية، والسلوك الأخلاقي، ولثقة.
- تعمل مع المستفيدين الرئيسيين، لزيادة فهمهم وتركيزهم حول كيفية عمل ذلك بشكل مشترك واسهامهم في ذلك، واستلهم ذلك من خلال أهداف التنمية المستدامة بالولايات المتحدة، وطموحاتها العالمية.
- تعمل بنشاط على جمع تصورات المستفيدين الرئيسيين، بدلا من انتظارهم للتواصل معها.
- تعمل على تقييم أدائها في ضوء احتياجات المستفيدين، وتحدد الإجراءات المناسبة لاتخاذها للمساعدة في تأمين مستقبلها كما يدركها هؤلاء المستفيدين.
- ومن الناحية العملية، نجد أن المؤسسة البارزة عند تصنيفها للمستفيدين الرئيسيين تضمن وجود المجموعات التالية:
  - العملاء: من خلال بناء علاقات مستدامة معهم.
  - الأفراد: من خلال جذبهم، إشراكهم، تنميتهم والمحافظة عليهم.
  - أصحاب المصلحة العامة والخاصة، وتأمين الدعم المستمر والحرص على استدامته.
  - المجتمع: عن طريق المساهمة في تنميته، وتحقيق رفاهيته وتقدمه.
  - الشركاء والموردون: من خلال بناء العلاقات معهم وضمان دعمهم لخلق قيمة مستدامة.

### المعيار الرابع: تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة **Creating Sustainable Value**

تدرك المؤسسة المتميزة أن إيجاد قيمة مستدامة يعد أمراً جوهرياً لضمان نجاحها على المدى الطويل، وزيادة قدرتها المالية. حيث تحدد المؤسسة هدفها بوضوح، وتعزز ذلك من خلال استراتيجيتها، وتحدد لمن يجب عليها أن توجه هذه القيمة المستدامة. ففي معظم الأحوال، يتم تقسيم المستفيدين لتحديد الفئة المستهدفة منهم من أجل تقديم قيمة مستدامة لهم.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠

كما تدرك هذه المؤسسة أن حاجات المستفيدين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت، ومن المهم تقديم تغذية راجعة لهم وتحليل ذلك لتحسين أو تغيير انتاجيتهم، خدماتهم أو تطوير الحلول التي يقدمونها. كما أنه من المهم أن خطط المؤسسة الحالية والمستقبلية ربما تكون متزامنة أو تتغير على مدار الوقت وفقاً لطبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة.

### المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول & Driving performance & Transformation

تحتاج المؤسسة المتميزة إلى مقابلة الاحتياجات الخاصة بالأداء والتحول لتبقى ناجحة. ومن ناحية، تحتاج هذه المؤسسة إلى الاستمرار في القيام بعملياتها الإدارية الحالية بفاعلية (قيادة الأداء). ومن ناحية أخرى، هناك العديد من التغيرات الداخلية والخارجية والتي تحتاج معها المؤسسة إلى إدارتها لكي تستمر في هذا النجاح. كما تؤكد عملية الجمع بين قيادة الأداء والتحول على حتمية أن تقوم المؤسسة بعمل ذلك في الحاضر في ظل استعدادها للمستقبل.

ومن العناصر الرئيسة في قيادة الأداء والتحول الإبداع والتكنولوجيا، والأهمية المتزايدة للبيانات والمعلومات والمعرفة، واستغلال أصول وموارد المؤسسة بشكل كبير.

### المعيار السادس: انطباعات أصحاب المصلحة Stakeholder Perceptions

يركز هذا المعيار على النتائج القائمة على التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة الرئيسيين حول تجربتهم الشخصية مع المؤسسة – انطباعاتهم. وتستطيع هذه الانطباعات أن تربط بين أصحاب المصلحة الحاليين أو السابقين، ويمكن الحصول عليها من مصادر عدة، من بينها الدراسات الاستطلاعية، المجموعات المركزة، التقديرات، وسائل التواصل الاجتماعي، الإدراك الخارجي، الاجتماعات النقدية المهيكلة، تقارير المستثمرين، الشكاوى أو المجاملات، بما في ذلك التغذية الراجعة التي يتم تجميعها من فرق إدارة العلاقات مع المستهلكين.

ويمكن الحصول عليها من السمعة الناتجة عن التأثير البيئي والاجتماعي للمؤسسة. على سبيل المثال الدرجة التي من خلالها يكون انطباع المستفيدين الرئيسيين منها والتي تساهم بشكل ناجح في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة، والطموحات العالمية.

### المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي **strategic & operational performance**

يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة في ضوء ما يلي:

- ١- قدرتها على تحقيق هدفها، ووضع استراتيجيتها، وإيجاد قيمة مستدامة.
- ٢- استعدادها للمستقبل.

وتستخدم هذه النتائج من قبل المؤسسة في متابعة وفهم وتحسين أداءها الكلي والتنبؤ بأثر هذا الأداء على انطباعات المستفيدين الرئيسيين بالإضافة إلى الطموحات الاستراتيجية المستقبلية.

ومن الناحية التطبيقية، فإن المؤسسة المتميزة هي التي:

- ١- تستخدم مؤشراتها المالية وغير المالية للمساعدة في قياس أداءها الاستراتيجي والتشغيلي.
- ٢- تترك العلاقات بين انطباعات المستفيدين الرئيسيين والأداء الفعلي وتكون قادرة على التنبؤ بدرجة كبيرة من اليقين كيفية تطور هذا الأداء.
- ٣- تراعي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين الرئيسيين عند تحديدها لمؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة حتى تلائم أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.
- ٤- تفهم سبب العلاقات والأثر الذي تتركه على أدائها، وتستخدم النتائج المحققة لتبقى على اتصال تام بوجهتها والقيام بذلك بشكل مؤثر.
- ٥- تستخدم النتائج التي تم تحقيقها في الوقت الحالي، وتتنبأ بأدائها المستقبلي بدرجة من اليقين.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

ويتضح مما سبق أن النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠م من خلال معاييره يركز تقييم أداء المؤسسة ككل والوصول بهذا الأداء إلى التميز المؤسسي الذي يحقق أفضل النتائج التي تلي رغبات المستفيد، فضلاً عن تحديد الاحتياجات المستقبلية لها من أجل الحفاظ على وضعها المتميز وقدرتها على المنافسة وتحقيق أفضل ربحية لها.

### المحور الثالث: مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الجامعية والتميز المؤسسي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد البدائل لتطوير أي مؤسسة مجتمعية من خلال التوظيف الأمثل لمواردها المتاحة حالياً ورسم رؤية لنشاطها مستقبلاً مع التحكم في كل ما يحيط بها من متغيرات. وعليه يقصد بهذا التخطيط التحليل المنظم للمؤسسة التعليمية وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الأساسية لمساعدة المؤسسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة، وهو منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ، وهو أيضاً تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشرف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(حسين، ٢٠٠٧: ٢٦٢-٢٦٣)

كما يعتبر أيضاً منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية وهي مبادئ مدخل النظم، ويتجه ببصره إلى المستقبل في صورته المتعددة، حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق أهدافه، كما يتجه إلى رصد الإمكانيات التربوية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها ويجمع كل البيانات والمعلومات ويحللها ويفسرها حتى يمكنه وضع مجموعة من البدائل أو

الخيارات الواضحة والممكنة في صيغة خطط استراتيجية وإجرائية وتنفيذية توضع أمام متخذي القرارات مع بيان مزاياها وعيوبها لاتخاذ القرار المناسب ، كما أن هذا المفهوم يصل الفكر بالعمل عن طريق متابعته لتنفيذ الخطط المنتقاة إضافة إلى أنه يقوم على توجه ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل أعضاء المؤسسة التربوية للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحلها. ( حسين، ٢٠٠٧: ٢٦٢-٢٦٣ )

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على الحصول على نوعاً من القادة القادرين على القيام بالمهام التي تنطوي عليها مناصبهم داخل المؤسسات التعليمية التي يعملون بها، كذلك يمتد إلى قيام هؤلاء القادة بتدريب من سيحل محلهم فيما بعد عن طريق تقديم الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها بصفة دائمة داخل المؤسسة التي يعمل بها كل هؤلاء الأشخاص. وبالتالي أصبحت تلك المؤسسات في حاجة ملحة إلى تقديم البرامج التربوية التي تساعد على تنمية القيادات الخاصة بها لأنها سوف يجني أرباح ذلك عن طريق العديد من الفوائد ومنها الحصول على قادة مثاليين يمكن لهم تولي زمام الأمور داخل المؤسسات التي يقومون بإدارتها. ( ضحاوي، المليجي، ٢٠١١: ٣٨ ).

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجدها برنامج عمل ي طرح بدائل عدة وخياراتها يمكن من خلالها إتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز طبقاً لمستقبلها المنشود، والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات، وتقويمها بصفة مستمرة وبطريقة علمية تمكن من استشراف هذه المتغيرات حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ، وإعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المؤسسة، وتحديد البيئة التنافسية التي ستكون عليها بعد إعادة تنظيمها والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بها، وتدعيم الاتجاه التسويقي لمخرجاتها، وتحديد مواصفات هذه المخرجات المأمول الوصول إليها من وراء أنشطتها، وبيان وضعها بين مجموعات المؤسسات التعليمية الأخرى، ومراجعة رسالتها

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

وأهدافها طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة ، مراجعة احتياجات المجتمع ومتطلباته بقطاعاته ومؤسساته المختلفة مع ما تقدمه هذه المؤسسة من مخرجات، وتوافر قادة متميزين يكوم لديهم القدرة على إحداث التميز في مؤسساتهم.

وإذا كان التميز يركز على الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعاً على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج، التوجه بالعمل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، تطوير ومشاركة الأفراد، والتعليم. ( باشيوه، البرواري، عيشوني، ٢٠١٣: ٣٧ )، فإن النموذج الأوروبي المتميز يركز أيضاً على الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج. ( حسن، ٢٠٠٨: ٣١٨ )

لذلك نجد أن فلسفة النموذج الأوروبي للتميز تركز على التميز في الأداء ، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، وغيرهم في المجتمع إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقويم وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستنمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة في المؤسسة التعليمية. ( حسن، ٢٠٠٨: ٣١٨ ) غانم، ( ٢١٢: ٣ )

- تناول مفاهيم التميز الأساسية في المؤسسة التعليمية، ونشر ثقافة التميز.
- جعل المؤسسة التعليمية قادرة على تحديد ما يعزز تحقيقه من نتائج.
- تقييم ما يتعلق مباشرة بالأداء الأكاديمي، وليس مجرد مسائل الكفاءة التشغيلية.
- التركيز على الريادة التنظيمية القوية للمؤسسة التعليمية، والارتقاء بتصنيفها وفقاً لمعايير النموذج.
- تحقيق الالتزام الإداري للقيادات، وأن يكونوا قدوة لغيرهما وأن يستمعوا ويتعلموا.
- الارتقاء بالأخلاق والقيم داخل المؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بوضع السياسات والاستراتيجيات والخطط والأداف، مستندة إلى بيانات واقعية.
- التركيز على تحقيق أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

- التركيز دائماً على التحسين المستمر من خلال ما يتم القيام به من أنشطة.
- وأضاف تقرير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM العديد من الفوائد للمؤسسة عند تطبيق النموذج الأوروبي للتميز منها: ( European Foundation, 2020, 2 )
- توفير معايير ومؤشرات يتم من خلالها قياس درجة تقدم المؤسسة التعليمية، وتحديد الفجوات وطبيعة العمل في المستقبل القريب والبعيد بما يحقق توجيه العمل، وتحسين النتائج، وتحقيق التميز المستدام.
- تقييم واقع المؤسسة التعليمية وتمكينها من تعرف نقاط القوة وجوانب الضعف، وتعرف مسيرة تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف الموضوعية.
- معالجة مشكلات المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية، وتحسين كفاءة مواردها البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- تقديم نظرة شاملة للمؤسسة التعليمية مبنية على التواصل الفعال داخل المؤسسة وخارجها، مع التركيز على رقابة التقدم في تحقيق أهدافها.
- وفي ضوء ما سبق تتضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي من خلال ما يلي: ( باشيوه، البرواري، عيشوني، ٢٠١٣: ٣٧، ٣٩، ٤٠، ٤٨، ٤٧ )
- أن جهد إدارة المؤسسة لا يتوقف على تحقيق التميز فقط، بل لا بد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المؤسسة، ويتحمل قادة المؤسسة من خلال امتلاكهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي مسؤولية أساسية في البنية التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع.
- يستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات التخطيط الاستراتيجية ومنهجيته. فالقيادة تلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسة نحو مستقبلها المنشود وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، خلال الفكر المتجدد من خلال المناخ الملائم للإنجاز، وتمكين الموارد

البشرية الفاعلة حيث تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه العملاء ومواكبة لحركة العلم والتقنية.

- يحتاج التميز المؤسسي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الفجوات الاستراتيجية وتحقق القفزات الأساسية. ولأن قياس الأداء المؤسسي يواجه كثيراً من الصعوبة بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة. فإن الحكم على جودة الأداء وتميزه ينبع من قدرة وحدات المؤسسة على القيام بدورها في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء، وبالتالي فإن تطبيق برامج ونماذج التميز وجوائز الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وأليات لقياس نتائج الأداء لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز قصر الوقت والقرارات والضغط والانطلاق من الممارسة الإدارية دون إعطاء الجانب النظري أو الفكري للنموذج منذ البداية أهميته في الفهم والقبول به من قبل العاملين

. بالنسبة للمؤسسات التعليمية، يشكل النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) " أسلوب القياس المبني علي المبادئ الإدارية للتميز، والذي يمكن المؤسسات التعليمية من تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ومدى تماشي عملياتها ونتائجها مع خصائص المؤسسات المتميزة، كما أنه يشكل أيضاً أحد الأطر الرئيسية لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق التميز بها ( المزين، الغامدي، ٢٠٢٠: ٧٥٦ )

- سواء كانت الخطط التي تتعلق بمنهجيات العمل ، مثل منهجية القيادة ووضع السياسات والاستراتيجيات، أو كيفية إدارة الموارد البشرية وإدارة الشراكات والموارد، أو كيفية تصميم العمليات، أو المعايير المتعلقة بالنتائج المتمثلة في رضا المتعاملين أو العاملين أو المساهمات المجتمعية أو تحقيق القيمة المضافة القادرة على تحقيق القفزات الواضحة في الأداء. فإن التميز بالريادة والإبداع يعبر عنه من خلال تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي الزبائن والمساهمين والموظفين. وتعرف المؤسسات المتميزة في



الأعمال أنها المؤسسات التي تقوم بتطبيق استراتيجية ثابتة تركز على عاملين أساسيين هما التركيز على الإبداع والقيمة المضافة، واتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

- يتطلب تحقيق التميز توافر بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر رسالة المؤسسة التي تعبر عن النتائج الكبرى التي تدل على مبرر وجودها، بالإضافة إلى تحديد عناصر الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها الاستراتيجي المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين في البيئة المحيطة والمتوقعة في المستقبل.

