

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر

الإداريين / أ.م.د. كاظم علي احمد / وائل معين مطلق

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على مدى تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر الإداريين, وقد بلغت عينة البحث (٢٩) إدارياً.

قام الباحث ببناء أداة للتعرف على مدى تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر الإداريين والمتمكون من أربعة مجالات هي ١-الأهداف الإستراتيجية. ٢- الرؤية المستقبلية. ٣- القيم. ٤- رسالة الجامعة.

إذ تتكون من (٦٠), فقرة وقد تم حساب ثبات الأداة بطريقة إعادة الاختبار فبلغ (٠,٨٦) ويُعد معامل ثبات جيد, وبعد استخراج الصدق والثبات قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة البحث الأساسية والمكونة من (٢٩) إدارياً. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الآتية :-

- ١- في مجال الأهداف الإستراتيجية, فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣), وهذا يشير إلى أنهم على دراية متوسطة في مجال الأهداف الإستراتيجية من خلال التواصل العلمي, وتجويد البحوث وتقديم الخدمات للطلبة, والتميز والوصول إلى مصادر التعليم المختلفة.

- ٢- في مجال الرؤية المستقبلية, فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣) فما فوق, وهذا يشير إلى أنهم على دراية متوسطة في مجال الرؤية المستقبلية من خلال تأهيل الخريجين, والعمل على إجراء المسوحات لتوفير قاعدة البيانات والخدمات المقدمة للمجتمع العراقي وكسب ثقة سوق العمل.
- ٣- وفي مجال القيم, حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣), وهذا يشير إلى أنهم على دراية متوسطة في مجال القيم من خلال الجودة في المخرجات, والتزام الجامعة بالأنظمة والقوانين, وكذلك احترام التنوع والتعددية وخدمة المجتمع والتفاعل مع جميع الثقافات.
- ٤- وفي مجال رسالة الجامعة, فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣), وهذا يشير إلى أنهم على دراية متوسطة في مجال القيم من خلال المناهج الحديثة, وتبني المتفوقين والبرامج عالية الجودة والتدريب المستمر لمنسوبيها.

Abstract

The current research targeted a known indicators of strategic planning at the University of Tikrit from the perspective of administrators and faculty.

The research sample has been reached (29) administratively from the University of Tikrit.

The researcher has built a tool to identify indicators of strategic planning at the University of Tikrit from the viewpoint of administrators, faculty four areas 1- Aims of strategic. 2. Future Vision. 3. values. 4. The letter of University .

Preliminary its image tool consists of (60) items has been the stability of the scale in a way re-test account,

bringing (0.88,0.85) The good stability of plants. After extraction of validity and reliability, the researcher to apply the tool on basic research sample, consisting of (29) administratively.

The researcher reached a set of the following conclusions:

-

1. In the field of strategic aims for administrators, it has all the paragraphs on the center-weighted higher than (3) This refers to the administrators on medium-versed in the field of strategic aimss through scientific communication and improve research and the delivery of services to students, excellence and access to various sources of education.
2. In the field of vision of the future for administrators, it has all the items on the center-weighted higher than (3) above, and this refers that administrators over medium-versed in the field of vision of the future through qualifying graduates and work to conduct surveys to provide data and services to the Iraqi community base and gain the confidence of the labor market.
3. In the field of values for administrators, all items has got on the center-weighted higher than (3) This refers to the administrators on medium-versed in the field of values through the quality of output and the commitment of the university regulations and laws as well as respect for diversity and multilateralism, community service and interaction with all cultures

4. In the area of **letter the university** administrators, it has all the items got on the center-weighted higher than (3) This refers to the administrators on medium-versed in the field of values through modern curricula and the adoption of the outstanding programs of high quality and continuous training for its employees.

الفصل الأول: التعريف بالبحث

❖ مشكلة البحث

الجامعة مؤسسة علمية تربية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه وإسهامها في إعداد الأجيال العلمية المواكبة للتطورات الحديثة، كالتغيرات الجذرية السريعة التي فرضها القرن الحادي والعشرين، كالعولمة التي تتسم بسرعة الانفجار والتغيير المعرفي والتطور الشامل الذي أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى أن تجد مكانة لها، فإن أغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لبقائها ونموها، فهو يساعدها على تحديد الإلية والتي يتم من خلالها الوصول إلى ما تسعى إليه، فالتخطيط يحتاج إلى الرؤيا، والرسالة، والقيم، والأهداف التي تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيقها، ومن الأولويات بمكان أن يتلمس الإداريين في الجامعات ويدركوا أهمية العناصر ومدى وضوحها ومدى اهتمام الجامعات في تحقيقها من خلال العديد من الظواهر والمؤشرات "(عقيلي: ١٩٩٧: ٤٦).

وأشار(خطاب: ١٩٨٥) إلى أن ابرز العوامل التي لها تأثير على تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي: اضطراب البيئات الخارجية مما يجعل التخطيط متقدم قبل بدئه، وضعف الأساليب المتاحة، وصعوبة الحصول على المعلومات الأولية وصعوبة جلب التكنولوجيا، ونقص في القدرات الإدارية، وكذلك فإن التخطيط، يحتاج

إلى كم هائل من (المعلومات والإحصائيات)، إضافة إلى وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية (خطاب: ١٩٨٥: ٣٣).

ولعل بروز العديد من المشاكل في التعليم العالي يعود إلى ضعف عملية التخطيط في تلك الجامعات، وعدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها وأهدافها، وهذا كله يفرض على جميع مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي إذ يعدُّ التخطيط الاستراتيجي إحدى وظائف الإدارة الحديثة في المؤسسات التعليمية.

❖ أهمية البحث

تتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال التغيرات التي حدثت على سياسة بعض الدول فأصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة لا غنى عنها لتحقيق تنمية سريعة لمختلف القطاعات، وهذه الضرورة توجهها طبيعة العصر من ناحية، وظروف هذه المجتمعات جميعاً من ناحية أخرى، أما عن طبيعة العصر فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي أحد الخصائص المميزة للعصر الحديث، وخاصة في المجتمعات التي بدأت مكوناتها تتطلع بكثير من المهام (سعد، ٢٠٠٨: ٢٦).

كذلك فإن أهمية التخطيط الإستراتيجي من الناحية العلمية المتاحة أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتنمية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البناءات الجديدة، وكذلك فإن عملية التخطيط الإستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية الفعالة (غنوم ، ٢٠٠٩ : ٢٧٤).

