

ملخص البحث

أخذ التخطيط الاستراتيجي في الحقبة الأخيرة من القرن الحالي بفرض مفاهيمه وأولوياته بشكل كبير وماهية استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على مختلف مستوياتها وأنواعها وأنشطتها ، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي إن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تعتمد ، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان عطاؤها وديمومتها ، اما مشكلة البحث لقد أكدت الدراسات والبحوث على أهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة تطبيقه في جميع مؤسسات الدولة وخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية كونها تعد نقطة الانطلاق للتقدم والتطور في شتى ميادين الحياة ، ويتم ذلك من خلال بناء قاعدة بيانات واسعة النطاق تحيط بجميع مفاصل المؤسسات العامة منها والخاصة ، ولما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية قصوى تحديد اتجاهات النجاح وتحقيق الأهداف ، لذا فقد حاولت الدراسة الحالية تسليط الضوء على موضوع حيوي واستراتيجي ، وهو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين و ما مدى الاستفادة منها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وكانت عينة البحث مجموعة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في العراق والبالغ عددهم (٢٣١) واستخدم الباحث الحقيبة الاحصائية لاستخراج النتائج ، وتوصلت الدراسة الى نتائج منها كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال بدرجة متوسطة وكانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال بدرجة متوسط وكانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال بدرجة متوسطة وكانت توصيات الدراسة دعم وتشجيع كليات التربية الرياضية التي تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي استقطاب الكفاءات ورصد وإعداد الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك. بناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية كليات التربية الرياضية كي يتمكن العاملين عليها الإحاطة والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبني عليها الخطط الإستراتيجية وتيسر عمليات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول

المقدمة وأهمية البحث

أخذ التخطيط الاستراتيجي في الحقبة الأخيرة من القرن الحالي بفرض مفاهيمه وأولوياته بشكل كبير وماهية استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على مختلف مستوياتها وأنواعها وأنشطتها ، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي إن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لاتعتمده ، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان عطاءها وديمومتها ، وخلف أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فاعلة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع في تحقيق الأهداف المنشودة ، فقد كانت نتائج الدراسات التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى إنها علاقة ايجابية تربط ما بينهما ، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً ، إن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في العصر الراهن . والتخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة ، يعبر عن عملية تستند والى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف الى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، ما يمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له وإن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يعمل على تحسين الظروف وتوظيف مدرسين ، واجتذاب طلاب أكثر تفوقاً ، وتحديث المنشآت والمرافق ، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف (Dooris , 2004 Kelley & Trainer) .

من هنا سارعت الإدارات التعليمية على كافة المستويات الى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي ، نظراً لما يحققه من نتائج هامة على مستوى مؤسسات التعليم ، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطط الاستراتيجية ، ما يساهم في تحسينها ، ويخلق الحس بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد اتجاهاً . كما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن أهدافاً وغايات محددة وقابلة للقياس ، واستراتيجيات عمل وتحديد معايير من أجل المساءلة والمحاسبة ، خاصة من قبل هيئات مراقبة الجودة والاعتماد ، ولكي تتمكن كليات التربية الرياضية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته ، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على

مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر .

مشكلة البحث

لقد أكدت الدراسات والبحوث على أهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة تطبيقه في جميع مؤسسات الدولة وخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية كونها تعد نقطة الانطلاق للتقدم والتطور في شتى ميادين الحياة ، ويتم ذلك من خلال بناء قاعدة بيانات واسعة النطاق تحيط بجميع مفاصل المؤسسات العامة منها والخاصة ، ولما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية قصوى تحديد اتجاهات النجاح وتحقيق الأهداف ، لذا فقد حاولت الدراسة الحالية تسليط الضوء على موضوع حيوي واستراتيجي ، وهو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين و ما مدى الإفادة من التأكيد على تبني طروحات واتجاهات أكثر واقعية عملية في استخدام التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية ولكون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية

١-٣ هدف البحث:

أ- التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية .

١-٤ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال أل بشري: تدريسيوا كليات التربية الرياضية لبعض الجامعات العراقية

١-٤-٢ المجال ألزمني : للفترة من ١٠-٢٠١٢ الى ١١-٢٠١٢

١-٤-٣ المجال المكاني : كليات التربية الرياضية

الفصل الثاني

الدراسات النظرية والسابقة

١-٢ الدراسات النظرية

١-٢-١ مفهوم التخطيط : يمثل التخطيط أسلوب علمي يعمل على الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات ، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث ، باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج . (عبد الكريم وليلى، ١٩٩٩ : ٣٣)

٢-١-٢: أنواع التخطيط :

٢-١-٢-١ التخطيط الاستراتيجي :

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل .

٢-١-٢-٢ التخطيط التكتيكي :

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

٢-١-٢-٣ التخطيط التنفيذي :

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات ، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر ، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات. (احمد القطامين ، ٢٠٠٢ : ٧٦)

أما الحريري (٢٠٠٧ : ٦٧-٧٠) فقد قسمت التخطيط الى :

- أ. التخطيط طويل الأمد : وهو أصعب أنواع التخطيط تنفيذاً ، حيث انه يستغرق بين عشر سنوات وعشرين سنة . ويطلق عليه " التخطيط الاستراتيجي " .
- ب. التخطيط متوسط الأمد : وتتراوح فترته بين سنة وخمس سنوات .
- ج. التخطيط قصير الأمد : ويطلق على هذا النوع من التخطيط (التخطيط التكتيكي) ، ومدته في حدود عام واحد . ومن خلال استعراض انواع التخطيط ، فقد استخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد الأمد ، بنفس المعنى ، على الرغم من وجود فروق جوهرية بينهما ، وتحدث الباحثون (Paris, 2003 ماهر ، ٢٠٠٦) عنها بطرق متنوعة وتم تصنيفها في الجدول (١) التالي :

جدول (١) : مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل الأمد
يفترض أنه	نظام مفتوح على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر .	نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط قصيرة الأمد او برامج العمل .
يركز على	عمليات التخطيط ، وضع الرؤية ، البيئة الخارجية ، القدرة التنظيمية ، تعليم الموظفين والمجتمع .	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية .

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

يتم بواسطة	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على خدمة المجتمع .	إدارة تخطـــــط او متخصصين .
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لأخذ القرارات الحالية .	البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبلية .
يؤكد	على التغييرات التي تحدث خارج التنظيم ، والقيم التنظيمية ، والإجراء المساند .	على التغيرات ، التخطيط ، الأساليب الداخلية ، التخطيط الداخلي ، والخارجي .
المدى	يسأل عن القرار المناسب اليوم ، على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن .	الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن .
يعتمد على	صنع القرار البديهي ، والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير ، والعملية التي تتم على مستوى التنظيم ، والتي تتكهن بالمستقبل ، وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليه .	

(الحريري ، ٢٠٠٧ : ٧٦)

٢-٢ التخطيط الاستراتيجي :

إنّ التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب علمي وعملي يستهدف تحديد الأهداف وتبدير الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف مستغلاً مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجنييد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ . (محمد سيف الدين فهمي ، ١٩٩٦، ٦٧) الإستراتيجية تعني اتخاذ قرار وتحديد الأسلوب الذي سيتم وفقه تنظيم عملية التعلم جميعاً وفردياً وتعاونياً ، كما تمثل فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المنشودة على أتم وجه ، فهي مجموعة من الإجراءات المخططة سلفاً والموجهة لتنفيذ بنودها بشكل فاعل يكفل تحقيق الأهداف وذلك وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

والخطط الإستراتيجية وسيلة لبلوغ الغايات المنظمة ، كما أنها طريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد ، وما ينطوي عليها من تبني أفعال التوسع في الأنشطة أو المحاولة للتعريف على الأهداف الرئيسة الجديدة .