ويتطلب أيضاً توضيح الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، مع تحديد آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقديم الإنجازات المتحققة عنها كمنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

### الخطوة الثانية: واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر

قامت جامعة الأزهر في السنوات الأخيرة بوضع خطتها الاستراتيجية ٢٠١١ - ٢٠١٦م (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، ٢٠١١-٢٠١٦م)، ومن خلال تحليل هذه الخطة تبين أنها وضعت من قبل لجنة غير متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الاستبانة كأداة وحيدة للتحليل البيئي، ولم يتطرق التحليل لأخذ آراء المجتمع أو الخبراء في مجال التعليم الجامعي والسياسة والاقتصاد والاجتماع والإعلام وغيرهم من أصحاب الخبرة والمستفيدين، كما ركز التحليل على البيئة الداخلية للجامعة ( نقاط القوة - نقاط الضعف) دون أن يتطرق إلى تحليل البيئة الخارجية بما تقدمه من فرص وما تحمله من تهديدات، ولم تتم جدولة الخطة؛ والجدولة تعني تحديد وتوضيح الأهداف الاستراتيجية المرجو تحقيقها، وترجمتها إلى أهداف فرعية، ثم إلى

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

مهام وأنشطة، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها ومراقبتها، ومؤشرات النجاح، والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ، والتكلفة، والمصدر المُمَوَّل، ولم تراخِ الخطة المعايير المحددة لجودة الجامعات، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، كما لم تراخِ وضع مناهج دراسية تساهم في التغييرات العالمية المعاصرة وخاصة مناهج الكليات العملية، ولم يتم إعلانها للكليات لأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، مع ضعف فهم قيادات الجامعة للفكر الإداري المعاصر، مع تطبيقهم المفاهيم الإدارية التقليدية، واتباعهم نمط التخطيط التقليدي، وقلة وضوح رؤية الجامعة ورسالتها لديهم، وقلة وجود دورات تدريبية لتعريفهم بالتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته ومراحله وكيفية ممارسته، وندرة مشاركة معظمهم في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، كما لا توجد خطط استراتيجية لمعظم الكليات، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى تلك القيادات (الطيب، ٢٠١٣، ٢١٥، ٢٤٢، ٢٩٥)، ولا شك أن نتائج هذا التحليل تُشير إلى ضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة وكلياتها.

لذلك قامت الجامعة بوضع خطتها الاستراتيجية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)، طبقاً لقرار رئيس الجامعة رقم (٥٤٠) لسنة ٢٠١٥م، لتعديل استراتيجية الجامعة ووضع خطتها التنفيذية. (جامعة الأزهر، ٢٠١٥). ورغم ذلك فإن هذه الخطة يؤخذ عليها ما يلي: (مسعود، ٢٠٢١: ١٤٩)

- عدم الاهتمام بوضع خطة تنفيذية تفسر الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها، وتتضمن ترجمة الأهداف إلى أهداف إجرائية، مع بيان كيفية تحقيق ذلك والمدة الزمنية لذلك، فضلاً عن كيفية متابعة التنفيذ وتقييم الأداء باستمرار.

- لم تهتم الجامعة بوضع تقارير دورية متاحة لأصحاب المصلحة حول منجزات الخطة الاستراتيجية، حيث كان يتوقع نشر تقرير دوري سنوياً يوضح للمستفيدين وأصحاب المصلحة ما تم تحقيقه من الأهداف الاستراتيجية للخطة.

- أهملت الخطة الاستراتيجية العديد من المتغيرات العالمية الكبرى التي أحدثت تحولاً وأثرت على كافة الأنظمة التعليمية، حيث كان من الضروري تطوير الأهداف الاستراتيجية للجامعة في ضوء المعطيات الجديدة.

ومن خلال عمل الباحثين بإحدى كليات التربية بالجامعة يمكن القول أن الخطة الاستراتيجية بالجامعة والتي تم وضعها من قبل غير المتخصصين، نتج عنها مشكلات كثيرة منها:

- ندرة معرفة الكوادر الأكاديمية والإدارية بكليات الجامعة بها، ورؤيتها ورسالتها وكيفية تنفيذها.

- لم يتم تدريب هذه الكوادر على كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية وكيفية تنفيذها.

- لا توجد ميزانية واضحة ومعلنة لتنفيذ الخطة.

- الاقتصار على استخدام التقنيات التخطيطية التقليدية المتمثلة في الاستبيانات رغم كثرة هذه التقنيات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن جامعة الأزهر وكلياتها تعاني من مشكلات تستوجب الأخذ بصيغة التخطيط الاستراتيجي وتوافر مهاراته لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة وكلياتها، فقد أشارت الدراسات التي أجريت على جامعة الأزهر وكلياتها أن هناك أوجه قصور تتمثل في:

- ضعف فهم قيادات الجامعة للفكر الإداري المعاصر، مع تطبيقهم المفاهيم الإدارية التقليدية، واتباعهم نمط التخطيط التقليدي، وقلة وضوح رؤية الجامعة ورسالتها لديهم، وقلة معرفتهم بالتخطيط الاستراتيجي، وقلة وجود دورات تدريبية لتعريفهم بهذا التخطيط من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته ومراحله وكيفية ممارسته، وندرة مشاركة معظمهم في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، كما لا توجد خطط استراتيجية لمعظم الكليات، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى تلك القيادات (المولى، ٢٠١٣، ٢٤٢-٢٩٥).

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- ضعف مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قياداتها، حيث تعاني الجامعة ندرة القيادات الأكاديمية المحترفة التي تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أدى إلى تعرضها للعديد من المشكلات بالإضافة إلى تدني مستوى الأداء الإداري والتعليمي بها (رامي، ٢٠١٣، ٣١٥)

- قلة عدد الكليات التي وضعت خطة استراتيجية بالجامعة، يُضاف إلى ذلك وجود بعض القصور في خطة الجامعة وخطط الكليات التي وضعت خطة، حيث أوضحت عملية التحليل لتلك الخطط أوجه الخلل وجوانب الضعف الواضحة في مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي - وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية ) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة والتي تؤكد على قلة معرفتهم بهذه الممارسات وضعف مهاراتهم في القيام بها، الأمر الذي يستدعي ضرورة البحث عن أسباب هذا القصور والقضاء عليه، إذ يُعد الوضع الحالي مؤشراً قوياً لضعف مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى تلك القيادات. كما توجد عدة معوقات تمنع أو تُقلل من ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي وبالتالي التخطيط الاستراتيجي، وهذه المعوقات منها ما هو شخصي يرجع إلى شخصية القائد الأكاديمي من حيث المعارف والمعلومات التي يمتلكها، والمهارات التي يكتسبها، والقيم والاتجاهات التي يتبناها ويؤمن بها، ومنها ما هو تنظيمي يرجع إلى ظروف الجامعة وإمكاناتها ونظام العمل بها، ومنها ما هو خارجي يرجع إلى ظروف البيئة الخارجية وخصائصها (عربانو، ٢٠١٧، ١٣٢، ١٣٦، ١٣٧).

- غياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات سواء على مستوى الإدارة العليا في الجامعة، أو على مستوى الكليات والأقسام، ضعف التأهيل العلمي والإعداد التربوي لعدد كبير من العاملين في الجهاز الإداري، ضعف الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة،

- ندرة وضوح مسؤوليات العمل واختصاصاته لدى أفراد الجهاز الإداري بالجامعة وكلياتها بالأقاليم، ضعف العمل الجماعي والفريق بكليات الجامعة. (جلال، ١٩٧: ٢٠١٣)
- أن الجامعة لم تعتمد خطة استراتيجية مكتملة العناصر، كما أن أهداف الخطة المعتمدة غير قابلة للقياس في ضوء جدول زمني، ولا يتم تحديثها باستمرار في ضوء ما يتوافر من بيانات ومستجدات لجمودها. (رسالن، ٢٠١٧: ١٥١)
- قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط.
- اعتماد إدارات الكليات على الرقابة التنفيذية.
- قلة استخدام معايير أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها.
- اعتماد إدارة الكليات على المداخل والأساليب التقليدية في عملية التخطيط بسبب قلة الرغبة في التغيير.
- قلة المصادر والموارد المتاحة للكليات.
- اعتماد الإدارات على التوجيه الكتابي الذي يعيبه طول الوقت.
- كثرة الإجراءات الإدارية وتعقدها مع طول الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها.
- ضعف تحديد مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس وسلوكيات العمل المتوافقة مع فلسفة الجودة وغموض رؤية ورسالة وأهداف الكليات بما يجعل أعضاء هيئة التدريس غير ملمين بالمعايير التي يتم تقويمهم بناء عليها. (العشماوي: ٢٠١٩: ١٢٩ - ١٨٠ - ١٨١)
- وأشارت دراسة أخرى إلى أن واقع الكليات يشير إلى وجود نقاط ضعف تمثل بعضها في - إن الهيكل التنظيمي لهذه الكليات يتسم بالجمود وقلة مواكبته المتغيرات البيئية، ومركزية اتخاذ القرار، وقلة تفويض السلطة والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح والقرارات، وسيطرة العمل الفردي وندرة العمل بروح الفريق، وقلة التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين.
- ضعف الاهتمام بوضع خطة تنفيذية تفسر الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للجامعة التي تم وضعها.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- ضعف تسويق الخطة الاستراتيجية من خلال نشرها على موقع الجامعة، وتنظيم بعض الفعاليات التي تؤكد على الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتوجه عمل الكليات.

- قلة اهتمام الجامعة بتقديم تقارير دورية لأصحاب المصالح حول الخطة ومنجزاتها، وما لم يتم تحقيقه من أهداف.

- أهملت الخطة العديد من المتغيرات العالمية الكبرى التي أحدثت تحولاً وأثرت على الأنظمة التعليمية، حيث كان من الضروري تطوير الأهداف الاستراتيجية للجامعة في ضوء المعطيات الجديدة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية الجامعة بعمومها من الاهتمام بالتحليل البيئي وتوافر تقنياته وتحديد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتصميم الخطة وتنفيذها وتحديد البرامج ذات الأولوية ومتابع تنفيذ الخطة، بحيث تصل الاستراتيجية بالجامعة إلى الحصول على تصنيف عالمي متقدم وتكون لها القدرة على الدخول في حيز المنافسة مع الجامعات المحلية والاقليمية والعالمية. وخاصة أن رسالة الأزهر عالمية. (مسعود، ٢٠٢١: ١٤٩)

- إن الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين بالجامعة من الكوادر الأكاديمية والإدارية وتطوير أدائهم باستمرار في مجال الفكر الإداري المعاصر والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى توافر المهارات اللازمة لصنع القرارات واتخاذها على مستوى الجامعة والكليات وأقسامها، وخاصة القرارات الاستراتيجية، يسهموا في جعل الجامعة وكلياتها وأقسامها أكثر قدرة على منافسة نظرائهم في الجامعات الأخرى، وأكثر قدرة على الإبداع والتميز، وتبني التخطيط الاستراتيجي، وأن تبني الجامعة لمفهوم إدارة التغيير الذي ينتقل بجامعة الأزهر من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود الرؤية الاستراتيجية للجامعة، مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة وخاصة ما يتعلق بمجال المعرفة والتقدم العلمي، وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. (حسن، ٢٠٢١: ٢٨٧)

- التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأزهر هو تخطيط قصير المدى، حيث أنه لا يراعي المتغيرات في البيئة الداخلية للجامعة، وكذلك التهديدات التي تواجه الجامعة وما طرحه من فرص.

- هناك بعض أوجه بالقصور المتعلقة بعملية صنع القرارات داخل الجامعة والتي تؤثر مباشرة على إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لحرية التعبير عن آرائهم، وهذا بدوره يعد عائقاً أمام تطوير التعلم التنظيمي بالجامعة، حيث يتطلب ذلك المشاركة الجادة والفاعلة في عملية صنع القرار داخل الجامعة الأمر يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسن طرق العمل، ويوفر مناخاً يساهم في طرح الأفكار الكامنة وتحريرها لدى العاملين بالجامعة.

- ضعف رغبة بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة في تحمل المخاطر، واعتقادهم بأنهم يستطيعون بناء توقعات مستقبلية بما يمتلكون من خبرة.

- معاناة كليات الجامعة من نقص التمويل الأمر الذي لا يساعد على استكمال التجهيزات البحثية من معامل وأجهزة، الأمر الذي لا يساعد على تهيئة بيئة مناسبة ومشجعة على الإبداع. (عبد الرحيم، ٢٠٢٢: ٢٣٦-٢٣٧)

ويرى البعض أن هناك بعض التهديدات التي تواجه التعليم الجامعي والتي تستدعي الاهتمام بإكساب مهارات التخطيط الاستراتيجي للكوادر الأكاديمية والإدارية، وتتمثل هذه التهديدات في:

- تغير الدور التقليدي للجامعة، حيث فرض مجتمعات واقتصاد المعرفة على الجامعات مجموعة من الأدوار والمسؤوليات نتيجة تحول النظرة إلى الجامعات باعتبارها أهم سبل الاستثمار في عصر المعرفة، وتغير الدور التقليدي للجامعات القائم على إنتاج الثقافة، فإن الجامعات مطالبة بتغيير سياستها الهيكلية والتمويلية والإدارية لتغيير مخرجاتها، وزاد دور الجامعات تعقيداً قيام بعض المؤسسات بإنشاء مكاتب للإبداع البحثي، ووحدات لنقل التكنولوجيا. (جنكل، ٢٠٠٦: ٨٤-٨٥)

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- الثورة العلمية والتكنولوجية التي أصبحت سمة هذا العصر ومطلباً مهماً لنجاح الجامعة، حيث أصبحت هذه الثورة من أهم التهديدات التي تواجه الجامعة، لأنها تتطلب تطوير أنظمتها والارتقاء بنوعية التعليم ومستوى جودته، وإعداد كوادر فنية مزودة بمهارات وكفايات التعامل مع التكنولوجيا، وقادرة على مواجهة هذه التحديات، وبناء القدرات البشرية لمواكبة هذه التغيرات والارتقاء بجودة الأداء حتى تستطيع الجامعة المنافسة، واحتلال مكانة مرموقة بين الجامعات. (نصر، ٢٠١٣: ٢٢٥)

- ظهور الفجوة الرقمية والتي تتمثل في الفجوة بين ما يملك المعرفة وأدوات استغلالها، وبين من لا يملكها وتعوزه أدواتها. (عبد الله، ٢٠٢١: ٢٢٤)

مما سبق يتضح قلة امتلاك غالبية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وخاصة في الكليات التي لا تهتم بهذا التخطيط ولا تقوم بتدريسه ولا تتضمنه خططها ادراسية، فضلاً عن قلة الدورات التدريبية التي تعقد لهم وتوضح كيفية تبصيرهم بهذه المهارات وكيفية عمل خطط استراتيجية بكلياتهم. وبالتالي نجد قلة الوعي بهذا التخطيط وكثرة مشكلاته ومشكلات كلياتهم وتأخر ترتيب الجامعة وكلياتهم في التصنيف العالمي للجامعات.

#### الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية وإجراءاتها ونتائجها

يتناول هذا المحور الدراسة الميدانية للوقوف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ولتحقيق ذلك الغرض قاما الباحثان بتحويل الأفكار الرئيسية في الإطار النظري إلى محاور وعبارات، ثم صياغتها وتكوين أداة البحث منها.

وتتضمن الدراسة الميدانية المحاور التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة فإن الدراسة الميدانية تهدف إلى ما يلي:



١- الوقوف على واقع توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في (المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي، والمحور الثاني: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي).

٢- اختبار الفروض المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، فيما يتعلق بمحوري أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي، موقع الكلية، جهة العمل، الدرجة الوظيفية).

### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

قاما الباحثان بتصميم أداة الدراسة، وهي الاستبانة والتي عبارة عن محورين تضمنا بداخلهما (٧٢) عبارة، ويمكن تناول أداة الدراسة بتفصيل أكثر على النحو التالي:

١- وصف أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) وصف ادوات الدراسة

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	اجمالي المحاور	اجمالي الاستبانة
المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي	أ - التحليل البيئي	11	46	72
	ب - الرؤية والرسالة	9		
	ج - الأهداف	9		
	د -التنفيذ	8		
	هـ - الرقابة	9		
المحور الثاني: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي	أ- الاتجاه (الرؤية - الرسالة- الأهداف/ الثقافة التنظيمية والقيادة):	10	26	72
	ب - التنفيذ (إشراك المستفيدين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - قيادة الأداء والتحول):	10		
	ج - النتائج (انطباعات المستفيدين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)	6		

يتضح من الجدول السابق أن المحور الأول المرتبط بمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة كليات التربية تضمن (٤٦) عبارة وبنسبة (٦٣,٩ %) من إجمالي

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

عبارات الاستبانة؛ في حين تضمن المحور الثاني المرتبط بمعايير النموذج الأوروبي للتميز (٢٦) وبنسبة (٣٦,١%).

### ج - حساب درجة الصدق لأداة الدراسة

تم حساب درجة الصدق لأداة الدراسة من خلال ما يلي:

#### - الصدق الخارجي (الظاهري) **Face Validity**

تم حساب صدق الاستبيان في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) **Face Validity** من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وقرائته من حيث درجة ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصل الباحثان إلى صدق الاستبانة، وأنها صالحة للتطبيق في شكلها النهائي.

#### - صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) **Internal Consistency Validity**

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوي (Creswell، ٢٠١٢، ٦١٨). ويمكن التعرف على مدى اتساق أدوات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (**Person Correlation**)، والذي يتم حساب قيمته من خلال العلاقة التالية: (Weiss, 2012, 658)

$$r = \frac{\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)/n}{\sqrt{[\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n][\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2/n]}}$$

حيث  $x_i$  درجات المتغير  $x$  الذي يمثل العبارة وتمثل قيم  $y_i$  الدرجات المناظرة من المتغير  $y$  والذي يتمثل في المحور الذي تنتمي له العبارة و  $n$  عدد افراد العينة، حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (١٠) مشاركين من نفس أفراد عينة الدراسة. ويوضح الجدول التالي نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له.

جدول (٣) حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له فيما يتعلق بالمحور الاول مهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ - التحليل البيئي		ب - الرؤية والرسالة		ج - الأهداف		د - التنفيذ		هـ - الرقابة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.82	1	0.65	1	0.85	1	0.89	1	0.92
2	0.82	2	0.85	2	0.72	2	0.91	2	0.93
3	0.93	3	0.72	3	0.87	3	0.89	3	0.74
4	0.92	4	0.85	4	0.90	4	0.93	4	0.39
5	0.74	5	0.87	5	0.78	5	0.89	5	0.89
6	0.65	6	0.72	6	0.80	6	0.92	6	0.83
7	0.86	7	0.71	7	0.83	7	0.82	7	0.79
8	0.88	8	0.88	8	0.80	8	0.88	8	0.91
9	0.76	9	0.82	9	0.86			9	0.70
10	0.73								
11	0.85								

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الاول مهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

وفيما يتعلق بالمحور الثاني جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:  
جدول (٤) حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له فيما يتعلق بالمحور الثاني: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

ج - النتائج (انطباعات المستفيدين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)		ب - التنفيذ (إشراك المستفيدين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - قيادة الأداء والتحول):				أ-الاتجاه (الرؤية - الرسالة-الأهداف/ الثقافة التنظيمية والقيادة):			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.82	1	0.75	7	0.81	1	0.89	7	0.86	1
0.84	2	0.90	8	0.85	2	0.73	8	0.91	2
0.82	3	0.88	9	0.61	3	0.87	9	0.63	3
0.89	4	0.65	10	0.87	4	0.86	10	0.63	4
0.90	5			0.91	5			0.73	5
0.65	6			0.75	6			0.95	6

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. كما يمكن حساب درجة صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب درجة الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان وذلك من خلال معادلة الارتباط السابقة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح الارتباط بين ابعاد المحور الاول واجمالي الاستبيان

المحاور	التحليل البيئي	ب. الرؤية	ج. الاهداف	د. التنفيذ	هـ. الرقابة	اجمالي الاول	اجمالي الاستبيان
التحليل البيئي	معامل الارتباط	0.89	0.93	0.87	0.88	0.98	0.96
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ب. الرؤية	معامل الارتباط	1	0.93	0.82	0.75	0.93	0.89
	مستوى الدلالة		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ج. الاهداف	معامل الارتباط		1	0.85	0.77	0.95	0.91

المحاور	التحليل البيئي	ب. الرؤية	ج. الاهداف	د. التنفيذ	هـ. الرقابة	اجمالي الاول	اجمالي الاستبيان
مستوى الدلالة				0.00	0.00	0.00	0.00
معامل الارتباط	مستوى الدلالة			1	0.82	0.93	0.93
معامل الارتباط	مستوى الدلالة				1	0.90	0.93
معامل الارتباط	مستوى الدلالة					1	0.99
معامل الارتباط	مستوى الدلالة						1

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

توضح مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين ابعاد المحور الاول واجمالي الاستبيان بحسب استجابات أفراد العينة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط فيما بين (٠,٧٥ ، ٠,٩٩) وهو ما يشير إلى ارتباط ابعاد المحور الاول واجمالي الاستبيان واتساقها مع موضوعها اضافة إلى استطاعتها تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦) يوضح الارتباط بين ابعاد المحور الثاني واجمالي الاستبيان

المحاور	أ. الاتجاه	ب. التنفيذ	ج. النتائج	اجمالي الثاني	اجمالي الاستبيان
معامل الارتباط	1	0.89	0.84	0.96	0.97
مستوى الدلالة		0.00	0.00	0.00	0.00
معامل الارتباط		1	0.91	0.98	0.93

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

المحاور	أ. الاتجاه	ب. التنفيذ	ج. النتائج	اجمالي الثاني	اجمالي الاستبيان
الارتباط				0.00	0.00
ج. النتائج			1	0.94	0.86
اجمالي الثاني				1	0.96
اجمالي الاستبيان					1

جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

توضح مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين ابعاد المحور الثاني واجمالي الاستبيان بحسب استجابات أفراد العينة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط فيما بين (٠,٨٤، ٠,٩٨) وهو ما يشير إلى ارتباط ابعاد المحور الثاني واجمالي الاستبيان واتساقها مع موضوعها اضافة إلى استطاعتها تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر.

### ٣- حساب درجة الثبات Reliability

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha) من المعادلة:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث (α) معامل الثبات بطرية ألفا كرونباخ، N عدد مفردات الاستبانة او المحور، و

$r^2$  متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور - Average Inter-

Item Correlation ، ويحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين

مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور (Saris, 2004,

208) كما يمكن حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات (Saris, 2004, 275-

280)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧) ثبات وصدق أدوات الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

مستوى الثبات والصدق	درجة الصدق	معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد العبارات	المحاور
مرتفع	0.974	0.949	11	أ - التحليل البيئي
	0.959	0.920	9	ب - الرؤية والرسالة
	0.969	0.938	9	ج - الأهداف
	0.981	0.963	8	د - التنفيذ
	0.962	0.926	9	هـ - الرقابة
	0.992	0.985	46	اجمالي المحور الاول
	0.970	0.940	10	أ- الاتجاه (الرؤية - الرسالة- الأهداف/ الثقافة التنظيمية والقيادة):
	0.967	0.935	10	ب - التنفيذ (إشراك المستفيدين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - قيادة الأداء والتحول):
	0.949	0.901	6	ج - النتائج (انطباعات المستفيدين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)
	0.986	0.973	26	اجمالي المحور الثاني
0.995	0.989	72	اجمالي الاستبيان	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبيان

مرتفعة، وهذا يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية، كما يتضح

ارتفاع درجة الصدق لمحاور الاستبيان وهو ما يؤكد النتائج السابقة من قدرة الاستبيان

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

على قياس ما وضع لقياسه، فيما يتعلق بالوقوف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

د - مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته. (أبو سمرة، والطيطي، ٢٠١٩: ٤٥). وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع الدراسة، ولأن دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب من الصعوبة بمكان فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع. وقد اعتمد الباحثة على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وطبقا لمعادلة **Krejcie & Morgan** (١٩٧٠م) والتي تكتب على الصورة التالية (Marguerite et al, 2006,146):

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث **S** حجم العينة، و **X** قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (٣,٨٤١)، و **N** حجم المجتمع، **P** هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠,٥)، و **d** هي درجة الدقة وتساوي (٠,٠٥)، وبالتالي فيمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع من خلال هذه المعادلة. (Marguerite et al, 2006:146) ويتحدد مجتمع البحث الحالي في (أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر)، والبالغ عددهم (٣٦٨) (جامعة الأزهر، ٢٠٢١)، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن الحد الأدنى لعينة الدراسة هو (١٨٨) مستجيباً، وأن العدد الفعلي والذي طبق عليه الباحثان هو (٢١٥) مستجيباً، وبالتالي فهو العدد الذي سيعتمد عليه في التحليل الاحصائي.



ويمكن توضيح توزيع المجتمع والحد الأدنى لعينة الدراسة وفقاً لإسلوب التوزيع المتناسب للعينة مع حجم طبقة المجتمع وفقاً لمتغير الكلية والدرجة العلمية في الجدول التالي:

جدول (٨) يوضح توزيع المجتمع والحد الأدنى لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية والدرجة العلمية

النسبة من إجمالي العينة على مستوى مكان الكلية	المجتمع وفقاً للدرجة العلمية		عدد أفراد العينة المختارة	المجتمع وفقاً لمكان الكلية	
	العدد	الدرجة العلمية		العدد	الكلية
40,1%	61	استاذ	215	152	القاهرة
17,842,1%	27	استاذ مساعد			
39%	64	مدرس			
28,3%	13	استاذ		46	تفهنا
6,5%	3	استاذ مساعد			
65,2%	30	مدرس			
35,3%	6	استاذ		17	البنات
29,4%	5	استاذ مساعد			
35,3%	6	مدرس			

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يتناول كليات التربية بجامعة الأزهر بنين وبنات في محافظة القاهرة وبنين (تفهنا الاشراف) بمحافظة الدقهلية، وأن عدد أفراد العينة التي طبقت عليهم الاستبانة هو (١٥٢) فرداً، وتتناول الدراسة وصفاً للعينة بشكل اكثر تفصيلاً في الجداول التالية:

١- وصف العينة بحسب متغير الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (١٠) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية	العدد	الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي
64,7	139	نعم
35,3	76	لا
100.0	215	الإجمالي

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (٦٤,٧%) حصلت على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى أن شرط الترقية لدرجة وظيفية أعلى هو الحصول على هذه الدورات؛ في حين أن نسبة (٣٥,٣%) لم تحصل على هذه الدورات.

٢- وصف العينة بحسب متغير موقع الكلية، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (١١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير موقع الكلية

النسبة المئوية	العدد	موقع الكلية
78.6	169	القاهرة
21.4	46	وجه بحري
100.0	215	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير موقع الكلية، كانت لصالح (القاهرة) حيث بلغت (٧٨,٦%)؛ والذي قد يعزى إلى تناول الدراسة لكليتي التربية بنين والتربية بنات في القاهرة في حين تم تناول كلية واحدة في الوجه البحري وهي كلية التربية بتفهننا الاشراف.

٣- وصف العينة بحسب متغير جهة العمل

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (١٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة العمل

النسبة المئوية	العدد	جهة العمل
70,7	152	تربية بنين بالقاهرة
7,9	17	تربية بنات بالقاهرة
21,4	46	تربية تفهننا الاشراف
100.0	215	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير جهة العمل، كانت لصالح جهة (تربية بنين بالقاهرة) حيث بلغت (٧٠,٧%)؛ والذي قد يرجع إلى كثرة شعب هذه الكلية وبالتالي كثرة اعضاء هيئة التدريس بها.

٤- وصف العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٩) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	80	37,2
أستاذ مساعد	35	3,16
مدرس	100	46,5
الإجمالي	215	100.0

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، كانت لصالح درجة (مدرس) حيث بلغت (٤٦,٥%)؛ والذي قد يرجع إلى كثرة عدد المدرسين مقارنة بغيرهم من الدرجات الوظيفية الأخرى في الهرم الوظيفي فهم يمثلون قاعدة الهرم.

ه. أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

١. المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من المعادلة:

(Weiss,2012:95):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد افراد العينة

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

٢. الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، والوزن النسبي يساوي (التقدير الرقمي مضروب في تكراره) على (مجموع أفراد العينة)، ويساعد الوزن النسبي في تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيب المتطلبات حسب الوزن النسبي لكل منها. وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لطريقة ليكرت. وتم إعطاء الاستجابة (كبيرة) الدرجة (٣) والاستجابة (متوسطة) الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) الدرجة (١)، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات كالاتي:

الوزن النسبي =  $3 \times \text{تكرارها} + 2 \times \text{تكرارها} + 1 \times \text{تكرارها} \div \text{عدد العينة (السيد)}$

(١٩٨٦ : ٣١٩)

وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي (الغريب، ١٩٩٦ : ١٥٧):

$$\text{weighted mean} = \frac{\sum (x_i w)}{n}$$

حيث:  $x_i$  = التكرار المقابل لكل استجابة  $w$  = الدرجة المقابلة لكل استجابة

$N$  = إجمالي عينة الدراسة •

ويحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الموافقة} = n - 1 \div n$$

حيث (ن) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوي (٣)، وبالتالي فإن مستوى الموافقة

$$= 3 - 1 \div 3 = 66.$$

وبالتالي فإن الحكم على درجة استجابات العينة على كل عبارة يكون حسب الجدول

التالي:

جدول (١٣) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

مستوى الاستجابة	المدى
(ضعيفة)	من ١ وحتى ١,٦٦
(متوسطة)	من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣
(كبيرة)	من ٢,٣٤ وحتى ٣

٣. النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن

الأرقام الخام.

٤. الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها

الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية)

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad \text{Weiss,2012:106}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

٥. اختبار مربع كاي (Chi - Square - Test<sup>2</sup>): يستخدم اختبار مربع كاي

(كا<sup>2</sup>) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري

المتوقع للعينة، أي التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات

المتوقعة (علام، ٢٠٠٥: ١٨٨-١٨٩)، وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا<sup>2</sup>

(خيري، ١٩٩٩: ٢٢٨):

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i},$$

حيث تعبر (O) عن التكرار الملاحظ، وتعبر (E) عن التكرار النظري (المتوقع)، وبالكشف عن قيمة كا ٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) وجد أنها تساوى ٩,٢١ عند مستوى ٠,٠١ وتساوى ٥,٩٩١ عند مستوى ٠,٠٥، وبذلك فإن قيمة كا المحسوبة التي تقل عن ٥,٩٩١ تكون غير دالة إحصائياً.

٦. اختبار التواء للفروق بين متوسطين غير معتمدين **Independent Samples**

**T Test** : يستخدم اختبار التواء لقياس الفروق بين متوسطين مجموعتين غير

معتمدتين ويسمى أيضاً اختبار **Student** والذي صممه **William Sealy**

**Gosset** في العام ١٩٠٨، ويمكن حسابه من المعادلة التالية:

(Howell,2011:359)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_1} + \frac{s_p^2}{n_2}}}$$

حيث  $\bar{X}_1$  = المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى،  $\bar{X}_2$  = المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية

$S_{p1}$  = التباين للمجموعة الأولى،  $S_{p2}$  = التباين للمجموعة الثانية

$N_1$  = عدد أفراد المجموعة الأولى،  $N_2$  = عدد أفراد المجموعة الثانية.

٧. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **one way ANOVA**: وهو أسلوب إحصائي

يستخدم لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين ( Howell, )

(2011, 407) وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت

الدلالة الإحصائية لقيمة الفاء المحسوبة أقل من أو تساوي (٠,٠٥).