أما بخصوص التخطيط الاستراتيجي فان معظم المدراء يرون أنه من الأفضل (تكوين أفكار محددة بخصوص ما يجب عليهم القيام به)، وذلك قبل البدء في العمل، ولكن من الغريب أن هذا الفكر كثيرا ما يهمل، ومن ثم يسمح المدراء لأنفسهم بالانجذاب إلى مواقف تجعلهم أمام رحمة الظروف والأحوال فالتخطيط له أهمية

التنفيذ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة جداً، قبل التنفيذ، وبالرغم من ذلك ففي الحياة العملية نجد أن العمل ربما يتم دون التخطيط المقدم إلى العمل المقترح، وهنا نقدم مبررات لهذا المدخل، يأتي في مقدمتها القول المعتاد "بأنّ التخطيط مرتفع التكلفة أو بان الوقت لا يسمح بالتخطيط". ومثل هذا المدخل يربط تحقيق الأشياء بالأعمال المادية وحدها، مع تجاهل مساهمة العمل الذهني، فالكثير يخلط بين النشاط وبين تحقيق شيء وراء هذا النشاط، فمثلاً من ناحية الجهد نجد أن الرجل الذي يسير في دوائر يبذل نفس الجهد الذي يبذله الرجل الذي يسير في طريق، ولكن الأول يدور حول نفسه ولن يصل إلا إلى النقطة التي بدأ منها، بعكس الذي يحقق نتيجة مختلفة فالوقت والمال اللذان يستثمران في التخطيط لا يضيعان هباءً بل يعودا عادة بانجازات مفيدة أكثر فعالية مع سبق التخطيط لعملية التنفيذ، وعلى هذا فإن هدف التخطيط يمكن صياغته كآلاتي (لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي) (السكرانة ، ٢٠١٠ : ٢٤-٤٠).

كذلك تنبني أهمية التعليم العالي في كونه كلمة الفصل في نجاح أي دولة اقتصادياً، واجتماعياً، وعلمياً، بل وسياسياً، أيضاً، لذا إذا أرادت إي دولة الارتقاء بمستوى التعليم في المجتمع اجتماعياً، واقتصادياً، أو سياسياً، فيجب عليها الاهتمام بالتعليم عامة والتعليم العالي خاصة، ومن ثم تخصيص نسبة كبيرة من ميزانية الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي فإذا نظرنا إلى الميزانية المخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة، فسوف نرى أنهم يخصصون ميزانيات هائلة للتعليم العالي على العكس من الدول النامية فهم يخصصون ميزانية قليلة جداً للبحث العلمي والتعليم العالي ويولونهما اهتماماً قليلاً وبالتالي تدهور المستوى الاقتصادي مما يؤدي أيضاً إلى تضائل مكانة الدولة علمياً وعالمياً بين باقي الدول (الجامعة السويسرية المفتوحة: ٢٠٠٨).

وتتبقى أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي للتعليم من حيث أنها عملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نواحي القوة والحد من جوانب الضعف، وهو يشكل علماً وفناً في توجيه القوى نحو اتخاذ قرارات صحيحة تحدد ملامح وأوجه هذه الدوائر في المستقبل، وبالتالي يسهل على المؤسسات التربوية مواجهة التحديات ومواكبة التطور الذي يمليه عليها ظروف التغيير بجميع مجالاته الاجتماعية والاقتصادية .

ويشير (السالم ٢٠٠٠) إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال أهمية رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار ما يناسبها (السالم ، ٢٠٠٠ : ٥١).

وقد تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي، وتقديم الحلول الشاملة لإشكاله المتعددة، وكذلك تحقيق التوازن اللازم بين دوريات التعليم بحيث تتكامل أجزائها ويكمل بعضها بعضاً، ويؤدي التوسع المتوازن بينهما إلى تحقيق احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي أبناء المجتمع أن يكونوا أكثر تقبلاً للتقنيات المعاصرة، وأكثر استفادةً وانتفاعاً بها، وكذلك يؤدي إلى تقسيم العمل، مما ينتج عنه تخصصات دقيقة، ومهارات محددة مما يجعل استخدام الآلات الحديثة أمراً ميسوراً ومنتجاً (سعد، ٢٠٠٨ : ٢٩).

فالتخطيط أسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية والتربوية والميدانية والفكرية والإدارية والمنهجية المتخصصة في هذه المبادئ وهذه الأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير

أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي أسلوباً علمياً بارعاً لتحقيق الأهداف.

أن التخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوباً عملياً لإدارة المنظمات يعد مسؤولاً عن تحسين الأداء للمؤسسة، وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في هذا الزمن.

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال:

١- أنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة.

٢- تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة لما لها من آثار جانبية على النتائج المرجوة للجامعة.

❖ أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على: مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر الإداريين.

❖ حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالكادر الإداري في كليات جامعة تكريت وأقسامها للعام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦.

❖ تحديد المصطلحات:

أولاً: المؤشرات: Indicator

بسبب عدم وجود تعريف خاص بالمؤشرات لذا قام الباحث بتعريفها بأنها دلائل لقياس شيء معين بطريقة معينة تعكس أو تمثل الشيء المقاس.

ثانياً: التخطيط. Planning

(نشوان ، ١٩٩٢) هو عنصر أساس في العملية الإدارية بل هو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، فمن خلاله تحدد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف " (نشوان ، ١٩٩٢ : ٢٧).

ثالثاً: الإستراتيجية: Strategic

(الشويخ ، ٢٠٠٧) هي مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته، والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (الشويخ ، ٢٠٠٧ : ٢٦).

يعرف الباحث الإستراتيجية بأنها:- مجموعة من الخطط طويلة الأمد التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف المحددة للمؤسسة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

عرفه كل من:

١- (خطاب ، ١٩٨٩) بأنه " الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة " (خطاب ، ١٩٨٩ : ٤).

٢- (حسين ، ٢٠٠٢) على انه " منهج نظامي يستشرق آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (حسين ، ٢٠٠٢ : ١٦٩).

خامساً: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي: Indicator Strategic Planning

لعدم وجود تعريف خاص بمؤشرات التخطيط الاستراتيجي لذا قام الباحث بتعريفها, إنها علامات للدلالة على خطة مستقبلية للمؤسسة لمدى زمني محدد يتماشى مع أهدافها ورسالتها وقيمها ورؤيتها المستقبلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني

: دراسات سابقة:

١- دراسة (سعيد ٢٠١٢).

" دور التخطيط الاستراتيجي في فعالية إدارة الأزمات "

استهدفت إلى تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة في الوزارة المبحوثة, فقد تم تحديد عينة الدراسة من المدراء العامين ورؤساء الأقسام في وزارة التخطيط حيث بلغ عددهم (٨٧) شخصاً منهم (٢٠) مديراً عاماً و(٦٧) رئيس قسم, استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة للبحث, وبعد استخدام الوسائل الإحصائية (التوزيع التكراري, والوسط الحسابي الموزون, والنسبة المئوية, ومعامل ارتباط سبيرمان), توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١- تبين إن وزارة التخطيط تولي اهتماماً لقضايا البيئة الخارجية بما يدعم ويعزز من جهود إدارة الأزمة.

٢- كان توظيف الوزارة بإمكاناتها الداخلية في إدارة الأزمات بالمجمل عالية.

٣- ظهر توجه الوزارة لتحقيق حالة من التكامل والانسجام بين مجالاتها الوظيفية يؤكد تفعيل دور البحث والتطوير.

٢- دراسة (حسين , ٢٠١٥).