ويتطلب ذلك اتخاذ سبل وأفعال جديدة نحو توزيع أو إعادة توزيع الموارد بغية تحقيق الأهداف ، إضافة إلى التوسع في الأنشطة الاقتصادية ، والتطورات التكنولوجية الجديدة ، أو سلوك المنافسين ، والإستراتيجية تعد فن وعلم تحديد القوى الأساسية القادرة على تحقيق هذه الأهداف ، ومن ذلك :

١. خطة Strategic plan : تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة ، والذي تم تنبيهه بشكل مقصود سلفاً .

٢. حيلة Strategic poly : فأنها تتضمن اتخاذ موقف ما لمرأوعة الخصم وإبهامه ، ويبدو هذا واضحاً في المجال العسكري .

٣. نموذجاً Strategic pattern : فإنها تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت ، أما بشكل موجه ، وأما من خلال تطوير نموذج من السلوك يكون قائماً بالفعل .

٤. وضعاً Strategic position : وهنا يعني إن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتبوأ وضعاً معيناً يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه.

٥. منظوراً Strategic perspective : هنا تعني أن المنظمة تحاول إبراز موقعها في المستقبل ، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع .

إن هذه المعاني الخمسة التي توضح معنى الإستراتيجية قابلة للتحقق في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، لأنها تعبر عن حالات أو مواقف متباينة قد تواجه مسار العمل المدرسي ، لأنها تعبر عن حالات أو مواقف تخطيطية متباينة قد تواجه مسار العمل المدرسي بشكل مستمر ، وبناء على ذلك فالإستراتيجية بالنسبة للمدرسة ، تمثل تلك الخطة التي تكامل بين الأهداف ، والسياسات ، وتتابع الأحداث ، وتوجه عمليات تخصيص الموارد في سبيل إحداث التغيير نحو التطوير ومواجهة تحديات العصر المتتالية . (محمد منير ، ١٩٩٩ : ٤٥). وقد عرف (الفراء ، ٢٠٠٥ : ٥) التخطيط الاستراتيجي بأنه " خطة طويلة الأجل (٣_٥ سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وطرق تحقيقها ، والبرامج الزمنية لتحقيقها ، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية ، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة

وقد اتفق الفراء في ربط مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها" والاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تشتمل على التالي

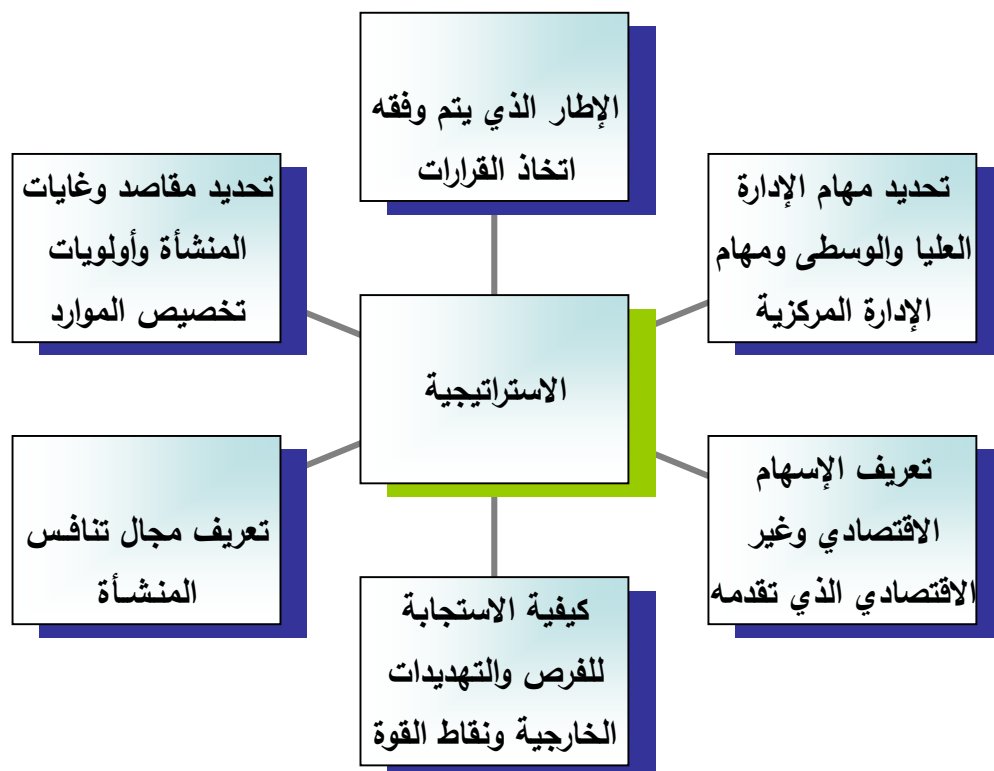
١. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.