٨. تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار التاسع عشر.

هـ. التحليل الإحصائي للنتائج

تتناول الدراسة في هذا المحور عرضاً للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر على محوري الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، من خلال جداول توضيحية يمكن عرضها وفقاً للعناصر التالية:

المحور الأول: وصف إجمالي لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمحوريتها، وذلك بغرض التعرف على الاتجاه العام لآراء العينة، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول (١٤) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المحاور
3	متوسطة	6.96	1.93	أ. التحليل البيئي
2	متوسطة	5.00	2.05	ب. الرؤية
1	متوسطة	5.17	2.07	ج. الاهداف
4	متوسطة	5.76	1.92	د. التنفيذ
5	متوسطة	5.55	1.91	هـ. الرقابة
	متوسطة	26.73	1.98	اجمالي الاول
1	متوسطة	6.09	2.05	أ. الاتجاه
2	متوسطة	6.10	1.91	ب. التنفيذ
3	متوسطة	3.57	1.87	ج. النتائج
	متوسطة	15.14	1.96	اجمالي الثاني
	متوسطة	41.02	1.97	اجمالي الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن موافقة عينة الدراسة على توافر إجمالي المحورين جاءت بمتوسط موزون (١,٩٧) وبمستوى توافر (متوسط)، وأن موافقة عينة الدراسة

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

على توافر إجمالي المحور الأول جاءت بمتوسط موزون (١,٩٨)، وبمستوى توافر (متوسطة)، بينما جاءت موافقة عينة الدراسة على توافر إجمالي المحور الثاني جاءت بمتوسط موزون (١,٩٦) وبمستوى توافر (متوسطة) الأمر الذي يشير إلى ضرورة تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر بما يحقق أهدافها الاستراتيجية

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن درجة توافر المهارات القيادية التربوية المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة مرعي ولؤي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة والحكومية الأردنية جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والهيكل التنظيمي وكفاءة الموارد البشرية والمادية، ودراسة محمد (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومهاراته من جانب القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة، ونتائج دراسة ياسر (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن درجة امتلاك القيادات بجامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. في حين اختلفت النتائج مع ما توصلت إليه دراسة درويش وعليم (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية.

- وصف إجمالي لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بعباراتها، حيث يتضمن:
- نتائج عبارات المحور الأول فيما يتعلق ببعد بمهارة التحليل البيئي، حيث جاءت استجاباته كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول (١٥) النتائج التفصيلية لعبارات التحليل البيئي

مربع كاي	الترتیب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
8.60	7	متوسطة	0.86	1.91	70	55	90	ك	١. يتشخص القيادات الأكاديمية نقاط القوة في الكلية / القسم.
					32.6	25.6	41.9	%	
5.59	4	متوسطة	0.77	2.00	63	88	64	ك	٢. تحدد القيادات الأكاديمية نقاط الضعف في الكلية / القسم.
					29.3	40.9	29.8	%	
3.13	6	متوسطة	0.78	1.96	62	83	70	ك	٣. تحرص القيادات الأكاديمية على تحديد الفرص المتاحة واستغلالها.
					28.8	38.6	32.6	%	
44.02	11	متوسطة	0.85	1.71	55	43	117	ك	٤. ترصد القيادات الأكاديمية التهديدات المخاطر التي تحيط بالكلية / القسم.
					25.6	20.0	54.4	%	
10.78	9	متوسطة	0.82	1.83	57	64	94	ك	٥. تحدد القيادات الأكاديمية القرارات التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.
					26.5	29.8	43.7	%	
17.45	1	متوسطة	0.74	2.19	83	89	43	ك	٦. تحدد القيادات الأكاديمية الموارد المراد تطويرها في الكلية / القسم.
					38.6	41.4	20.0	%	
24.96	2	متوسطة	0.71	2.10	66	104	45	ك	٧. تحدد القيادات الأكاديمية العقبات التي تعيق الكلية / القسم في تحقيق الأهداف.
					30.7	48.4	20.9	%	
7.04	3	متوسطة	0.76	2.00	62	90	63	ك	٨. تحرص القيادات الأكاديمية على تعريف بيئتها الداخلية (السياسات الحكومية - الظروف الاقتصادية).
					28.8	41.9	29.3	%	
57.39	5	متوسطة	0.65	1.99	44	124	47	ك	٩. تحرص القيادات الأكاديمية على تعريف بيئتها الداخلية (الموارد البشرية - الثقافة - الأنظمة).
					20.5	57.7	21.9	%	
9.05	8	متوسطة	0.77	1.87	51	84	80	ك	١٠. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على تعريف القضايا الاستراتيجية التي تؤثر في تحقيق الأهداف.
					23.7	39.1	37.2	%	
21.16	10	متوسطة	0.78	1.74	45	70	100	ك	١١. تشارك القيادات الأكاديمية المستخدمين في تحليل البيئة الخارجية.
					20.9	32.6	46.5	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، فيما عدا العبارتين (٣ و٢). بما يعني وجود فروق بين تكرارات عدد كبير من العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,١٩ - ١,٧١)، وبمستوى توافر (متوسطة)، الأمر الذي يعني تأكيد بعض أفراد عينة الدراسة على ضرورة توافر عبارات هذا البعد، وقد يرجع ذلك إلى قلة معرفة القيادات الأكاديمية بكيفية إجراء التحليل البيئي، ومعرفة أدواته، وكيفية استخدامها وتحليلها وتفسيرها.

- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,١٩) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى ضعف تحديد القيادات الأكاديمية في معرفة الموارد المراد تطويرها في الكلية/ القسم. كيف

- جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٧١) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة رصد القيادات الأكاديمية التهديدات المخاطر التي تحيط بالكلية / القسم.

وتختلف النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة مرعي ولؤي (٢٠١٥) من ضعف مهارات التحليل البيئي لدى قيادات الجامعة الحكومية والخاصة الأردنية، وما توصلت إليه دراسة رمضان (٢٠١٧) - رغم اختلاف بيئة التطبيق - والتي أشارت إلى ضعف قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي في التحليل البيئي وخاصة ما يتعلق

بتحديد تهديدات البيئة الخارجية، وما توصلت إليه دراسة محمد (٢٠١٨) إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارة التحليل البيئي جاءت بدرجة منخفضة.

- نتائج عبارات المحور الأول فيما يتعلق بالبعد (ب) والذي يتناول مهارتي الرؤية والرسالة، ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول (١٦) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (ب) والذي يتناول مهارتي الرؤية والرسالة

مربع كاي	النسبة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
109.68	1	متوسطة	0.55	2.25	66	137	12	ك	١. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على صياغة رؤية واضحة للكلية / القسم.
					30.7	63.7	5.6	%	
68.49	2	متوسطة	0.63	2.14	60	126	29	ك	٢. تشرك القيادات الأكاديمية المعنيين في صياغة الرؤية.
					27.9	58.6	13.5	%	
24.62	8	متوسطة	0.71	1.93	48	105	62	ك	٣. تراجع القيادات الأكاديمية الرؤية باستمرار لتواكب احتياجاتها العصرية.
					22.3	48.8	28.8	%	
54.60	3	متوسطة	0.66	2.07	54	122	39	ك	٤. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على صياغة رسالة واضحة تعكس القدرات المتاحة.
					25.1	56.7	18.1	%	
4.08	9	متوسطة	0.80	1.89	58	76	81	ك	٥. تشرك القيادات الأكاديمية المعنيين في صياغة الرسالة.
					27.0	35.3	37.7	%	
2.94	4	متوسطة	0.84	2.07	83	63	69	ك	٦. توضح القيادات الأكاديمية رؤية رسالة الكلية / القسم بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.
					38.6	29.3	32.1	%	
76.75	6	متوسطة	0.62	2.04	46	132	37	ك	٧. تقوم القيادات الأكاديمية بتحديث رؤية ورسالة الكلية / القسم بناء على التحليل البيئي ودراسة الفجوة.
					21.4	61.4	17.2	%	
2.30	5	متوسطة	0.79	2.05	73	80	62	ك	٨. تسعى القيادات الأكاديمية إلى كسب ولاء الجميع لتحقيق رؤية ورسالة الكلية / القسم.
					34.0	37.2	28.8	%	
12.57	7	متوسطة	0.75	1.98	57	96	62	ك	٩. تحرص القيادات الأكاديمية على إبراز جوانب التميز الحقيقية في رسالة الكلية / القسم.
					26.5	44.7	28.8	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، فيما عدا العبارات (٥، ٦، ٨). بما يعني وجود فروق بين تكرارات عدد كبير من العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٨٩-٢,٢٥)، وبمستوى توافر (متوسطة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضرورة توافر عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف/ اشراك القيادات الأكاديمية المعنيين في صياغة الرؤية، وضعف القدرة على صياغة رسالة واضحة تعكس القدرات المتاحة.

- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,٢٥) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة امتلاك القيادات الأكاديمية القدرة على صياغة رؤية واضحة للكلية / القسم.

- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٨٩) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة اشراك القيادات الأكاديمية المعنيين في صياغة الرسالة.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة مرعي ولؤي (٢٠١٥) ونتائج دراسة محمد (٢٠١٨) واللذان أشارتا إلى أن درجة امتلاك مهاتي الرؤية والرسالة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية، وجامعة تبوك (علي التوالي) جاءت بدرجة متوسطة.

نتائج عبارات المحور الأول فيما يتعلق بالبعد (ج) والذي يتناول مهارة تحديد الأهداف

الاستراتيجية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٧) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (ج) والذي يتناول مهارة الأهداف

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
90.54	1	كبيرة	0.57	2.34	80	124	11	ك	١. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على وضع أهداف واضحة للكلية / القسم.
					37.2	57.7	5.1	%	
27.69	8	متوسطة	0.71	1.99	52	108	55	ك	٢. تميز القيادات الأكاديمية بين الأهداف الرئيسية والفرعية.
					24.2	50.2	25.6	%	
6.87	3	متوسطة	0.78	2.11	77	84	54	ك	٣. توظف القيادات الأكاديمية إمكانيات الكلية/ القسم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف.
					35.8	39.1	25.1	%	
20.27	5	متوسطة	0.73	2.08	66	101	48	ك	٤. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على وضع أهداف قابلة للقياس.
					30.7	47.0	22.3	%	
49.68	2	متوسطة	0.66	2.16	67	116	32	ك	٥. تحدد القيادات الأكاديمية الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والممكنة.
					31.2	54.0	14.9	%	
35.23	9	متوسطة	0.85	1.75	58	45	112	ك	٦. توظف القيادات الأكاديمية نتائج البحث العلمي لتطوير أهداف الكلية/ القسم.
					27.0	20.9	52.1	%	
50.27	4	متوسطة	0.66	2.10	59	119	37	ك	٧. تحدد القيادات الأكاديمية السياسات / الوسائل التي تحقق الأهداف الرئيسية.
					27.4	55.3	17.2	%	
117.2	6	متوسطة	0.56	2.07	42	146	27	ك	٨. تحدد القيادات الأكاديمية الخطط التي تعمل على تحقيق الأهداف.
					19.5	67.9	12.6	%	
11.51	7	متوسطة	0.75	2.02	62	95	58	ك	٩. تربط القيادات الأكاديمية بين الموارد المتاحة والأهداف المرغوب تحقيقها.
					28.8	44.2	27.0	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يعني وجود فروق بين تكرارات جميع العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٧٥ - ٢,٣٤)، وبمستوى توافر ما بين (كبيرة) إلى (متوسطة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قلة توافر بعض عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف توظيف القيادات الأكاديمية إمكانيات الكلية/ القسم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف، وقلة تحديد القيادات الأكاديمية الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والممكنة.

- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,٣٤) وبمستوى توافر (كبيرة)، مما يشير إلى امتلاك القيادات الأكاديمية القدرة على وضع أهداف واضحة للكلية / القسم.

- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٧٥) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة توظيف القيادات الأكاديمية نتائج البحث العلمي لتطوير أهداف الكلية/ القسم.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة محمد (٢٠١٨)، والتي أشارت إلى ضعف

مهارة تحديد الأهداف الاستراتيجية لدى قادة الجامعات.

نتائج عبارات المحور الأول فيما يتعلق بالبعد (د) والذي يتناول مهارة التنفيذ

## جدول (١٨) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (د) والذي يتناول مهارة التنفيذ

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
0.18	2	متوسطة	0.83	1.99	72	69	74	ك	١. تحدد القيادات الأكاديمية الإجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف.
					33.5	32.1	34.4	%	
2.07	1	متوسطة	0.79	2.03	70	81	64	ك	٢. تحدد القيادات الأكاديمية الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
					32.6	37.7	29.8	%	
4.03	3	متوسطة	0.85	1.94	71	60	84	ك	٣. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على وضع جدول زمني للخطة الاستراتيجية.
					33.0	27.9	39.1	%	
4.75	6	متوسطة	0.80	1.88	57	76	82	ك	٤. تصنف القيادات الأكاديمية الخطط حسب أنواعها.
					26.5	35.3	38.1	%	
3.36	5	متوسطة	0.82	1.90	63	68	84	ك	٥. تشراف القيادات الأكاديمية على سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية.
					29.3	31.6	39.1	%	
25.13	8	متوسطة	0.89	1.86	71	42	102	ك	٦. تحدد القيادات الأكاديمية متطلبات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
					33.0	19.5	47.4	%	
43.15	4	متوسطة	0.68	1.92	41	116	58	ك	٧. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على وضع معايير محددة لقياس الأداء.
					19.1	54.0	27.0	%	
5.20	7	متوسطة	0.80	1.87	57	74	84	ك	٨. تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على التنسيق بين المهام المختلفة.
					26.5	34.4	39.1	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة فيما عدا العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٨)، بما يعني وجود فروق بين تكرارات بعض العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٨٦ - ٢,٢)، وبمستوى توافر (متوسطة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قلة توافر عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى قلة معرفة القيادات الأكاديمية الإجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف، وقلة امتلاكهم القدرة على وضع جدول زمني للخطة الاستراتيجية.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,٠٣) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة تحديد القيادات الأكاديمية الجهات المسؤولة عن التنفيذ.

- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٨٦) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة تحديد القيادات الأكاديمية متطلبات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

- نتائج عبارات المحور الأول فيما يتعلق بالبعد (هـ) والذي يتناول الرقابة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد (هـ) والذي يتناول الرقابة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (هـ) والذي يتناول مهارة الرقابة

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1.1 5	4	متوسطة	0.80	2.01	69	79	67	ك
					32.1	36.7	31.2	%
4.9 5	3	متوسطة	0.77	2.01	65	87	63	ك
					30.2	40.5	29.3	%
48.26	8	ضعيفة	0.78	1.64	41	55	119	ك
					19.1	25.6	55.3	%
17.98	6	متوسطة	0.73	1.94	51	100	64	ك
					23.7	46.5	29.8	%
10.73	7	متوسطة	0.79	1.82	51	74	90	ك
					23.7	34.4	41.9	%
12.73	1	متوسطة	0.82	2.19	96	63	56	ك
					44.7	29.3	26.0	%
1.63	5	متوسطة	0.79	1.98	65	80	70	ك
					30.2	37.2	32.6	%



2.2 7	2	متوسطة	0.79	2.04	71	81	63	ك	٨. تقدم القيادات الأكاديمية مقترحات لتطوير الخطة بشكل مستمر.
					33.0	37.7	29.3	%	
56.97	9	ضعيفة	0.72	1.58	29	67	119	ك	٩. تحدد القيادات الأكاديمية معايير لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم مدى تحقيق أهدافها.
					13.5	31.2	55.3	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة فيما عدا العبارات (١، ٢، ٧، ٨)، بما يعني وجود فروق بين تكرارات بعض العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,١٩ - ١,٥٨)، وبمستوى توافر (متوسطة) إلى (ضعيفة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قلة توافر عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ندرة مقارنة القيادات الأكاديمية بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة، وندرة تقديمهم مقترحات لتطوير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.

- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,١٩) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة اعتماد القيادات الأكاديمية سياسة الوضوح والشفافية بين جميع العاملين.

- جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٥٨) وبمستوى توافر (ضعيفة)، مما يشير إلى ندرة تحديد القيادات الأكاديمية معايير لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم مدى تحقيق أهدافها.

- نتائج عبارات المحور الثاني فيما يتعلق بالبعد (أ) والذي يتناول الاتجاه (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الثقافة التنظيمية والقيادة)

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد (أ) والذي يتناول الاتجاه (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الثقافة التنظيمية والقيادة) كما هو موضح بالجدول التالي:  
جدول (٢٠) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (أ) والذي يتناول الاتجاه (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الثقافة التنظيمية والقيادة)

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
21.9 2	1	متوسطة	0.72	2.07	63	103	49	ك	١. تعمل القيادات الأكاديمية على إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف.
					29.3	47.9	22.8	%	
5.14	6	متوسطة	0.77	2.05	70	86	59	ك	٢. تميز القيادات الأكاديمية بين القيمة الممارسة والمتوخاة.
					32.6	40.0	27.4	%	
12.3 2	3	متوسطة	0.75	2.09	71	93	51	ك	٣. تشجع القيادات الأكاديمية الاتصال بين أعضاء الكلية / القسم.
					33.0	43.3	23.7	%	
40.3 1	2	متوسطة	0.68	2.17	71	110	34	ك	٤. تعمل القيادات الأكاديمية على تنمية الالتزام بأهداف الكلية / القسم.
					33.0	51.2	15.8	%	
20.5 8	1	متوسطة	0.77	2.25	97	75	43	ك	٥. تحرص القيادات الأكاديمية على إيجاد نظام واضح للحوافز.
					45.1	34.9	20.0	%	
11.6 2	5	متوسطة	0.75	2.06	67	94	54	ك	٦. تعتمد القيادات الأكاديمية مبدأ المساءلة لتقييم العاملين بالكلية / القسم.
					31.2	43.7	25.1	%	
6.54	8	متوسطة	0.77	1.97	60	89	66	ك	٧. تعتمد القيادات الأكاديمية مبدأ الشفافية في تقييم العمل.
					27.9	41.4	30.7	%	
49.7 4	9	متوسطة	0.66	1.95	42	120	53	ك	٨. تعمل القيادات الأكاديمية على توفير بيئة مناسبة للإبداع.
					19.5	55.8	24.7	%	
0.62	7	متوسطة	0.82	2.04	77	70	68	ك	٩. تظهر القيادات الأكاديمية فهما واضحا للمسئوليات اللازمة لأداء المهام المطلوبة.
					35.8	32.6	31.6	%	
7.85	10	متوسطة	0.83	1.86	61	63	91	ك	١٠. تشجع القيادات الأكاديمية التفكير الاستراتيجي والإبداعي في أداء العاملين.
					28.4	29.3	42.3	%	

يوضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة

فيما عدا العبارتين (٢، ٩)، بما يعني وجود فروق بين تكرارات بعض العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢، ٢٥ - ١، ٨٦)، وبمستوى توافر (متوسطة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قلة توافر عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ندرة تشجيع القيادات الأكاديمية الاتصال بين أعضاء الكلية / القسم، وندرة عملهم على تنمية الالتزام بأهداف الكلية / القسم.

- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢، ٢٥) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة حرص القيادات الأكاديمية على إيجاد نظام واضح للحوافز.

- جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١، ٨٦) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى ندرة تشجيع القيادات الأكاديمية التفكير الاستراتيجي والإبداعي في أداء العاملين.

نتائج عبارات المحور الثاني فيما يتعلق بالبعد (ب) والذي يتناول التنفيذ (إشراك المستفيدين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - قيادة الأداء والتحول)

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد (ب) والذي يتناول التنفيذ (إشراك المستفيدين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - قيادة الأداء والتحول) كما هو موضح بالجدول التالي:

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

جدول (٢١) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (ب) والذي يتناول التنفيذ (إشراك المستفيدين – تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة – قيادة الأداء والتحول)

مربع كاي	الترتيب ب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
40.67	1	متوسطة	0.68	2.07	57	115	43	ك ١. تحدد القيادات الأكاديمية خصائص وتصنيفات كل مجموعة من المستفيدين الرئيسيين.
					26.5	53.5	20.0	
23.45	5	متوسطة	0.72	1.93	48	104	63	ك ٢. تفهم القيادات الأكاديمية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم لضمان مشاركتهم باستمرار.
					22.3	48.4	29.3	
49.38	10	ضعيفة	0.73	1.61	31	69	115	ك ٣. تعمل القيادات الأكاديمية على إيجاد قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين منها.
					14.4	32.1	53.5	
18.87	9	متوسطة	0.78	1.76	46	71	98	ك ٤. تدرك القيادات الأكاديمية أهمية الإسهامات التي يقدمها المستفيدين منها.
					21.4	33.0	45.6	
5.20	7	متوسطة	0.78	1.90	56	81	78	ك ٥. تعمل القيادات الأكاديمية على تحديد المستفيدين منها.
					26.0	37.7	36.3	
2.07	2	متوسطة	0.84	2.05	81	64	70	ك ٦. تقدم القيادات الأكاديمية التغذية الراجعة باستمرار للمستفيدين منها.
					37.7	29.8	32.6	
11.90	8	متوسطة	0.76	1.85	48	86	81	ك ٧. تقوم القيادات الأكاديمية بتقييم أداء العاملين بشكل دوري.
					22.3	40.0	37.7	
11.42	4	متوسطة	0.75	2.01	61	95	59	ك ٨. تدعم القيادات الأكاديمية المبادرات الفردية والجماعية للمستفيدين.
					28.4	44.2	27.4	
13.96	6	متوسطة	0.74	1.93	52	96	67	ك ٩. تدبر القيادات الأكاديمية التغيرات الداخلية والخارجية بنجاح.
					24.2	44.7	31.2	
7.54	3	متوسطة	0.87	2.03	84	53	78	ك ١٠. تدرك القيادات الأكاديمية أهمية توافر البيانات والمعلومات اللازمة للتطوير.
					39.1	24.7	36.3	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة فيما عدا العبارتين (٥، ٦)، بما يعني وجود فروق بين تكرارات بعض العبارات لصالح التكرار الأكبر.

- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٠٧ - ١,٦١)، وبمستوى توافر (متوسطة) إلى (ضعيفة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قلة توافر عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تقديم القيادات الأكاديمية التغذية الراجعة باستمرار للمستفيدين منها، وضعف ادراكهم أهمية توافر البيانات والمعلومات اللازمة للتطوير.

- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الاولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,٠٧) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة تحديد القيادات الأكاديمية خصائص وتصنيفات كل مجموعة من المستفيدين الرئيسيين.

- جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٦١) وبمستوى توافر (ضعيفة)، مما يشير إلى ندرة عمل القيادات الأكاديمية على إيجاد قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين منها.

نتائج عبارات المحور الثاني فيما يتعلق بالبعد (ج) والذي يتناول النتائج (انطباعات المستفيدين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) كما موضح بالجول التالي

جدول (٢٢) النتائج التفصيلية لعبارات البعد (ج) والذي يتناول النتائج (انطباعات المستفيدين - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					كبيرة	متوسط	ضعيفة	
7.21	4	متوسطة	0.83	1.86	60	65	90	ك ١. تستخدم القيادات الأكاديمية مؤشرات المؤسسة (المالية - غير المالية) لقياس أداءها الاستراتيجي والتشغيلي.
					27.9	30.2	41.9	%
24.96	3	متوسطة	0.71	1.90	45	104	66	ك ٢. تتفهم القيادات الأكاديمية العلاقات بين انطباعات المستفيدين الرئيسيين وأدائهم الفعلي.
					20.9	48.4	30.7	%
12.57	5	متوسطة	0.78	1.81	48	78	89	ك ٣. تراعي القيادات الأكاديمية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين الرئيسيين عند تحديدها لمؤشرات الأداء.
					22.3	36.3	41.4	%
60.40	1	متوسطة	0.64	2.10	56	124	35	ك ٤. تستخدم القيادات الأكاديمية النتائج الحالية للتنبؤ بأدائها المستقبلي.
					26.0	57.7	16.3	%

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					كبيرة	متوسط	ضعيفة	
26.69	2	متوسطة	0.71	1.92	46	106	63	٥. تستفيد القيادات الأكاديمية من التغذية الراجعة المرتبطة بتجربتهم مع المستفيدين.
					21.4	49.3	29.3	
49.57	6	ضعيفة	0.68	1.63	24	87	104	٦. تقدم القيادات الأكاديمية خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين.
					11.2	40.5	48.4	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يعني وجود فروق بين تكرارات بعض العبارات لصالح التكرار الأكبر.
- كما جاءت عبارات هذا البعد من حيث درجة الموافقة على توافرها من وجهة نظر العينة بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,١٠ - ١,٦٣)، وبمستوى توافر (متوسطة) إلى (ضعيفة)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على قلة توافر عبارات هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تفهم القيادات الأكاديمية العلاقات بين انطباعات المستفيدين الرئيسيين وأدائهم الفعلي، وندرة استفادتهم من التغذية الراجعة المرتبطة بتجربتهم مع المستفيدين.
- جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتوافر كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بمتوسط موزون (٢,١٠) وبمستوى توافر (متوسطة)، مما يشير إلى قلة استخدام القيادات الأكاديمية النتائج الحالية للتنبؤ بأدائها المستقبلي.
- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بمتوسط موزون (١,٦٣) وبمستوى توافر (ضعيفة)، مما يشير إلى ندرة تقديم القيادات الأكاديمية خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين.

## دراسة الفروق بين محاور الاستبيان

تتناول الدراسة في هذا المحور دراسة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان بما يمكن من خلاله تحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة الميدانية والذي يتناول اختبار الفروض المتعلقة بهل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل، فيما يتعلق بمحوري أداة الدراسة وهما: (المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمحور الثاني: معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي، موقع الكلية، جهة العمل). ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٣) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعاً لمتغير الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي

المحور	الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة
اجمالي الأول	نعم	139	98.03	2.13	34.76	2.54	0.01
	لا	76	87.00	1.89	20.21		
اجمالي الثاني	نعم	139	56.03	2.15	19.72	3.26	0.00
	لا	76	48.04	1.85	11.03		
اجمالي الاستبيان	نعم	139	154.05	2.14	54.12	2.84	0.01
	لا	76	135.04	1.88	29.80		

يتضح من الجدول السابق وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل، بالنسبة لإجمالي استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي لصالح (نعم)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢,٨٤)، بدلالة قدرها (٠,٠١) وبلغ الوزن النسبي

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

لنعم (٢,١٤) وهو أعلى من الوزن النسبي لمن لم يحصل على دورات والذي بلغ (١,٨٨)، وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق في آراء العينة التي حصلت على دورات في التخطيط الاستراتيجي أكبر من الاتفاق الموجود في آراء العينة من الذين لم يحصلوا على دورات، كما يشير إلى أن عينة الحاصلين على دورات في التخطيط الاستراتيجي ترى أن هناك توافر في مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، أكبر من عينة غير الحاصلين على دورات.

وقد يرجع ذلك إلى خبرة الحاصلين على دورات في التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم على تقييم توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م أكثر من غيرهم، وذلك لوعيهم بالأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي سواءً من حيث التحليل البيئي أو صياغة الرؤية والرسالة أو غيرها.

ثانياً: الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير موقع الكلية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٤) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعاً لمتغير موقع الكلية

المحور	موقع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة
اجمالي الاول	القاهرة	169	96.70	2.10	25.60	7.93	0.00
	وجه بحري	46	69.57	1.51	18.97		
اجمالي الثاني	القاهرة	169	52.98	2.04	14.83	4.24	0.00
	وجه بحري	46	43.09	1.66	13.80		
اجمالي الاستبيان	القاهرة	169	149.68	2.08	39.83	6.69	0.00
	وجه بحري	46	112.65	1.56	31.27		



يتضح من الجدول السابق وجود فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محاور استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير موقع الكلية لصالح (القاهرة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٦,٦٩)، بدلالة قدرها (٠,٠٠) وبلغ الوزن النسبي للقاهرة (٢,٠٨) وهو أعلى من الوزن النسبي للوجه البحري والذي بلغ (١,٥٦)، وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق في آراء العينة من أعضاء هيئة التدريس بالقاهرة أكبر من الاتفاق الموجود في آراء العينة من أعضاء هيئة التدريس بالوجه البحري، كما يشير إلى أن عينة القاهرة ترى أن هناك توافر في مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، أكبر من عينة الوجه البحري.

وقد يرجع ذلك إلى عمل أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالموقع الرئيس لجامعة الأزهر في القاهرة، ومن ثم حصولهم على الاهتمام والدعم الكبير من قبل القيادات وسعي ادارة الجامعة إلى اعتماد عدد كبير من الكليات فرع القاهرة وبالتالي اقامة العديد من الدورات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي استعداداً للاعتماد الأكاديمي أو البرامجي وبالتالي رؤية أفراد العينة بتوافر مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات في القاهرة جاءت بشكل أكبر عن الوجه البحري.

ثالثاً: الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٥) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة
اجمالي الاول	أستاذ	80	106.20	2.31	24.08	7.52	0.00
	أستاذ مساعد	35	86.38	1.88	23.09		
	مدرس	100	89.16	1.94	28.60		
	الإجمالي	215	90.90	1.98	26.73		

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة
اجمالي الثاني	أستاذ	80	53.71	2.07	18.63	0.79	0.46
	أستاذ مساعد	35	49.91	1.92	10.12		
	مدرس	100	50.62	1.95	17.06		
	الإجمالي	215	50.86	1.96	15.14		
اجمالي الاستبيان	أستاذ	80	159.91	2.22	42.54	4.39	0.01
	أستاذ مساعد	35	136.29	1.89	31.99		
	مدرس	100	139.78	1.94	45.32		
	الإجمالي	215	141.76	1.97	41.02		

يتضح من الجدول السابق وجود فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

(٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محاور استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح (استاذ)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٤,٣٩)، بدلالة قدرها (٠,٠١) وبلغ الوزن النسبي للاستاذ (٢,٢٢) وهو أعلى من الوزن النسبي لباقي الدرجات الوظيفية، وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق في آراء العينة من أعضاء هيئة التدريس الذين هم بدرجة استاذ أكبر من الاتفاق الموجود في آراء العينة من أعضاء هيئة التدريس من الدرجات الوظيفية الاخرى، كما يشير إلى أن عينة استاذ ترى أن هناك توافر في مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، أكبر من عينة الدرجات الوظيفية الاخرى.

وقد يرجع ذلك إلى الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة بسبب اشرافها على العديد من الرسائل والتي قد يتناول بعضها مهارات التخطيط الاستراتيجي في العنوان او في ابعاد الدراسة، اضافة إلى حضورها العديد من المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل والتي قد تكون تناولت مهارات التخطيط الاستراتيجي بشكل او باخر مما أعطى اراءهم تجانس كبير عند تقييم الواقع.