" تأثير بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي "

استهدفت إلى دراسة عوامل البيئة الداخلية وتأثيرها في نجاح التخطيط الاستراتيجي في دائرة صحة كركوك ضمن وزارة الصحة العراقية من خلال السعي لاستشراف إمكانياتهم وقدراتهم على دراسة احتياجات المنظمة الصحية ومدى إدراك

ذلك من قبل عينة شملت (١٠٠) شخص ممثلة بـ (مدراء عامين, ومعاون مدير عام, ورؤساء أقسام, وشعب, ومدراء مراكز صحية), استخدم الباحث الاستبانة أداة لبحثه, وبعد استخدام الوسائل الإحصائية (التوزيعات التكرارية والنسبية, والأوساط الحسابية, والانحرافات المعيارية) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها, إثبات فرضية الدراسة بوجود علاقة تأثير لعوامل البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث

❖ إجراءات البحث

أولاً: مجتمع البحث

يتمثل المجتمع الأصلي للإداريين في هذا البحث بالإداريين العاملين في جامعة تكريت للعام الدراسي (٢٠١٥ - ٢٠١٦), وقد بلغ عددهم (٢٩٠) إدارياً, يتوزعون على رئاسة الجامعة وكلياتها وأقسامها , والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

مجتمع البحث للإداريين في جامعة تكريت

ت	مكان العمل	العدد	النسبة	ت	مكان العمل	العدد	النسبة
١.	رئاسة الجامعة	١٨	٦.٢٠	١٢.	كلية طب الأسنان	١٠	٣.٤٤
٢.	كلية الآداب	١٨	٦.٢٠	١٣.	كلية الحاسوب والرياضيات	١٢	٤.١٣
٣.	كلية الإدارة والاقتصاد	١٨	٦.٢٠	١٤.	كلية هندسة النفط والمعادن	١٢	٤.١٣



٨.٢٧	٢٤	كلية الزراعة	١٥	٢.٧٥	٨	كلية التربية الرياضية	٤
١.٧٢	٥	كلية الصيدلة	١٦	٦.٢٠	١٨	كلية التربية للنبات	٥
٦.٢٠	١٨	كلية الطب	١٧	٨.٩٦	٢٦	كلية التربية للعلوم الإنسانية	٦
٤.٨٢	١٤	كلية طب البيطري	١٨	٦.٢٠	١٨	كلية التربية للعلوم الصرفية	٧
٤.٨٢	١٤	كلية العلوم	١٩	٢.٠٦	٦	كلية التمريض	٨
٤.١٣	١٢	كلية العلوم الإسلامية	٢٠	٣.١٠	٩	كلية الحقوق	٩
%١٠٠	٢٩٠	المجموع الكلي		٥.١٧	١٥	كلية العلوم السياسية	١٠
				٥.١٧	١٥	كلية الهندسة	١١

ثانياً: عينة البحث

بعد تحديد المجتمع الأصلي للإداريين في هذا البحث اختار الباحث (٢٩) إدارياً ليكونوا عينة بحثه، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

عينة البحث من الإداريين



ت	مكان العمل	العدد	النسبة	ت	مكان العمل	العدد	النسبة
١.	رئاسة الجامعة	١	٣.٤٤	١٢.	كلية طب الأسنان	١	٣.٤٤
٢.	كلية الآداب	٢	٦.٨٩	١٣.	كلية الحاسوب والرياضيات	١	٣.٤٤
٣.	كلية الإدارة والاقتصاد	٢	٦.٨٩	١٤.	كلية هندسة النفط والمعادن	١	٣.٤٤
٤.	كلية التربية الرياضية	١	٣.٤٤	١٥.	كلية الزراعة	٢	٦.٨٩
٥.	كلية التربية للبنات	٢	٦.٨٩	١٦.	كلية الصيدلة	١	٣.٤٤
٦.	كلية التربية للعلوم الإنسانية	٣	١٠.٣٤	١٧.	كلية الطب	٢	٦.٨٩
٧.	كلية التربية للعلوم الصرفة	٢	٦.٨٩	١٨.	كلية طب البيطري	١	٣.٤٤
٨.	كلية التمريض	١	٣.٤٤	١٩.	كلية العلوم	١	٣.٤٤
٩.	كلية الحقوق	١	٣.٤٤	٢٠.	كلية العلوم الإسلامية	١	٣.٤٤
١٠.	كلية العلوم السياسية	٢	٦.٨٩	المجموع الكلي		٢٩	%١٠٠
١١.	كلية الهندسة	١	٣.٤٤				

ثالثاً: أداة البحث

قام الباحث ببناء أداة لتحقيق أهداف بحثه لأنه يتطلب معلومات واسعة زيادة على انتشار عينة البحث، لذا فإن الأداة تعد مناسبة لبحثه فهي تمكننا من الحصول على معلومات ومعرفة خبرات واتجاهات وآراء لا يمكن التوصل إليها بالرجوع إلى الوثائق والكتب، وهي من الوسائل الشائعة في جمع البيانات في مجال البحوث التربوية، وقد تكون الوسيلة العلمية الوحيدة الميسرة لتعريض عينة البحث لمثيرات منتقاة ومنظمة بدقة (فان دالين ، ١٩٨٥ : ٤٦٠).

وقد قام الباحث بالخطوات الآتية من أجل بناء هذه الأداة :

١- في ضوء تعريف مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والاطلاع على خطط الجامعة وكلياتها، حددت أربع مجالات وهي مجال الأهداف الإستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية ، ومجال القيم ، ومجال رسالة الجامعة، كما حددت خمسة بدائل للإجابة تدريجياً وهي (كبيرة جداً) و(كبيرة) و(متوسطة) و(قليلة) و(قليلة جداً) وأعطيت الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) للبدائل على الترتيب.

٢- ومن أجل التحقق من وضوح الفقرات وتعليمات الأداة وتقدير الوقت اللازم للإجابة قبل تطبيقها النهائي، يشير (فرج ، ١٩٨٠) إلى ضرورة التحقق من مدى فهم أفراد العينة الذين اختيروا لهذه التعليمات لمعرفة مدى وضوحها.(فرج ، ١٩٨٠ : ١٦٠)، إذ لا ينبغي أن يتطلب الاستفتاء من المجيب وقتاً أطول مما يلزم حقيقة حتى لا تكون عبئاً عليه (جابر ، ١٩٧٣ : ٢٥٤)، لذا طبق الباحث أدواته على عينة من الإداريين وعددهم (١٠) أفراد اختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي، واتضح من خلال هذا التطبيق أن التعليمات واضحة وعباراتها مفهومة لهم ، وأن متوسط الزمن التقريبي للإجابة عن الأداة يكون بين (٢٥-٣٥) دقيقة.

❖ صدق الأداة (Validity)

تعد الأداة صادقة إذا وفقت في قياس ما وضعت لقياسه (السيد ، ١٩٩٨ : ٤٥٢)، إن صدق أداة البحث شرط أساسي في استعمالها والاعتماد على ما تقدمه من معلومات، ولما كان هدف الباحثين هو الحصول على مزيد من الثقة في صلاحية الأدوات التي يستعملونها للأغراض التي وضعت من أجلها (أبو حطب ، ١٩٧٧ : ٣)، قام الباحث باستخراج الصدق الظاهري Face Validity وفيه ينظر إلى الدراسة كلها لتبين إلى أي مدى قد راعى الباحث الدقة في كل فقرة (جابر ، ١٩٧٣ : ٢٧١)، ويبدو ذلك من وضوحها وصحتها وفهمها من قبل المجيب ، هذا وعندما يدرك كل مختبر فكرة الأداة إدراكاً واضحاً وينشط للإجابة عليها نستطيع أن نحكم على صدق هذه الأداة صدقاً ظاهرياً (السيد ، ١٩٩٨ : ٤٥٥)، وللتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية لبيان مدى صلاحية الفقرات من حيث الصياغة والوضوح، استطلعت آراءهم من خلال توزيع الأداة بصيغتها الأولية عليهم، وفي ضوء تلك الآراء عدلت بعض الفقرات واستبعدت الفقرات التي لم تبلغ نسبة الاتفاق عليها ٨٠% في الحد الأدنى.