٢. تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات الجامعة.

٣. تعريف مجال نشاط أو تنافس الجامعة.

٤. استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

لذا فإن أي مؤسسة أكاديمية تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية، وفقاً للأبعاد الستة الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

أبعاد الاستراتيجية

(مندورة، درويش، ٢٠٠٥: ٤٩)

وتعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الاستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، والاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الاستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الاستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

ونجد هنا أن اتفاقاً في ربط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي يشير إليه (مندورة، درويش، ٢٠٠٥: ٥١) في تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة ".

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية الموضحة في (الشكل رقم ٢).



شكل رقم (٢)

عناصر التخطيط الاستراتيجي

(مندورة ، درويش ، ٢٠٠٥ : ٥٧)

وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه العناصر :

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.

٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

٣. تحديد الأهداف والغايات.

٤. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

٥. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
٦. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
٧. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
٨. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

٢-٣ مزايا التخطيط الاستراتيجي:

١. للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (محمد الأغا، ٢٠٠٥ : ٦٥).
٢. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
٣. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
٤. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص ، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً ، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي ، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) .
٥. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

٦. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

٧. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته ، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة

٨. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً ، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

٢- ٤ التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي

الإنسان العاقل هو المصطلح التقليدي الذي يستخدمه الفلاسفة لترفيح الجنس البشري عما سواه من المخلوقات، ويشير هذا المصطلح بالطبع إلى قدرتنا على التفكير، بناء الأفكار العامة، التفكير ملياً بتمعن، ثم الابتكار، وتتميز أغلب المهن بالعقلانية لكنها تزداد تدريجياً في عالم التخطيط الاستراتيجي الذي في جوهره قدرة الإنسان على صياغة واستتباط الأهداف ، والتقدم باتجاه تحقيق هذه الأهداف برغبة صريحة. وقد نشأ تناغم بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي مع اتساع الإقبال على التعليم واهتمامه بتقديم التسهيلات في زمن التوسع السريع ، حيث عقد الاجتماع الرسمي الأول لمخططي التعليم العالي في صيف ١٩٥٩ وحضره خمسة وعشرون مخططاً في مؤسسة ماساشوسيتس للتكنولوجيا ، تلاه إنشاء جمعية للتخطيط المتعلق بالجامعات والكليات عام ١٩٦٦، ضمت أكثر من ثلاثمائة عضو ، لدى أغلبهم اهتمامات رئيسة بالتخطيط ذي الصلة بالجامعات (هولمز، ١٩٨٥: ٢٠)، وبدأ جو التعليم العالي يعاني من عدم استقرار ملحوظ في السبعينات ، وبدأت تكاليف التعليم تزداد نتيجة للتغيرات الاقتصادية والديموغرافية، حتى شهد عام ١٩٨٣ نشر كتاب جورج كيلر بعنوان (التخطيط الأكاديمي) والذي اعتبر في حينه تغييراً محورياً أعطى للكليات والجامعات الفرصة لإلقاء نظرة عن كثب على التخطيط الاستراتيجي، وبحلول التسعينات وتحديداً في العام ١٩٩٨ أعلن مجلس التعليم العالي لمعايير التميز عن تصوره للبراهين الخاصة بالسياسات والطرق التي تؤكد على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجيات من شأنها المساهمة في التغيير. وبحلول العام الأول للألفية الجديدة برزت ثلاثة أهداف واضحة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي هي :