رابعاً: الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير جهة العمل، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٦) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعاً لمتغير جهة العمل

المحور	جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة
اجمالي الاول	تربية بنين بالقاهرة	15 2	98.12	2.13	27.17	22.39	0.00
	تربية بنات بالقاهرة	17	96.55	2.10	25.51		
	تربية تفهنا الاشراف	46	69.57	1.51	18.97		
	الإجمالي	21 5	90.90	1.98	26.73		
اجمالي الثاني	تربية بنين بالقاهرة	15 2	52.94	2.04	17.01	8.23	0.00
	تربية بنات بالقاهرة	17	52.98	2.04	14.64		
	تربية تفهنا الاشراف	46	43.09	1.66	13.80		
	الإجمالي	21 5	50.86	1.96	15.14		
اجمالي الاستبيان	تربية بنين بالقاهرة	15 2	151.06	2.10	42.97	16.94	0.00
	تربية بنات بالقاهرة	17	149.53	2.08	39.61		
	تربية تفهنا الاشراف	46	112.65	1.56	31.27		
	الإجمالي	21 5	141.76	1.97	41.02		

يتضح من الجدول السابق وجود فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محاور استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير جهة العمل لصالح (تربية بنين بالقاهرة)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (١٦,٩٤)، بدلالة قدرها (٠,٠٠) وبلغ الوزن النسبي لتربية بنين بالقاهرة (٢,١٠) وهو أعلى من الوزن النسبي لباقي جهات العمل، وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق في آراء العينة من أعضاء هيئة التدريس الذين هم بتربية بنين القاهرة أكبر من الاتفاق

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

الموجود في آراء العينة من أعضاء هيئة التدريس من الكليات الأخرى، كما يشير إلى أن عينة تربية بنين القاهرة ترى أن هناك توافر في مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، أكبر من عينة جهات العمل الأخرى.

وقد يرجع ذلك إلى امتلاك كلية تربية بنين القاهرة لعدد من الميزات التنافسية مقارنة بكليات التربية الأخرى بجامعة الأزهر منها وجود الدراسات العليا بالكلية منذ نشأتها، إضافة إلى كونها هي الكلية الأم لكليات التربية بجامعة الأزهر حيث انشأت في سبعينيات القرن العشرين.

وبالنظر للنتائج السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة يمكن القول أنها تتفق مع دراسة محمد (٢٠١٨) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين استجابات أفراد العينة المستفتاة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، في حين تختلف مع دراسة درويش وعليم (٢٠١٩) والتي أشارت بوجود فروق بين أفراد العينة المستفتاة تعزى لمتغيرات الدورات التدريبية.

**الخطوة الرابعة: التصور المقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م**

في ضوء ما تم التوصل إليه في الإطار النظري الذي تناول الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي وواقعه بجامعة الأزهر وإحدى كلياتها (كلية التربية جامعة الأزهر)، فضلاً عن أبعاد النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠، والإطار الميداني الذي تناول وجهة نظر أفراد العينة حول هذا الواقع ومتطلبات تحسينه في هذه الأبعاد، يتناول التصور المقترح المحاور التالية:

المحور الأول: نتائج الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج.

## أولاً: النتائج النظرية

- توصلت الدراسة من خلال إطارها النظري إلى نتائج عدة منها:
- يعد التخطيط الاستراتيجي مطلباً حضارياً يفرضه صراع الحضارات، والتدفق التكنولوجي والمعلوماتي، حيث يوفر إطاراً لتحسين الممارسات الجامعية في ظل الظروف المتقلبة التي يعيشها.
  - يعد استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التربوية بعامة والجامعية بخاصة ضرورة ملحة، حيث يعد أحد الأدوات الإدارية التي تتمكن من خلالها القيادات الجامعية من التبصر بالمستقبل وقيادة منظمته نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية.
  - التخطيط الاستراتيجي علم وفن توجيه كل قوى المؤسسة الجامعية نحو تطوير استراتيجياتها وقراراتها التي تحدد ملامح مستقبلها بصورة مرنة في ظل بيئات مضطربة، من أجل وضع أهدافها الاستراتيجية والعمل على تحقيقها في إطار زمني محدد مع الاستفادة القصوى من إمكاناتها البشرية والمادية المتاحة بما يمكنها من بلوغ الحالة المستقبلية المرغوبة.
  - يتسم التخطيط الاستراتيجي بالواقعية والمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل المحيطة، ويأخذ في الاعتبار تنوع المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - يهتم التخطيط الاستراتيجي بتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وفق أفق زمني معلوم، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية.
  - يقوم التخطيط الاستراتيجي على عدة افتراضات جوهرية، يتم فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن هذه الافتراضات ما يلي:
- \* إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه الجامعة.
  - \* تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الجامعة بعد إعادة تنظيمها.

\* النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة تتراوح بين ٣-٥ سنوات.

\* بيان مكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى.

\* مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع الجامعة بصفة مستمرة.

\* مراجعة مهام وأعمال الجامعة طبقاً لأبعاد الجودة.

\* استخدام التكنولوجيا في تحسين مخرجات الجامعة.

\* تدعيم الاتجاه التسويقي للجامعة.

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست مجرد خطوات يتم إتباعها وتنفيذها ببساطة، حيث على القائد الاستراتيجي امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي والتي تتضمن قدرات متطورة، وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المنظمات من إدراك المستقبل الغامض نسبياً، فضلاً عن توافر المهارات الفكرية والفنية والإنسانية.

- تعد مهارات التخطيط الاستراتيجي أحد مؤشرات الكفاءة التنظيمية مثل التحليل البيئي، تحديد الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، وصياغة استراتيجيات قابلة للتحقق وفعالة من حيث التكلفة، ومعالجة الأهداف التنظيمية من تلقاء نفسها أو في التنسيق مع الاستراتيجيات الأخرى.

- اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي تساعد القيادات الجامعية على تحديد الأولويات المتعلقة بأهدافها، والتي تتمركز حول تحسين مخرجاتها التعليمية، وجعلها أكثر تكيفاً وتوافقاً مع سوق العمل في الوقت الحالي والمستقبل.

- يستلزم توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

\* جودة قيادة جامعية تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

\* توافر مناخ مشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتهيئة الجامعة لإحداث التغيير.

\* توافر قاعدة البيانات والمعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.

\* توجود وحدة للتخطيط الاستراتيجي.

- \* توافر الرغبة فيلا نجاح التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير عمل الجامعة.
- \* تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على التخطيط الاستراتيجي.
- \* توافر الإمكانيات المادية والمالية والمهارات المناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- \* تدعيم التفكير الاستراتيجي لدة قادة الجماعة ومنتسبيها.
- \* توفير صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.
- \* وضع رؤية ورسالة واضحة للجامعة من خلال مشاركة العاملين في الجامعة وممثلي المجتمع.
- \* إعادة الهياكل التنظيمية للجامعات بحيث تسمح بالمرونة والإبداع.
- \* إتاحة الفرصة للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة في وضع الخطة الاستراتيجية لتكون نابعة من واقع العمل، وموضوعة بطريقة قابلة للتغيير والتطوير.
- المعوقات التي تحد من فاعلية مهارات القائد الاستراتيجي
- تتمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي في:
- \* الإدارة التقليدية التي يتم اختيارها وقات للأقدمية ودون مراعاة للمؤهلات والمواصفات التي يفترض توافرها لمن يشغل المواقع القيادية.
- \* انشغال هذه الإدارات بالمشكلات والقضايا الإجرائية والمعاملات اليومية المترابطة مما يجعلها تنظر للتخطيط الاستراتيجي الذي تجهله وكأنه ترف إن لم يكن أشبه بحلم أفلاطوني.
- \* قلة الوقت لدى قائد المؤسسة.
- \* ضعف المبالاة من بعض القادة في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- \* ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة.
- \* صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.
- \* صعوبة جمع البيانات والمعلومات اللازمة للخطة.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

\* نقص ميزانية المؤسسة.

\* قلة المصادر التمويلية لتحسين الوضع الحالي للمؤسسة.

\* التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة.

- يعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م، بمثابة إطارًا معترف به عالميًا، وهو يدعم المؤسسات في إدارة عملية التغيير وتحسين أدائها.

- تتضمن معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م ثلاث مجالات:

\* المجال الأول: **الاتجاه**، ويشمل الهدف والرؤية والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية والقيادة.

\* المجال الثاني: **التنفيذ**، ويشمل إشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، وقيادة الأداء والتحول.

\* المجال الثالث: **النتائج**، ويشمل انطباعات أصحاب المصلحة، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

- قلة عدد الكليات التي وضعت خطة استراتيجية بجامعة الأزهر، يُضاف إلى ذلك وجود بعض القصور في الخطط الاستراتيجية للجامعة وكلياتها، حيث أوضحت عملية التحليل لتلك الخطط أوجه الخلل وجوانب الضعف الواضحة في مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي لدى قادتها الأكاديمية والإدارية، فضلاً عن عدم وجود ميزانية محددة لتنفيذ الخطط.

- وجود عدة معوقات تمنع أو تُقلل من ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي وبالتالي التخطيط الاستراتيجي، وهذه المعوقات منها ما هو شخصي أو تنظيمي أو خارجي.

**ثانياً: النتائج المرتبطة بالدراسة الميدانية**

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من النتائج المستخلصة من الدراسة

الميدانية ومنها:



- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة (متوسطة) على درجة التوافر لإجمالي المحور الأول الخاص بمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط موزون (١,٩٨)، كما جاء بعد الأهداف في المرتبة الأولى على جميع أبعاد المحور بمتوسط موزون (٢,٠٧)، وبمستوى توافر (متوسطة)، في حين حصل بعد الرقابة على المرتبة الأخيرة من أبعاد المحور بمتوسط موزون (١,٩١)، وبمستوى توافر (متوسطة).

- جاءت موافقة عينة الدراسة (متوسطة) على درجة التوافر لإجمالي المحور الثاني الخاص بمعايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، بمتوسط موزون (١,٩٦)، كما جاء بعد الاتجاه في المرتبة الأولى على جميع أبعاد المحور بمتوسط موزون (٢,٠٥)، وبمستوى توافر (متوسطة)، في حين حصل بعد النتائج على المرتبة الأخيرة من أبعاد المحور بمتوسط موزون (١,٨٧)، وبمستوى توافر (متوسطة).

- جاءت موافقة عينة الدراسة (متوسطة) على درجة التوافر لإجمالي الاستبانة الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر، بمتوسط موزون (١,٩٧).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير الحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي لصالح (نعم)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢,٨٤)، بدلالة قدرها (٠,٠١) وبلغ الوزن النسبي لنعم (٢,١٤) وهو أعلى من الوزن النسبي لمن لم يحصل على دورات والذي بلغ (١,٨٨).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محاور استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير موقع الكلية لصالح (القاهرة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٦,٦٩)، بدلالة قدرها

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

(٠,٠٠) وبلغ الوزن النسبي للقاهرة (٢,٠٨) وهو أعلى من الوزن النسبي للوجه البحري والذي بلغ (١,٥٦).

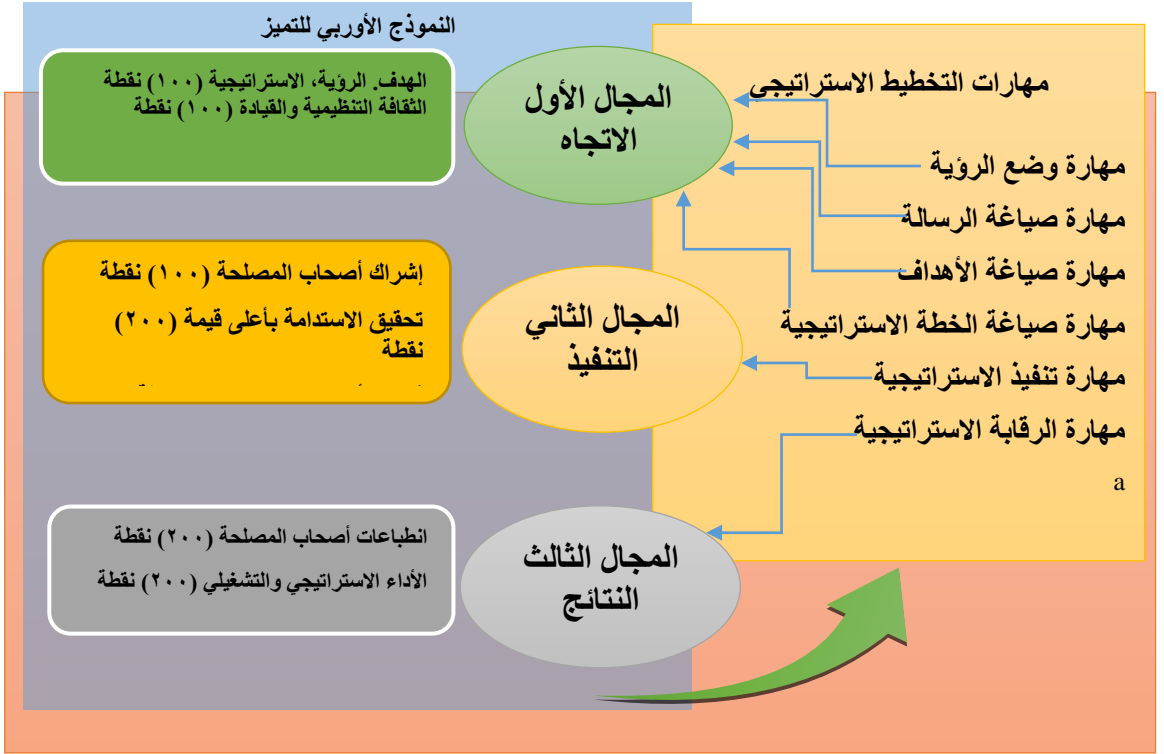
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محاور استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح (أستاذ)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٤,٣٩)، بدلالة قدرها (٠,٠١) وبلغ الوزن النسبي للأستاذ (٢,٢٢) وهو أعلى من الوزن النسبي لباقي الدرجات الوظيفية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي محاور استبيان واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م بحسب متغير جهة العمل لصالح (تربية بنين بالقاهرة)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (١٦,٩٤)، بدلالة قدرها (٠,٠٠) وبلغ الوزن النسبي لتربية بنين القاهرة (٢,١٠) وهو أعلى من الوزن النسبي لباقي جهات العمل.

#### المحور الثاني: التصور المقترح

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استقراء للإطار النظري وتحليل الواقع وتفسيره نظريًا وميدانيًا، يمكن وضع التصور المقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد النموذج الأوروبي ٢٠٢٠م، يوضحها الشكل التالي.

## شكل رقم ( ١ ) التصور المقترح



## أولاً: فلسفة التصور المقترح

تنطلق فلسفة التصور المقترح من طبيعة التغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة، والتحديات التي يمر بها العصر الحالي، والتي تتطلب باستمرار تحديث النظم التعليمية وتطويرها من خلال خططها الاستراتيجية وتمكن العاملين بها من اتقان هذه المهارات لتقدم خدماتها بطريقة تنافسية وفعالة ومبتكرة.

كما تنطلق من مواكبة جامعة الأزهر وكلياتها للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، ومحاولة التغلب عليها من خلال تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي وتحسين مهاراته لدى القيادات.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

وتتطلب من أن التطوير المنشود للجامعة وكلياتها لا يعني تغييراً للوضع القائم، بل إدخال بعض الإصلاحات فيها لعلاج مشكلاتها وتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي للعاملين بها.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تبصير القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بعامية، وكليات التربية بخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية تحسينها وممارستها بما يساهم في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي بالصورة التي تصل بالكليات لمرحلة التميز والمنافسة من أجل حصول الجامعة بما تتضمنه من كليات على ترتيب متقدم بالنسبة للتصنيف العالمي للجامعات.
- ٢- تبصير قيادات الجامعة بضرورة عمل برامج تدريبية مستمرة لقياداتها الأكاديمية والإدارية على كيفية تحسين مهاراتهم الاستراتيجية بكفاءة تمكنهم من تنفيذ هذه المهارات عملياً.
- ٣- توفير المناخ المناسب الذي يساعد الكليات على وضع خطط استراتيجية لها وتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بما يضمن تطوير كلياتهم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ٤- تقديم تصور يمكن الاسترشاد به من قبل قيادات الجامعة وكلياتها نحو كيفية تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، بل والإدارية بباقي كليات الجامعة العملية والنظرية والشرعية بجامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م.