❖ ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد به التوصل إلى النتائج نفسها أو نتائج متقاربة عند استعمال الأداة في مدتين مختلفتين، وفي حدود زمن محدد وتحت ظروف متماثلة (جابر ، ١٩٧٣ : ٢٧٧)، ويعد اتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الإجراء المختلفة مؤشراً ضرورياً للقياس الموضوعي، إذ يؤكد دقة أداة القياس فيما تزودنا به من بيانات (الشيخ ، ١٩٦٤ : ٧٨).

ويمكن حساب ثبات الأداة بعدة طرق منها إعادة تطبيقها (Test - Retest)، التي اعتمدها الباحث؛ لأنها من أسهل الطرق وأكثرها استعمالاً في قياس

الثبات، وتتم بتطبيق الأداة على عينة محددة ثم يكرر تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم بعد مدة زمنية محددة وتحسب درجاتهم في المرة الأولى، ودرجاتهم في المرة الثانية، ثم يحسب معامل الارتباط بين درجاتهم في المرتين ويعرف هذا المعامل (بمعامل الاستقرار) (Stability) (السيد، ١٩٨٥: ٤١٩).

وقد طبق الباحث الأداة النهائية على عينة عشوائية بلغت (١٥) إدارياً، وبعد فاصل زمني مقداره أسبوعان ، أعاد تطبيق الأداة مرة ثانية على عينة الثبات نفسها، إذ يؤكد آدمز (Adams) أنه يجب إعادة تطبيق المقياس لمعرفة ثباته بحيث لا يتجاوز مدة أسبوعين من تطبيقه للمرة الأولى (Adams, 1966 p :22) وباستعمال معامل ارتباط بيرسون (Person) بين درجات التطبيق الأولى والثانية، تبين أن معاملات الثبات كانت بين (٠.٨٥-٠.٨٨) بمتوسط مقداره (٠.٨٨)، وبالنظر إلى الميزان العام لتقويم دلالة معامل الارتباط نجد أن معامل الثبات المستخرج يعد كبيراً جداً. (الشيخ، ١٩٦٤: ٦٣). الجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

معاملات الثبات لأداة الإداريين بحسب مجالاتها

العينة	مجال الأهداف الإستراتيجية	مجال الرؤية المستقبلية	مجال القيم	مجال رسالة الجامعة	المتوسط العام للمعاملات
الإداريين	٠,٨٥	٠,٩١	٠,٨٦	٠,٩٢	٠,٨٨

تطبيق الأداة:

وزعت الأداة في المدة (٢٠١٦/٣/١٥) إلى (٢٠١٦/٤/١٥) على أفراد عينة البحث النهائية المشمولة بالدراسة جميعاً وعددهم (٢٩) إدارياً.

وقد حرص الباحث على أن يلتقي أفراد العينة موضوعاً لهم أهداف البحث وطريقة الإجابة عن الأداة، ويؤكد (فان دالين) أهمية هذه الخطوة بقوله " حينما يقوم الباحث شخصياً بتقديم الأداة فإنه يستطيع أن يشرح هدف البحث ومغزاه وأن يوضح بعض النقاط ويجيب عن الأسئلة التي تثار ويستشير دوافع المستفتين للإجابة عن الأسئلة بعناية وصدق ". (فاندالين ، ١٩٨٥ : ٤٥٤).

❖ تصحيح الأداة:

بعد اكتمال الأداة بصورتها النهائية واحتوائها على خمس بدائل وأعطيت لكل فقرة من فقرات الأداة التي اختارها المستجيبون التقديرات الآتية:

خمس درجات للبعد الأول (كبيرة جداً)

أربع درجات للبعد الثاني (كبيرة)

ثلاث درجات للبعد الثالث (متوسطة)

درجتان للبعد الرابع (قليلة)

درجة واحدة للبعد الخامس (قليلة جداً)

الوسائل الإحصائية

استعمل الباحث لمعالجة البيانات إحصائياً الوسائل الآتية :

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

٢. الوسط المرجح (Weighted Mean).

٣. النسبة المئوية (Percentage).

٤. الوزن المئوي (Coefficient Of Diffecalys).

الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتفسيراً للنتائج التي توصل إليها البحث وكالاتي:

❖ التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة تكريت من وجهة نظر الإداريين. سيقوم الباحث بتفسير الفقرات التي وردت ضمن التلث الأعلى ٣٣% من كل مجال؛ لأنها تمثل أهم الفقرات، بعد ترتيب الفقرات لكل مجال تنازلياً من أعلى الفقرات حده إلى أدناها، ووفقاً للمجالات الأربعة الآتية وبالترتيب:- (مجال الأهداف الإستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية، ومجال القيم، ومجال رسالة الجامعة).

أولاً: مجال الأهداف الإستراتيجية:

يتضمن هذا المجال (١٥) خمس عشرة فقرة تتعلق بمجال الأهداف الإستراتيجية، كما هو موضح في الجدول (٤).

١. (تنمية التواصل العلمي بين الجامعة وباقي الجامعات):- جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأول، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٨٦) ووزنها المئوي (٧٧.٢)، تقصص هذه الفقرة عن أن طموح الجامعات في أي مجتمع لا حدود له من إيجاد مصادر أخرى إضافية يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي للتواصل العلمي فيما بينها، وكذلك فإن هناك العديد من الدول التي قامت بتطبيق الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص ومن أهمها النموذج الأمريكي والبريطاني والياباني والكندي (صانع، ٢٠٠٨: ٢١).

ويرى الباحث أن تعزيز التواصل العلمي بين جامعة تكريت وباقي الجامعات يؤدي إلى زيادة الخبرات العلمية من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات المشتركة فيما بينها.

٢. **(العمل على تجويد البحث العلمي):** - جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثاني، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٥) ووزنها المئوي (٧٣)، تفصح هذه الفقرة عن تولي الجامعة جُل اهتمامها بتدريب الطلبة على إتقان أساليب البحث العلمي أثناء دراستهم الجامعية. ويرى الباحث أن للبحث العلمي أهمية في مؤسسات التعليم العالي، ومطلباً أساسياً للتميز في أي حقل من حقول الدراسة المتخصصة في مجالات العلوم المختلفة ولاسيما العلوم الطبيعية والتطبيقية.

٣. **(تحسين الخدمات المقدمة للطلبة)** جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثالث، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٥) ووزنها المئوي (٧٣)، تفصح هذه الفقرة على أن جودة الخدمات التعليمية تتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى (الخرابشة، ٢٠١٢: ٦٠٢).

ويرى الباحث إن الخدمات التي تقدمها جامعة تكريت لطلبتها جيدة، من خلال توفير المكاتب العلمية، وتأهيل سكن للطلبة، والمختبرات بجميع أنواعها فضلاً عن تقديم المشورة العلمية.

٤. **(تسعى الجامعة لتكون متميزة بين المؤسسات التربوية):** - جاءت هذه الفقرة بالترتيب الرابع، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٥٨) ووزنها المئوي (٧١.٦)، تفصح هذه الفقرة عن أن مؤسسات التعليم العالي لكي تنافس بكفاءة عالية فإنها تحتاج إلى التميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، ويرى (Raftery;2006) أن التميز في التعلم والتعليم من المفاهيم الجدلية وهناك حاجة لنقاشها ووضع الأطر لها لان هذا يساعد في تشجيع التميز في التعليم العالي (Raftery, 2006 ; p;31).

٥. **(تهدف الجامعة إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الوصول إلى مصادر التعليم المختلفة):** - جاءت هذه الفقرة بالترتيب الخامس، إذ بلغت درجة

حدثها (٣.٤٨) ووزنها المئوي (٦٩.٦)، تفصح هذه الفقرة عن إلزام الجامعة بتوفير كافة المصادر العلمية، وتشمل مواداً مطبوعة وغير مطبوعة ومواداً سمعية ومواداً بصرية ومواداً سمعية وبصرية والإلكترونية (الخطيب، ٢٠٠٣: ٥١).

ويرى الباحث أن تقديم كل ما هو ضروري من مختبرات ونماذج وصور ومصادر علمية متنوعة وحديثة تسهم في عمليات التقويم وتحسين الواقع التعليمي الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

جدول (٤)

استجابات الإداريين في مجال الأهداف الإستراتيجية

الوزن المئوي	الوسط المرجح	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	أولاً : مجال الأهداف الإستراتيجية	التسلسل ضمن المجال	الرتبة ضمن المجال	ت
٧٧.٢	٣.٨٦	٣	٣	٢	٨	١٣	تنمية التواصل العلمي بين الجامعة وباقي الجامعات	١٣	١	١
٧٣	٣.٦٥	٢	٣	٧	٨	٩	العمل على تجويد البحث العلمي	٤	٢.٥	٢
٧٣	٣.٦٥	٣	٤	٥	٥	١٢	تحسين الخدمات المقدمة للطلبة	٩	٢.٥	٣



٧٢.٢٤	٣.٤٤	٢	٥	٧	٨	٧	تقديم الدعم التقني والفني لمؤسسات المجتمع	١٠	٤	٤
٧١.٦	٣.٥٨	٣	٤	٥	٧	١٠	تسعى الجامعة لتكون متميزة بين المؤسسات التربوية	١	٥	٥
٧١	٣.٥٥	٤	٥	٣	٥	١٢	توفر الجامعة آليات معتمدة لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية	٢	٦	٦
٦٩.٦	٣.٤٨	٥	١	٧	٧	٩	تهدف الجامعة إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الوصول إلى مصادر التعليم المختلفة	١٤	٧	٧
٦٨.٢	٣.٤١	٣	٦	٣	١٠	٧	توثيق العلاقة بين الجامعة	١١	٨	٨



							والمجتمع			
٦٦.٨	٣.٣٤	٣	٦	٤	١٠	٦	تحسين الخدمات لأعضاء هيئة التدريس	٨	٩	٩
٦٦.٢	٣.٣١	٤	٣	٨	٨	٦	تدريب الكوادر الإدارية والأكاديمية	٧	١٠	١٠
٦٦.٢	٣.٣١	٥	٣	٧	٦	٨	تركيز الجامعة على الإبداع الإداري	١٥	١١	١١
٦٥.٤	٣.٢٧	٦	٥	٣	٥	١٠	توفر الجامعة بيئة أكاديمية وفقا للتطورات التكنولوجية	٥	١٢	١٢
٦٤.٨	٣.٢٤	٤	٥	٧	٦	٧	رصد سوق العمل بالتخصصات التي يحتاجها	٦	١٣	١٣
٦٤	٣.٢٠	٤	٤	٧	١٠	٤	تستحدث الجامعة تخصصات	١٢	١٤	١٤

							جديدة وفقا لاحتياجات المجتمع			
٦٠	٣٠٠	٥	٦	٧	٦	٥	تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء الجامعة	٣	١٥	١٥

ثانياً: مجال الرؤية المستقبلية:

يضم هذا المجال (١٤) أربع عشرة فقرة، والجدول (٥) يوضح ذلك

١. (تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل): - جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأول، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٧٥) ووزنها المئوي (٧٥)، تفصح هذه الفقرة عن مواكبة التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل بشكل يعزز رسالة هذا التعلم ويعظم قدرته على مواجهة التغير الحاصل في المجتمع (الزهراني، ٢٠٠٢: ٢١).

ويرى الباحث أن الجامعات هي أولى المؤسسات التعليمية التي تتولى دراسة تأهيل الخريجين لسوق العمل، حيث برزت الحاجة الماسة إلى دراسة المشكلات التي تواجه كوادرها.

٢. (تعمل الجامعة على إجراء مسوحات اقتصادية واجتماعية لتوفير قاعدة بيانات) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثاني، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٨) ووزنها المئوي (٧٣.٦)، ويرى الباحث أن قيام الجامعة بإجراء المسوحات للتعرف على الواقع المحيط بها من حيث أعداد الخريجين وحاجة سوق العمل لهم، والتعرف على الحالة

الاقتصادية للمجتمع، والوقوف على مشاكلهم، وإيجاد الحلول لها عن طريق الدراسات والندوات والمؤتمرات.

٣. (تقدم الجامعة خدمات متميزة للمجتمع العراقي) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثالث، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٥) ووزنها المنوي (٧٣)، تفصح هذه الفقرة عن أن للجامعة أثراً في خدمة المجتمع لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التفاعل بينها وبين المجتمع، وقد عد (الجرباوي، ١٩٨٦)، " أن الجامعات لا تعبر عن شرف أكاديمي أو مادي وإنما الداعي لوجودها هو حاجة المجتمع لها، وأصبح التشديد على كون الجامعات حقول استثمار ترفد المجتمع بما يحتاجه من متخصصين وخبرات بدل التشديد على المفهوم الأكاديمي التقليدي للجامعات " (الجرباوي، ١٩٨٦: ٣٢)،

٤. (السعي لكسب ثقة سوق العمل) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الرابع، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٢) ووزنها المنوي (٧٢.٤)، تفصح هذه الفقرة عن أن المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي هو بعمليات التركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية للخريجين، وكذلك أن جودة التعليم تعني تحقيق مجموعة من الاتصالات الفعالة بالطلاب بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات سوق العمل (حسين، ٢٠٠٥: ٣٢).