### ثالثاً: مبررات وضع التصور المقترح

هناك عدة مبررات تدعو إلى ضرورة تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي ٢٠٢٠م، ومن أهمها ما يلي:

١- تركيز الجامعات المتقدمة على التخطيط الاستراتيجي باعتباره مدخلاً يصل بها لمرحلة التميز والمنافسة العالمية والحصول على ترتيب متقدم في التصنيف العالمي للجامعات.

٢- أن جامعة الأزهر باعتبارها أقدم الجامعات في العالمين العربي والإسلامي تأتي في مقدمة الجامعات التي ينبغي أن يتم تطويرها من خلال تبنيها التخطيط الاستراتيجي واعتباره نقطة إنطلاق نحو التقدم والتميز والنافسة.

٣- كثرة مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأزهر وكلياتها، فضلاً عن نقص مهاراته لدى قياداتها والعاملين بها، وكذلك الدعوة المتزايدة نحو إصلاح العملية التعليمية والإدارية وإيجاد الحلول لمشكلاتها، وذلك من خلال تبني مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى الجميع.

٤- تدني مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بجامعة الأزهر وكلياتها حسبما أشارت إليها الدراسات التي تناولت الجامعة وكلياتها.

٥- أن تبني النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ من خلال أبعاده المتمثلة في الاتجاه ( الرؤية - الرسالة - الأهداف - الثقافة التنظيمية - القيادة)، التنفيذ (إشراك المستفيدين - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة - قيادة الأداء والتحول)، والنتائج (انطباعات المستفيدين - الأداء الاستراتيجي - الأداء التشغيلي). وإدماج هذه الأبعاد في مهارات التخطيط الاستراتيجي بما يساعد في تحسين المهارات لدى القيادات والعاملين بالجامعة وكلياتها.

#### رابعاً: أبعاد التصور المقترح

من خلال ما سبق عرضه في الإطار النظري والدراسة الميدانية، ومراجعة النموذج الأوروبي للتميز، يمكن القول بأن أبعاد التصور المقترح تشمل المهارات التي تحتاج إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر وكلياتها لهذه المهارات، وهي على النحو التالي:

## ١. مهارة التحليل البيئي، ويتم تحسينها من خلال:

أ- التأكيد على امتلاك مهارة التحليل البيئي وجمع البيانات اللازمة لذلك ومتابعة المتغيرات المؤثرة على أداء الجامعة وكلياتها لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها، وكذلك المراجعة المستمرة لكل جوانب الأداء في الجامعة وهيكلها التنظيمي ومدى وفائه بمتطلبات الجودة والأداء المتميز.

ب- رصد العقبات التي تواجه أداء العمل بالجامعة، ومحاولة التنبؤ بتطورها.

ج- حصر جميع الموارد الموجودة بالجامعة (بشرية، ومادية، ومالية).

د- التأكيد على ضرورة امتلاك مهارة التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الأكاديمية والإدارية وتوظيفها في جميع الممارسات والقرارات التي تتخذها الجامعة.

هـ- التعرف على القضايا الاستراتيجية الحاكمة المؤثرة على تحقيق أهداف الجامعة.

## ٢. مهارة صياغة الرؤية والرسالة، ويتم تحسينها من خلال:

- تدريب القيادات الأكاديمية على صياغة رؤية الجامعة والمبادئ التي يجب مراعاتها.

- عقد ورش عمل للتوصل للصياغة المناسبة للرؤية.

- إشراك أصحاب المصلحة في صياغة الرؤية وإقرارها.

- مراجعة الرؤية في ضوء المتغيرات المؤثرة عليها.

- توعية وتدريب القيادات الأكاديمية بمفهوم الرسالة وكيفية صياغتها ومراجعتها الدورية.

- أن تبرز الرسالة الهدف من وجود الجامعة وجوانب تميزها.

- توعية القيادات الأكاديمية بمعايير صياغة الرسالة والإبداع في إعدادها.

## ٣. مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، ويتم تحسينها من خلال:

- صياغة أهداف إجرائية يمكن قياسها، بحيث تكون تلك الأهداف موجهة نحو تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.

- أن ترتبط الأهداف بكل من خطط التنفيذ والموارد المتاحة بالجامعة.

- التمييز بين الأهداف الرئيسية والفرعية في الخطة الاستراتيجية.

#### ٤. مهارة صياغة الاستراتيجية

من خلال استقراء البدائل الاستراتيجية المتاحة وتقييمها في ضوء العوامل المختلفة المحيطة بالمؤسسة يتم الاستقرار على الاستراتيجية المناسبة، والتي من خلالها تصل المؤسسة لما تنشده في مستقبلها، ويجب أن تكون هذه الخطوة:-

- تتم في ضوء تحليل دقيق لشجرة البدائل الاستراتيجية.

- الموازنة بين كل بديل من بدائل التوجهات الاستراتيجية وإمكانات المؤسسة ومواردها، والقيود المفروضة عليها عبر الخطوات السابقة تحدد المؤسسة وجهتها واستراتيجيتها المتبناة (التوجه الاستراتيجي) التأكيد على الثقافة التنظيمية والقيادة: وهذا ما أضافه النموذج الأوربي للتمييز بما يؤكد على أهمية تبني القيم والقواعد المناسبة للتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة مثل التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية وتبادل الخبرات والمعارف، المبادأة، وضرورة تجاوز القيم السلبية والهياكل التنظيمية غير المناسبة، وكذلك الدور الكبير للقيادة في كل مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تبني الأنماط القيادية الفاعلة والمناسبة، وقيادة كل فرد لموقع عمله، يتمثل رؤية وقيم المؤسسة في كل أعماله وقراراته، يحفز ويطور، ويلهم الجميع.

#### مهارة تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لنجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه لذا يجب مراعاة عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية، من مراجعة للهيكل التنظيمي ومدى وفائه بمتطلبات التنفيذ، والنمط الإداري السائد، وأنظمة الحوافز المتوفرة، وتتمثل عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية:

- تحديد الأهداف التشغيلية المناسبة.

- تخصيص الموارد بفعالية وتوجيهها لتحقيق الأهداف.

- تهيئة مناخ مناسب للعمل والتنفيذ.

- وضع مجموعة من المؤشرات التي يجب تحقيقها وبلوغها لتوضح السير في الاتجاه الصحيح للاستراتيجية.

- اشراك أصحاب المصلحة من خلال تحديد خصائص وتصنيفات كل مجموعة من المستفيدين الرئيسيين، وذلك عن طريق: محاولة التنبؤ باحتياجات وتوقعات المستفيدين، بناء علاقات مع المستفيدين وقنوات تواصل مستمرة، لكسب ثقتهم، وتقييم أداء المؤسسة في ضوء احتياجات المستفيدين، وتصنيف أصحاب المصلحة ومقابلة احتياجاتهم وتحديد مدى تأثيرهم في عمل الجامعة وإعطاء كل منهم الأهمية المناسبة.

- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة من خلال تقديم قيمة مستدامة لكل المستفيدين من الجامعة، مع إجراء مسح شامل لاحتياجات المستفيدين وما يطرأ عليها من تطور.

- قيادة الأداء والتحول من خلال التأكد من مدى فاعلية العمليات الإدارية التي تقوم بها الجامعة وانعكاسها على تحقيق الأهداف، واستشراف المستقبل ومدى تأثيره على عملياتها، وعرفة المتغيرات الداخلية والخارجية وتطورها، واستخدام التكنولوجيا وتوظيفها في خدمة العمل الجامعي.

- التركيز على النتائج كما في عملية التنفيذ وإعطائها نفس القيمة من خلال التعرف على انطباعات أصحاب المصلحة عن تجربتهم مع الجامعة وتحديد الوسائل المناسبة لقياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي.

- استخدام مؤشرات المؤسسة المالية وغير المالية للمساعدة في قياس أداءها الاستراتيجي والتشغيلي.

- الكشف عن العلاقة بين انطباعات المستفيدين والأداء والعمل على تطويره.

- مراعاة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين عند تحديد مؤشرات الأداء وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

- الانطلاق من النتائج التي تم تحقيقها، ومحاولة التنبؤ بأداء الجامعة المستقبلية.



خامساً: متطلبات تحقيق التصور المقترح

انطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين عمل الجامعات المختلفة وأداءها ورسم صورة مستقبلية لها من خلال تحليل دقيق للمتغيرات المحيطة بها وإعطاء قيمة لعمليتي التنفيذ والنتائج لذلك يتطلب أن تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بما يلي:

- تقييم التخطيط الاستراتيجي في ضوء النتائج التي تم تحقيقها.
- المتابعة الدقيقة لعملية التنفيذ وكيفية تحويل الخطة الاستراتيجية لبرامج تشغيلية واجرائية.
- الاستفادة من الرقابة الاستراتيجية في توجيه الخطط وتعديل مسارها لتحقيق أهداف الجامعة.
- وضع المؤشرات المناسبة لتحديد مدى تحقق الأهداف وتطويرها في ضوء هذه المؤشرات.
- التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة والتعرف على انطباعاتهم عن أداء الجامعة ونتائجها ومدى تقديرهم لها، وتوظيف هذه المعلومات لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ونقل وجهة نظر الجامعة في عملها وبرامجها وكسب تأييدهم لها، وتقديم الدعم المناسب أيضاً.
- انفتاح الجامعة على مجتمعها الخارجي (مؤسسات وأفراد) ومحاولة التعرف على مقترحاتهم لتطوير الجامعة، ومتطلباتهم المختلفة وأخذها في الحسبان والعمل على تلبيتها.
- التأكيد على التكامل بين مهارات التخطيط الاستراتيجي وتكوينها لدائرة مغلقة من التفكير والتحليل والتقييم المستمر لضمان النجاح والتميز للجامعة والقيام بأدوارها المنوطة بها.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين قيادات ومنتسبي جامعة الأزهر.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر على مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- انفتاح الجامعة على المجتمع المحيط بها والمؤسسات المختلفة به.
- توافق خطط الجامعة مع توجهات الدولة ورؤاها الاستراتيجية.
- الحصر الدقيق لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية ومتابعة التغيرات المختلفة بها والتي تؤثر عليها.
- توفير قواعد بيانات محدثة ووافية تساعد عمل المخطط وتسهيله.
- تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية وتحويلها الى خطط تشغيلية.
- الاستفادة من خبرات المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي في تقديم دورات تدريبية وندوات وورش عمل للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر.

#### سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

- يوجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح، تتمثل في الآتي:
- جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالكليات الأزهرية.
  - قلة منح الصلاحيات الإدارية الفنية والمالية المتاحة للقيادات الأكاديمية.
  - غموض أهداف تطوير أداء القيادات الأكاديمية ومتطلباتها.
  - تعثر بعض القيادات في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها.
  - ضعف دافعية بعض القيادات الأكاديمية نحو تحسين مهاراتهم الاستراتيجية.
  - ضعف الحافز المادي والمعنوي للقيادات الأكاديمية لدفعهم نحو تحسين مهاراتهم الاستراتيجية.
  - قلة الوعي لدى بعض القيادات الأكاديمية بالتخطيط الاستراتيجي.
  - قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

- نقص الموارد المالية المخصصة لتدريب القيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعة وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف التجهيزات المادية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح داخل الجامعة.
- صعوبة مسايرة القيادات الأكاديمية والإدارية للتطور التكنولوجي والتقني السريع وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي.
- افتقار غالبية أعضاء الهيئة التدريسية وبعض القيادات الأكاديمية والإدارية لثقافة التخطيط الاستراتيجي وخطواته وكيفية تنفيذه، ومتطلبات تحسين مهاراتهم لديهم.
- سابعًا: مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح:
  - تعديل وتحديث اللوائح والتشريعات المعمول بها ومراجعتها باستمرار بشكل يضمن مرونتها ومسايرتها للمستحدثات العلمية والتكنولوجية، مما يساعد على ابتكار أساليب إدارية وتخطيطية جديدة تواكب مستحدثات العصر.
  - تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي وكيفية إكساب مهاراته للقيادات الأكاديمية بالجامعة وكلياتها.
  - تطوير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي وتحقيقه بالجامعة وكلياتها.
  - عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في مجال التخطيط الاستراتيجي مبنية على دراسة الاحتياجات الفعلية لهم.
  - مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، التي تساعد في تطوير أداء القيادات الأكاديمية. - توفير الميزانيات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإكساب مهاراته لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة وكلياتها.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- أبحاث ودراسات مقترحة.

توصي الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة كالتالي:

- دراسة مقارنة لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات المعتمدة وغير المعتمدة.

- معوقات تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر وكلياتها.

- دراسة مقارنة لواقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات الشرعية والنظرية والعملية بجامعة الأزهر.

- تقويم الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد(٢٠١٢م): معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مجلة رابطة التربية الحديثة، السنة الخامسة، ١٧ع، إبريل.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩): مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠١٠م): التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- أبو حسنة، أحمد جلال ( ٥١٤٣٥): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعة الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية،
- ابو سمرة، محمود احمد، الطيطي، محمد عبد الإله (٢٠١٩م). مناهج البحث العلمي، عمان، دار اليازوري.
- أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري(٢٠٠٣م): إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب.
- أحمد، شاكر محمد فتحي ( ٢٠١٥): التميز المؤسسي، مجلة الإدارة التربوية، مج ٢، ٥٤

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- أحمد، عبد العزيز(٢٠١١م): الخطة الاستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية، مجلة رسالة التربية، مج ١، ع ١.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- إسماعيل، رامي يوسف علي(٢٠١٣م): استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- آل مسلط، محمد أحمد علي(٢٠١٨م): واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٨، ع (٣).
- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢): التخطيط المدرسي " مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مكتبة الفلاح.
- الحراشة، محمد عبود موسى(٢٠٠٣م): مستوى التفكير لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.
- الحسنوي، حسن حريجة، الموسوي، مريم حسين جواد(٢٠٢٠م): تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية " بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج ٩، ع ٣٥٤، حزيران.
- الخلافي، سلطان سعيد عبده(٢٠١٩م): درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٢، ع ٤٢، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الدجني، إياد علي: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ط دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، ٢-١١م.