جدول (٥)

استجابات الإداريين في مجال الرؤية المستقبلية

الرتبة	التسلسل	أولاً : مجال الرؤية المستقبلية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١	١٣	تسعى الجامعة	١٢	٥	٧	٣	٢	٣.٧٥	٧٥



لتأهيل الخريجين لسوق العمل									
تعمل الجامعة على إجراء مسوحات اقتصادية واجتماعية لتوفير قاعدة بيانات	١٢	٦	١٢	٦	٥	٢	٤	٣.٦٨	٧٣.٦
تقدم الجامعة خدمات متميزة للمجتمع العراقي	٩	٨	٧	٣	٢	٣.٦٥	٧٣		
السعي لكسب ثقة سوق العمل	١١	٥	٧	٣	٣	٣.٦٢	٧٢.٤		
تسعى الجامعة للتطوير والإبداع	٨	١٠	٥	٣	٣	٣.٥٨	٧١.٦		
تسعى الجامعة إلى تقديم	١١	٥	٥	٥	٣	٣.٥٥	٧١		



							خدمات ذات جودة عالية للطلبة			
٧٠.٢	٣.٥١	٣	٥	٥	٦	١٠	تنظيم وتجميل وتأهيل أروقة الجامعة	٣	٧	٧
٦٩.٦	٣.٤٨	٣	٥	٥	٧	٩	إعداد دراسات ومقترحات لتطوير شرائح المجتمع	١١	٨	٨
٦٨.٨	٣.٤٤	٤	٢	٨	٧	٨	تسعى الجامعة للتميز في خدمة المستفيدين	٤	٩	٩
٦٨.٢	٣.٤١	٤	٥	٥	٥	١٠	تسعى الجامعة لمواكبة التطورات في أساليب التعليم وتقنياته	٥	١٠	١٠
٦٧.٤	٣.٣٧	٣	٥	٦	٨	٧	تقدم الجامعة وحدات تدريبية تخصصية	٧	١١	١١

							لبناء المجتمع			
١٢	١٢	٨	تواكب الجامعة التطور في أساليب الإدارة الحديثة	٦	٥	١٠	٥	٣	٣.٢٠	٦٤
١٣	١٣.٥	٢	استحداث تخصصات علمية طبقا لحاجات المجتمع	٤	٨	٥	٧	٦	٢.٩٣	٥٨.٦
١٤	١٣.٥	١٣	تسعى الجامعة لكسب ثقة المجتمع العراقي	٥	٧	٥	٥	٧	٢.٩٣	٥٨.٦

ثالثاً: مجال القيم:

يضم هذا المجال (١٥) خمس عشرة فقرة والجدول (٦) يوضح ذلك،

١. (تركز الجامعة على الجودة في المخرجات) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأول، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٩٣) ووزنها المئوي (٧٨.٦)، تفصح هذه الفقرة عن تعدد المؤثرات في البيئات الخارجية المحيطة بالجامعات العراقية وتنوعها وتطورها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على سياسات التعليم العالي والبحث العلمي، وتعد المشكلة الرئيسية التي من الواجب أخذها بالحسبان عند بناء أنظمة التعليم العالي وخاصةً بما

يتعلق بضمان الجودة، ويرى (العزاوي، ٢٠٠١) أن الجودة الشاملة هي ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وعليها أن تهتم وتركز على العناصر الأساسية للجودة والتي أهم عناصرها في التعليم العالي هي (التخطيط الاستراتيجي، والإسناد والدعم والتركيز على الزبون (الطلاب والمستفيدين)، والتحسين المستمر والتدريب والتطوير) (العزاوي، ٢٠٠١: ٨)،

٢. (تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثاني، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٨٢) ووزنها المئوي (٧٦.٤)، تفصح هذه الفقرة عن التزام جامعة تكريت بالأنظمة بخصوص القبول والدراسات العليا، وتوفير شروطها بخصوص فتح الدراسات واستحداث دراسات جديدة وذلك بعرض موضوع استحداث الدراسات على المجلس الاستشاري عند توفر الشروط، كذلك يجب توفر الشروط بالنسبة للطلبة المتقدمين للدراسات العليا والدبلوم والباكالوريوس وشروط القبول للمتقدم للحصول على شهادة الهيئة العراقية العليا للاختصاصات الطبية.

١- (تحتزم الجامعة التنوع والتعددية والرأي الآخر) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثالث، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٥٨) ووزنها المئوي (٧١.٦) تفصح هذه الفقرة عن أن الجامعة ملتزمة باحترام المعتقدات والتعددية والتنوع والرأي الآخر التي يؤمن بها الأفراد في نطاق العمل.

ويرى الباحث أن تعميق ثقافة التنوع والتعددية يعد المدخل لبلاد تحترم فيها القيم من منطلق، أن الإنسان إذا أمتلك حقوقه وحرياته يصبح قادراً على أن يعطي المزيد لبلاده في أي مجال يستطيع العمل فيه كما فإن للرأي الآخر أهمية في بناء ثقافة الإنسان لتحقيق الخير للجميع دون تمييز أو تفرقة.

٢- (تركز الجامعة على خدمة المجتمع المحلي) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الرابع، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٥٥) ووزنها المئوي (٧١) تهدف هذه الفقرة إلى إلزام الجامعة بتأدية ثلاث وظائف رئيسية هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع،

والاهتمام بهذه الوظائف يختلف حسب ظروف وفلسفة كل جامعة، فالجامعة إذا اقتصر على وظيفة التدريس فقط لا أثر لها في المجتمع الذي أنشئت فيه؛ لأن إنشاء جامعة في أي مجتمع يتوقع منها إحداث تغير حتى ولو كان طفيفاً. ويرى الباحث ذلك من خلال رفق المجتمع بأعداد الخريجين، وضمن مواصفات الجودة في مختلف الاختصاصات، وحسب حاجة المجتمع العراقي.

٣- (تركز الجامعة على التفاعل الايجابي مع جميع الثقافات) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الخامس، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٥١) ووزنها المئوي (٧٠.٢) تفصح هذه الفقرة عن أن الجامعة تركّز وتتفاعل مع الثقافات المختلفة والمعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والأخلاق والعادات والتي من خلالها يتوحد أفراد المجتمع ويحافظ على وجوده،

ويرى الباحث إن جامعة تكريت هي عبارة عن عراق مصغر لكل الشعب العراقي، باحترامها لكل ثقافات، وأطياف المجتمع، وحسب معتقدتهم الديني، والاجتماعي.

جدول (٦)

استجابات الإداريين في مجال القيم

ت	التربية ضمن المجال	التسلسل ضمن المجال	أولاً : مجال القيم	كبيرة جدا	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	٧	تركز الجامعة على الجودة في المخرجات	١٢	٨	٥	٣	١	٧٨.٦



٧٦.٤	٣.٨٢	١	٥	٥	٥	١٣	تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية	١١	٢	٢
٧١.٦	٣.٥٨	٢	٣	٧	١٠	٧	تحتزم الجامعة التنوع والتعددية والرأي الآخر	١٢	٣	٣
٧١	٣.٥٥	٢	٥	٧	٥	١٠	تركز الجامعة على خدمة المجتمع المحلي	١٠	٤	٤
٧٠.٢	٣.٥١	٤	٢	٧	٧	٩	تركز الجامعة على التفاعل الايجابي مع جميع الثقافات	١٣	٥	٥
٦٩.٦	٣.٤٨	٢	٥	٨	٥	٩	تسعى الجامعة لتكون مبدعة ومتميزة	٤	٦	٦



٦٨.٢	٣.٤١	٣	٥	٧	٥	٩	تراعي الجامعة قيم الإخلاص والانتماء بين الطلبة	٩	٧.٥	٧
٦٨.٢	٣.٤١	٤	٤	٥	٨	٨	تغرس الجامعة المواطنة الصالحة في الطلبة من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها	٦	٧.٥	٨
٦٧.٤	٣.٣٧	٤	٢	١٠	٥	٨	تراعي الجامعة المبادئ والمعايير للتدريسيين	٥	٩	٩
٦٦.٨	٣.٣٤	٣	٥	٨	٥	٨	تسعى الجامعة إلى الالتزام بالعدل الاجتماعي	١٥	١٠	١٠
٦٦.٢	٣.٣١	٥	٢	٨	٧	٧	يسود جو من الديمقراطية في الجامعة	١	١١.٥	١١

١٢	١١.٥	١٤	تعمل الجامعة على بروح الفريق الواحد	١٠	٤	٥	٥	٥	٣.٣١	٦٦.٢
١٣	١٣	٣	تراعي الجامعة الشفافية التامة في تحقيق أهدافها	٦	٧	٧	٦	٣	٣.٢٤	٦٤.٨
١٤	١٤	٢	تراعي الجامعة السمعة الجيدة	٦	٨	٧	٢	٦	٣.٢٠	٦٤
١٥	١٥	٨	تسعى الجامعة إلى سيادة الفكر الحر والعقلاني	٥	٨	٦	٥	٥	٣.١٠	٦٢

رابعاً: مجال رسالة الجامعة:

يضم هذا المجال (١٦) ست عشرة فقرة والجدول (٧) يوضح ذلك.

١. (تحديث المناهج الدراسية تماشياً مع التطورات العلمية) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأول، إذ بلغت درجة حدتها (٤.٠٦) ووزنها المؤي (٨١.٢)، تفصح هذه الفقرة عن إلزام الجامعة بتحسين المناهج الحالية وتحديثها وإدخال تعديلات عليها بحيث تصبح أكثر تناسباً للظروف والمتغيرات تحقيقاً للأهداف المرجوة الحديثة، ويرى (مصطفى ، ٢٠٠٠)، أن تطوير المنهج هو إعادة النظر في جميع عناصر

المنهج من الأهداف إلى التقويم وكذلك يتناول جميع العوامل التي تتصل بالمنهج وتؤثر فيه وتتأثر به (مصطفى، ٢٠٠٠ : ١٧١).

٢. (تبنى الجامعة الطلبة المتفوقين) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثاني، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٨٢) ووزنها المئوي (٧٦.٤)، تفصح هذه الفقرة عن أن الجامعة تتبنى الطلبة المتفوقين دراسياً، حيث تعمل على تهيئة البيئة، والظروف العلمية، والنفسية المناسبة التي تتماشى مع خصائص تلك الفئة، وذلك في خضم التطور المعرفي والتكنولوجي الحديث،

ويرى الباحث ذلك واضحاً في جامعة تكريت من خلال توفير درجات وظيفية لهم، ومنحهم زمالات دراسية، لتطوير مستواهم العلمي عالمياً.

٣. (تسعى الجامعة لطرح برامج أكاديمية عالية الجودة) جاءت هذه الفقرة بالترتيب الثالث، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٧٥) ووزنها المئوي (٧٥)، إذ يرى (Hamm, 1997), أن الاعتماد المؤدي إلى الجودة التي هي الأنشطة والإجراءات والمعايير المستخدمة في فحص، وتقييم المؤسسات التعليمية، والبحثية للتحقق من استيفائها للشروط، والمقدمات الأكاديمية، والتنظيمية، والإدارية، التي تضمن تحقيق رؤية هذه المؤسسات، ورسالتها، وأهدافها، في مجالات التعليم، والتعلم، والبحوث، وتطوير المعرفة، وخدمة المجتمع، بشكل يتلاءم مع المستويات المتعارف عليها (Hamm, 1997,p; 235).

٤. (تواكب الجامعة التقدم المعرفي والتكنولوجي)، جاءت هذه الفقرة بالترتيب الرابع، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٨) ووزنها المئوي (٧٣.٦)، تفصح هذه الفقرة عن أن ثورة المعلومات تتطلب إعادة النظر في نظم التعليم برمتها، ويقول (جربو، ١٩٩٥)، أن استخدام الحاسبة هي أحد أهم إنجازات العصر التكنولوجي التي بات يعتمد عليها الإنسان أكثر فأكثر الأمر الذي يستوجب إعداد الطلبة منذ وقت مبكر للتعامل معها بطريقة تجعل منها سنداً فاعلاً لتنمية قدرات الطالب الذهنية (جربو، ١٩٩٥ : ١٤١).

٥. (تركز الجامعة على التدريب المستمر لمنتسبيها), جاءت هذه الفقرة بالترتيب الخامس، إذ بلغت درجة حدتها (٣.٦٥) ووزنها المئوي (٧٣)، يرى الباحث أن التدريب هو أكثر الأدوات جدوى للتطوير فمن خلاله يتم صقل مهارات وقدرات الأفراد وإكسابهم أساليب جديدة للإدارة في شتى المجالات بشكل عام، ويرى (عيسى، ٢٠١٠) أن التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة، وتحسين قدراتهم وتطويرها بشكل إيجابي بناء (عيسى، ٢٠١٠: ٣٩).

جدول (٧)

استجابات الإداريين في مجال رسالة الجامعة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	أولا : مجال رسالة الجامعة	التسلسل ضمن المجال	التربية ضمن المجال	ت
٨١.٢	٤.٠٦	١	٢	٦	٥	١٥	تحديث المناهج الدراسية تماشيا مع التطورات العلمية	٨	١	١
٧٦.٤	٣.٨٢	١	٣	٨	٥	١٢	تتبنى الجامعة الطلبة المتفوقين	١١	٢	٢
٧٥	٣.٧٥	٣	٣	٥	٨	١٠	تسعى الجامعة لطرح برامج	٣	٣	٣



							أكاديمية عالية الجودة			
٧٣.٦	٣.٦٨	٣	٢	٥	١٠	٩	تواكب الجامعة التقدم المعرفي والتكنولوجي	١٥	٤	٤
٧٣	٣.٦٥	٣	٢	٧	٧	١٠	تركز الجامعة على التدريب المستمر لمنتسبيها	٩	٥	٥
٧٢.٤	٣.٦٢	٢	٥	٥	٧	١٠	تركز الجامعة على الإبداع والابتكار لدى الطلبة داخل الجامعة	١٦	٦	٦
٧١	٣.٥٥	٤	٣	٦	٨	٨	تحرص الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس على قدر عال من الكفاءات والخبرة	٢	٧.٥	٧



٧١	٣.٥٥	٢	٢	٨	١٢	٥	تخصص الجامعة منح للطلبة المتفوقين أكاديميا	١٢	٧.٥	٨
٧٠.٢	٣.٥١	٢	٣	٨	١٠	٦	تمنح الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس جوائز ومكافآت عند إجراء البحوث المتميزة	٤	٩.٥	٩
٧٠.٢	٣.٥١	٤	٣	٥	٨	٩	توجه الجامعة الطلبة لخدمة المجتمع العراقي	٧	٩.٥	١٠
٦٩.٦	٣.٤٨	٣	٢	١٠	٦	٨	تركز الجامعة على الإبداع الإداري لمنتسبيها	٥	١١.٥	١١
٦٩.٦	٣.٤٨	٤	٥	٣	٧	١٠	تؤكد الجامعة على تكامل	١٠	١١.٥	١٢