- الديب، إبراهيم (٢٠٠٩م): مدير المستقبل " مدير القرن الواحد والعشرون، ط٥، المنصورة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع،
- الديب، إبراهيم (٢٠٠٨م): العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي " صناعة المستقبل"، ط٢، المنصورة، مؤسسة شروق،
- الرضي، أحمد بن حمود بن ابراهيم (٢٠١٠م): واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان " دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الزنقلي، أحمد محمود (٢٠١٢م): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي " دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، القاهرة، الأنجلو المصرية، دن.
- السعودي، رمضان محمد محمود (٢٠١٤م): التخطيط الاستراتيجي وجودة تسويق الخدمات الجامعية، كفر الشيخ، دار الخدمات الجامعية.
- السيد، فؤاد البهي (١٩٨٦م). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار المعارف، ط٥.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٦م): واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، مج ٣٤، ع (١٢٧).
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩م): التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- العثماوي، محمود سعيد محمد حسن (٢٠١٩م): تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الميزة التنافسية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- العليمات، محمد رزق الله (٢٠١٢م): درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العمري، هاني عبد الحمن (٢٠١٢م): مدى تطبيق منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي في الصناعة السعودية " دراسة تحليلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٢٤.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- العيسوي، إبراهيم: الدراسات المستقبلية " مشروع مصر ٢٠٠٠، ٢٠٠٢م.
- الغريب، رمزية (١٩٩٦م). التقييم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- القطامين، أحمد(١٩٩٦م): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان، دار مجدولاي.
- القطامين، أحمد(٢٠٠٢م): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام " دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢، (١٨).
- الكبيسي، عامر خضير حميد(٢٠٠٦م): التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكتوم، عدنان يوسف، كوفحي، قاسم محمد محمود(٢٠١١م): القيادة والتغيير " الطريق نحو النجاح"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،
- اللوزي، موسى(٢٠٠٠م): التنمية الإدارية، عمان المكتبة الوطنية، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الماضي، محمد المحمدي(٢٠٠٩م): إدارة الاستراتيجية " ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي"، الفترة من ٢٨-٣٠ سبتمبر، ٢٠٠٩، المملكة المغربية، طنجة.
- المزين، إحسان بن علي، الغامدي، رافع بن سعيد ( ٢٠٢٠ ): النموذج الأوروبي للتميز (فوائد ومعايير اللقاء السنوي الخامس عشر – تطوير التعليم: رؤي ونماذج ومتطلبات)، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، ٢٠١٠م،



- المليجي، رضا ابراهيم، يوسف، يحي إسماعيل(٢٠١٠م): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر " دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٤٢ع، مصر.
- الهاشمي، وليد طالب(٢٠١١م): التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة رسالة التربية، ٣١ع، سلطنة عمان.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠٢): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (١٤)
- باشبوه، لحسن عبد الله، البروراري، نزار عبد المجيد، عيشوي، محمد أحمد (٢٠١٣): التميز المؤسسي مدخل الجودة الشاملة وأفضل الممارسات " مبادئ وتطبيقات"، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
- بني حبتور، عبد العزيز صالح(٢٠٠٧م): الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط٢، عمان، دار المسيرة.
- بني خالد، مرعي، العاني، لؤي محمد(٢٠١٥م): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٣م): التفكير الاستراتيجي " المهارات والممارسات"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
- جامعة الأزهر (٢٠١٥): قرار رئيس الجامعة رقم ٥٤٠ في ٢٠١٥/٨/٥ بشأن تشكيل لجنة لتعديل استراتيجية الجامعة ووضع خططها التنفيذية.
- جامعة الأزهر: الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١١ - ٢٠١٦م.
- جامعة الأزهر، مركز الاحصاء ودعم اتخاذ القرار. بيان باجمالي أعداد (أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في القاهرة وتفهمنا الاشراف والبنات) للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.
- جعفر، فاروق(٢٠١٢م): حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- جلال، شاذلي يونس(٢٠١٣م): التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- جلال، شاذلي يونس علي (٢٠١٣): التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- جمعة، السيد علي(٢٠١٢م): التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، المفهوم والأهداف والعمليات، جامعة قناة السويس، مجلة كلية التربية، ٥ (٥).
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسات التعليمية، دن.
- جنكل، هانز فان (٢٠٠٦م): مضامين العولمة للتعليم العالي، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي وآخرون، القاهرة، عالم الكتب.
- حافظ، محمد صبري، البحيري، السيد(٢٠٠٦م): تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- حامد، عمرو(٢٠١١م): الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في أعمال مؤتمرات (التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المؤسسات)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- حسن، عبد العزيز علي ( ٢٠٠٨ ) : الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تميز بلا حدود"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسين، حسن مختار(٢٠٠٧م): متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي العماني، بحث مقدم للندوة الإقليمية " إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي المنعقدة خلال الفترة من ١٣-١٥، ٢٠٠٧ بكلية التربية بصلالة، سلطنة عمان، استنسل.
- \_\_\_\_\_ : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، القاهرة، مؤسسة بيروت.

- حسين، عبيد(٢٠١٣م): الاستراتيجيات "التفكير والتخطيط الاستراتيجي استراتيجيات الأمن القومي الحروب واستراتيجية الاقتراب غي المباشر".
- حلاق، جاك(١٩٨٩م): الأفق المستقبلية للتخطيط التربوي، مستقبلات، مج ١٩، ٢٤، مركز مطبوعات اليونسكو.
- حمدان، خالد، إدريس، وائل(٢٠٠٧م): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الأردن، دار البيازوري العلمية.
- حنا، فاضل(٢٠١٢م): متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق " دراسة ميدانية "، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٨، ٤٤، دمشق.
- خيرى، السيد محمد (١٩٩٩م). الإحصاء في البحوث النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- داودي، الطيب: أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ١ (٥)
- درويش، زينب عواد مفلح، عليم، سارة فواز(٢٠١٩م): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ١٠٤.
- ذكي، أحمد عبد الفتاح، وآخرون: الدراسات المستقبلية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- رسلان، إبراهيم عبد الغفار(٢٠١٧): تطوير العمليات الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر استخدام مدخل الجودة الإحصائي (**Six sigma**)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- زاهر، ضياء الدين(٢٠٠٥م): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة" دليل عملي"، القاهرة، دار السحاب.
- سلطان، جاسم(٢٠٠٥م): التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق، المنصورة، أم القرى للترجمة والتوزيع، ط ٢.
- شرف، سمير، عامر، وليد، عطيرة، عبير(٢٠١١م): واقع التخطيط الاستراتيجي في

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج ٣٣، ٥٤.

- شنودة، إميل فهمي حنا. (٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي. المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس-الدولي الثالث -تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة: جامعة المنصورة -كلية التربية النوعية، (١)، ١ - ٢٢.

- ضحاوي، محمد بيومي، المليجي، رضا إبراهيم(٢٠١١): التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية"، القاهرة، دار الفكر العربي.

- طلال، خالد محمد، إدريس، وائل محمد(٢٠٠٧م): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الأردن، دار اليازوري.

- عابدين، فاطمة الزهراء محمد(٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء معايير النماذج العالمية لإدارة التميز، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة الأزهر كلية التربية للبنات بالقاهرة.

- عباس، محمود السيد(٢٠٠٩م): التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، مج ١٦، ٥٨٤.

- عبد الحميد، سمية (٢٠١٠): مقترح لتطوير برنامج التدريب الميداني في كليات رياضالأطفال في ضوء المعايير العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العربي الخامس الدولي الثاني الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، في الفترة من ١٤-١٥ إبريل.

- عبد الرازق، رمضان مصطفى(٢٠١٢م): التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، المكتبة الإلكترونية.

- عبد الرحيم، وفاء جمال علم الدين (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير التعلم التنظيمي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة التنظيمية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.

- عبد العال، ياسر علي(٢٠١٩م): درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الله، حيات عبد الله حسن(٢٠٢١): استراتيجية مقترحة لتطوير الهيكل التنظيمي بجامعة الأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠١٣): تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- عربانوف، محمد عبد الحميد رزق(٢٠٢١): تطوير كليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- عربانوف، محمد عبد الحميد رزق(٢٠١٧م): واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٥م). الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارامترية واللابارامترية)، القاهرة، دار الفكر العربي.
- علم، أسامة محمد(٢٠٠١م): نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة، (33) 43
- علي، أسامة محمد سيد(٢٠١٢م): التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- علي، حمود علي(٢٠١٢م): التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي "التحديات الراهنة ونموذج التطبيق"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
- عيسان، صالحه، الهنداوي، ياسر فتحي(٢٠١٤م): تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان "دراسة تطبيقية في ضوء نموذج أليسون وكي، مجلة العلوم التربوية، مج ٢، ٢٤.

تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م

- غانم، ماجد ( ٢٠١٢ ) : مقدمة لنموذج التميز الأوروبي، فلسطين، النخبة الاستشارية الإدارية.
- غنيم، عثمان (٢٠٠٨م): التخطيط: أسس ومبادئ عامة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فراندز، آدموند (٢٠٠٢م): علم المستقبل، تعريب خيرى محمود عابدين، طرابلس، الدار العلمية العالمية للنشر.
- قطامي، يوسف وقطامي، نايفة (٢٠٠١م): سيكولوجية التدريس، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- لابخ، خالد أسود (٢٠١٢م): واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، مج ١٣، ع ١٤.
- ماكين، شارلي دي (٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ترجمة إبراهيم الحبيب، السعودية، دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- محمد، أحمد على الحاج (٢٠١١): التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، الأردن، دار المسيرة.
- محمد، رمضان سعد (٢٠١٧م): واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة بنغازي ومعوقات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، ع ١٩.
- مسعود، بدر حامد علي (٢٠٢١): تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية.

- مصطفى، عزة جلال (٢٠١٠م): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- مهدي، عباس عبد (٢٠٠٣م): "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارى التربية والتعليم في الأردن وعلاقته باتخاذ القرار"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية الدراسات العليا.
- نصر، أسماء عبد الفتاح (٢٠١٣): استراتيجية مقترحة للتنمية الثقافية لطلاب جامعة الأزهر في ضوء متطلبات الألفية الثالثة، رسالتش دكتوراه، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٨م): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي " كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وهبه، عماد صموئيل (٢٠١١م): استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، مج ١١، ع ١٤.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- California State Department of Finance Strategic Planning (California: California State Department of Finance, 2000, P.13.
- Alkhafaji, A. F.(2003). Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment Promotional Management, Oxford, The Haworth Press Inc.
- Appelbaum, S. H., Pierre, N. & Glavas, W.(2013). "Strategic organizational and learning, motivation role of leadership, the change productivity", Management Decision, 36.
- Bieler, A. & McKenzie, M.(2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education, Sustainability, Vol. 9, No. (2).
- Bonnici, C. A. (2011). Creating a Successful Leadership Style Principles of Personal Littlefield Publishing Group, & Strategic Planning, UK, Rowman Plymouth..
- Brubaker, D. L. & Colbe, L.D. (2005). The Power of Vision, in The Hidden Leader Thousand Oaks, London , CA: Corwin Press.

- 
- Bryson, J. M. (2004). Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, 3<sup>rd</sup> Ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Bush, T. & Coleman, M. (2000): Leadership and Strategic Management in Education, London, SAGE Publications Ltd.
- Corrall, S. (2003): Strategic Management of Information Services A Planning Handbook, London, Routledge .
- Cowley, M. & Domb, E. (1997). Beyond Strategic Vision Effective Corporate Action with Hoshin Planning, London, Routledge An imprint of Taylor & Francis Group.
- David, F. R. (2011). Strategic Management Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> Ed., New Jersey, Pearson Education Inc.
- David, Fred. R. & David Forest R. (2015). Strategic Management Concept And Cases, 15<sup>th</sup> Ed., Columbus, Pearson Education Limited.
- Davises, B & Ellison, L. (2003). The New Strategic Direction and Development of The School, 2<sup>nd</sup> Ed., New York, Taylor Franci
- Earle, J. V. (2009). Development of A strategic Planning Process Model for Division I-A Intercollegiate Athletic Departments, Ph.D, University of Pittsburgh, The School of Education.
- Ebner, D. (2014). Formal and Informal Strategic Planning, The Interdependency between Organization Performance and Strategic Planning , Springer Science-Business Media, Austria, 2014.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. International Journal of Quality & Reliability Management.
- European Foundation for Quality ( EFQM), ( 2020), Efqm Recognition brochure, Efqmm Brussels.
- Ewy, R. W. (2009). Stakeholder-Driven Strategic Planning in Education, A Practical Guide for Developing and Deploying Successful Long-Range Plans, American Society for Quality, Quality Press, Wisconsin.
- Garratt, B. (2003). Developing Strategic Thought, London, McGraw-Hill..
- Germanos, G (2001). The Process of Strategy Formulation in Small and Medium Enterprises In Greece and The Role of Accounting Information ,PhD, University of Birmingham, Business School.
- Hanson, W. R. (2009). Ethical Leadership in Higher Education: Evolution of Institutional Ethics Logic, Ph.D. thesis, Clemson University, Graduate School.
-



- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Essentials Of Strategic Management, 2<sup>nd</sup> Ed., Canada, South-Western Cengage Learning.
- Jackson, P. M. (2007). Non-profit Strategic Planning Leveraging Sarbanes-Oxley Best Practices, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance. Journal of Manufacturing Technology Management.
- Kaporch, M. (2003). The perceived status and styles of strategic planning in American – Catholic Higher Education, Widener University Dissertation Abstracts International, Vol. 64, No. (9).
- Katsioloudes, M. I (2002). Global Strategic Planning Cultural Perspectives For Profit And Non-profit Organizations, Melbourne, The Reed Elsevier Group.
- Linde, V. D.(2001). Strategic Quality Planning For Teachers In The New Millennium , Education Spring,121(3).
- Machabaphala, S. N. (2010). The Integration of Strategy Formulation And Implementation In The Greater Sekhukhune District Department Of Basic Education Limpopo Province, Ph.D, University Of Limpopo, Faculty of Management And Law.
- Martinez A.M, (2016) Suarez A.D: Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast though EFQM Excellence Model, **Springer Plus**, Vol5, No1.
- May, G. L. (2010): Strategic Planning Fundamentals for Small Business, New york, Business Expert Press.
- McKeever, B. (2003). Nine Lessons of Successful School Leadership Teams: Distilling a Decade of Innovation, West Ed., San Francisco.
- Petrides, L. A. (2003). Strategic Planning and Information Use: The Role of Institutional Leadership in the Community College, On the Horizon, Vol. 1, No. (4).
- Pregot,M.(2016).Successful School Staffing Strategies Staff Development With A Focus On Student Learning, Rowman & Littlefield Publishing Group Inc.
- Rajasekar, J (2014). Factors Affecting Effective Strategy Implementation In A Service Industry A Study Of Electricity Distribution Companies In The Sultanate Of Oman, International Journal Of Business And Social Science, Vol. 5, No. 9.
- Russel, J. & Russel, L. (2005). Strategic Planning Training, USA, ASTD Press .Group.

- Steiss, A. W. (2003). Strategic Management for Public and Non-profit Organizations, New York, Marcel Dekker Inc.
- Stephen G. Haines, S. G (2000). The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management, Lucie Press Is An Imprint Of Crc Press, Boca Raton.
- Thomas L. W., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management And Business Policy : Toward Global Sustainability, 13<sup>th</sup> Ed., New Jersey, Pearson Education Inc.
- Tutar, H., Altınöz, M. & Çakaroglu, D. (2011). "Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24.
- Wanjohi, N. E. (2013). Strategic Control Systems In Strategy Implementation And Financial Performance of Bamburi Cement Limited Kenya, M. D thesis, University of Nairobi School of Business .
- Wiles, M. R.(2009). Strategic Planning for Chiropractic Practice, Canada, Jones and Bartlett Publishers.
- Williams, T. (2009). Strategic planning leadership In Illinois Community Colleges: Who is leading the process?. Ph.D thesis, National – Louis University.
- Wootton, S. & Home, T. (2010). Strategic Thinking The Nine Step Programme (3<sup>rd</sup> ed.), London, Kogan page limited.
- Howell,D.(2011).*Fundamental Statistics For The Behavioral Sciences*,USA:Wadsworth.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4<sup>th</sup> ed), USA: Pearson Education Inc, p618.
- Weiss,N.(2012).*Introductory Statistics*,Arizona,USA:Pearson Education Inc,(9<sup>th</sup>ed),
- Saris E, et al (2004): *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires*, Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.,
- Marguerite G. et al (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New