							المعرفة النظرية والعملية			
٦٨.٨	٣.٤٤	٣	٣	٨	٨	٧	العمل على حماية البيئة وتعزيز البنية التحتية للجامعة	٦	١٣	١٣
٦٦.٢	٣.٣١	٥	٤	٦	٥	٩	تسعى الجامعة إلى النشاط في تقديم الخدمة التعليمية	١	١٤	١٤
٦٤.٨	٣.٢٤	٣	٢	١٤	٥	٥	تهتم الجامعة بالبحث العلمي	١٣	١٥.٥	١٥
٦٤.٨	٣.٢٤	٥	٣	٦	١٠	٥	تعمل الجامعة على إن يكون خريجها على مستوى عالي من الكفاءة	١٤	١٥.٥	١٦

❖ الاستنتاجات:

- ١- في مجال الأهداف الإستراتيجية، فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣)، وهذا يشير إلى أن الإداريين على دراية متوسطة في مجال الأهداف الإستراتيجية من خلال التواصل العلمي وجودة البحوث وتقديم الخدمات للطلبة والتميز والوصول إلى مصادر التعليم المختلفة.
- ٢- أما في مجال الرؤية المستقبلية، فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣) فما فوق، وهذا يشير إلى أن الإداريين على دراية متوسطة في مجال الرؤية المستقبلية من خلال تأهيل الخريجين والعمل على إجراء المسوحات لتوفير قاعدة البيانات والخدمات المقدمة للمجتمع العراقي، وكسب ثقة سوق العمل.
- ٣- أما في مجال القيم للإداريين فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣)، وهذا يشير إلى أن على دراية متوسطة في مجال القيم من خلال الجودة في المخرجات، والتزام الجامعة بالأنظمة والقوانين، وكذلك احترام التنوع والتعددية وخدمة المجتمع والتفاعل مع جميع الثقافات.
- ٤- أما في مجال رسالة الجامعة فقد حصلت جميع الفقرات على وسط مرجح أعلى من (٣)، وهذا يشير إلى أن الإداريين على دراية متوسطة في مجال القيم من خلال المناهج الحديثة وتبني المتفوقين والبرامج عالية الجودة والتدريب المستمر لمنسوبيها.

❖ التوصيات:

- ٥- توزيع دليل التخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوباً إدارياً حديثاً يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
- ٦- ضرورة التزام إدارات الكليات بتنفيذ جميع بنود الخطة الإستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها .

٧- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات عن كافة مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي.

❖ المقترحات:

١- إجراء دراسة علمية حول كيفية صياغة الخطط الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

٢- دراسة علمية لتقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

٣- إجراء دراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة.

المصادر (References):

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو حطب, فؤاد (١٩٧٧). بحوث في تقنيين الاختبارات النفسية, مكتبة الانجلو, القاهرة.
٢. جابر, عبد الحميد جابر (١٩٧٣). أساسيات التدريس, مطبعة العاني, بغداد.
٣. الجرباوي, علي (١٩٨٦). الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع, القدس, جمعية الدراسات العربية.
٤. جربو, داخل حسين (١٩٩٥). الجامعات التكنولوجية في العراق, سماتها وآفاق تطورها, المجلة العربية للتعليم العالي, العدد الأول, تونس.
٥. حسين, حسين (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري, مجلة التربية, عدد خاص, المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, مصر.

٦. حسين, سحر عباس (٢٠٠٥). اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.
٧. حسين, صابر حسين, جيمة غي (٢٠١٥). تأثير بعض عوامل البيئة الداخلية في المنظمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي, بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في صحة كركوك, العراق.
٨. الخرابشة, عمر (٢٠١٢). تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية, المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي, الجامعة الخليجية - البحرين.
٩. خطاب, عايد (١٩٨٩). سلسلة محاضرات غير منشورة, جامعة عين شمس, مصر.
١٠. خطاب, عايدة سيد (١٩٨٥). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي, دار الفكر العربي, القاهرة.
١١. الخطيب, صالح (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي, دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردن , رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية - عمان, الأردن.
١٢. الزهراني, سعد عبد الله (٢٠٠٢). موائمة التعليم العالي السعودي لاحتياجات التنمية الوطنية من القوى العاملة وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والأمنية, الرياض: مطابع وزارة الداخلية.
١٣. السالم, مؤيد (٢٠٠٠). التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية, وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
١٤. سعد, عبد المنعم فهمي (٢٠٠٨). إستراتيجية التخطيط التربوي - ط ١ - الدار الثقافية للنشر, القاهرة.

١٥. سعيد, عباس محمد حسين (٢٠١٢). " دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات " دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
١٦. السكارنة, بلال خلف (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي - ط ١ - دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان الأردن.
١٧. السيد, فؤاد البهي (١٩٨٥). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري, ط١, دار الفكر العربي.
١٨. السيد, فؤاد البهي (١٩٩٨). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري, ط١, دار الفكر العربي.
١٩. الشويخ, عاطف عبد الحميد عثمان (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
٢٠. الشيخ, يوسف محمود وجابر عبد الحميد (١٩٦٤). سيكولوجية الفروق الفردية, دار النهضة, القاهرة.
٢١. صانغ, عبد الرحمن احمد (٢٠٠٨). الإدارة الإبداعية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية, ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة التي تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية في الفترة من ١٧ - ٢١ فبراير, القاهرة.
٢٢. العزاوي, محمد عبد الوهاب (٢٠٠١). الجودة الشاملة في التعليم العالي, ورقة عمل مقدمة إلى اللجنة الوطنية للجودة الشاملة / بغداد.
٢٣. عيسى, سليم (٢٠١٠). إدارة شؤون الأفراد, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
٢٤. عقيلي, عمر وصفي (١٩٩٧). الإدارة أصول وأسس ومفاهيم, دار زهرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

٢٥. غنوم, احمد عبد الكريم (٢٠٠٩). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي - ندوة (الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي).
٢٦. فان دالين, ديويولدب (١٩٨٥). منهج البحث في التربية وعلم النفس, ترجمة محمد نبيل نوفل واخرون, ط١, مكتبة الانجلو, مصر.
٢٧. فرج, صفوت (١٩٨٠). القياس النفسي, دار الفكر المصرية
٢٨. مصطفى, صلاح عبد الحميد (٢٠٠٠). المناهج الدراسية, أساسها, وتطبيقاتها, دار المريخ, الرياض.
٢٩. نشوان, يعقوب (١٩٩٢). نوعية التعليم العالي الفلسطيني, جامعة القدس المفتوحة: رام الله.
٣٠. الجامعة السويسرية المفتوحة (٢٠٠٨), ادارة الموارد البشرية, سويسرا.

<https://www.abmswiss.com/arabic>

31. Adams, Georagid S. (1966). **Evaluation in Educationpsychology and Guidance New York: rine nart and Winston .**
32. Hamm, M.S. (1997) " **The Fundamental of Accreditation**" American of Association Executives Washington, D.C. pp.235-237.
33. Raftery, D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education" AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August -1st September. Retrieved Jan.15, 2012