- أ. التوفيق بين المنهج العقلاني الاستنتاجي والتخطيط الاستراتيجي من ناحية سياسية ، بيئية، وثقافية ، وقد وصف برابرسون هذا الهدف بشكل قوي قائلا: " إن أغلب هذه الأفكار الجديدة المتعلقة بالإدارة حاولت أن تحسن من أداء صانعي القرار عن طريق فرض عقلانية منهجية "ويمكن اعتبار كافة السياسات والبرامج تحالفات أو معاهدات بين مجموعات حاملي الأسهم" .
- ب. تركيز التخطيط الاستراتيجي وبشكل متزايد على التعلم والإبداع، مع الاعتراف بأن قادة الكليات والجامعات يحتاجون لتحديد المفاهيم ، وأن يفكروا مليا بتغيير الهياكل القائمة والعمليات ، حيث تتمحور المفاهيم الحديثة نسبيا والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر حول الديناميكية، والمرونة، والفتنة، والإبداعية ، فيتم التركيز على التفكير الاستراتيجي كمرادف للتحليل القياسي في هذا السياق، وذكر برابرسون بصورة بليغة أنه " إذا كان هناك أي فهم للتخطيط الاستراتيجي يعرقل التفكير والفعل الاستراتيجي فإنه يتوجب أن يتم التخلص من هذا الفهم"
- ج. التأكيد الجديد والقوي في نفس الوقت على التحرك من التكوين الى التطبيق ، ومن التخطيط الى التنفيذ ، مقتدين في ذلك بقول بنجامين فرانكلين " ما يتم عمله بشكل جيد أفضل مما يقال بشكل جيد" . (برابرسون ١٩٩٥ :٣).

٢-٥ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

ان استخدام التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة بشكل عام وفي النظم التعليمية بشكل خاص ، يجب ألا يكون من قبيل التقليد ، او الفرض للتمشي مع سياسة معينة ، فالخطة الاستراتيجية في مؤسسة ما لا تتناسب ومؤسسة وأخرى فنجاحها يعتمد على مجموعة من المتطلبات او الشروط التي ينبغي توافرها . ويرى زكريا الدوري (٢٠٠٦ :٤٦) ان متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح في أي مؤسسة تعليمية هي :

١. بناء إجماع من اجل التغيير .
٢. التركيز على احتياجات النظام التعليمي .
٣. التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي .
٤. تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي .
٥. تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي .

٢- الدراسات السابقة

٢-٢-١ دراسة محمد الحوسني (٢٠٠٩) عنوانها " درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "

وهدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٩١) فرداً ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي . من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى الى المسمى الوظيفي .

٢-٢-٢ دراسة محمد خليل أبو هاشم (٢٠٠٧) عنوانها " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويرها

هدفت الدراسة تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث والتعرف الى سبل تطويره ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٠) مديراً ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما الاستبانة والمقابلة ومن خلال تحليل استجابات افراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية :

- بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم : فقد أظهرت النتائج ان نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي .
- بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس افراد العينة : فقد أظهرت النتائج ان نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة .
- بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي : فقد أظهرت النتائج ان نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات ، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات

كثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة ، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها .

٢-٢-٣ دراسة محمد محمود العبسي (٢٠٠٤) عنوانها " بناء دليل للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الاردنية"

هدفت الدراسة الى بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تم بناء استبانة لقياس الواقع التخطيطي في المدارس الثانوية والكشف عن درجة الرغبة في ممارسة كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٤٠٣) مدرسة ثانوية اكاديمية وتوصلت الدراسة الى ان ما نسبته (١.٥ %) فقط من اجمالي العينة تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملها في حين ان معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة التطويرية (٨٥.١ %) ثم الخطة الطويلة المدى (٢.٢ %) وان غالبية المدارس تعتمد في بناء خططها على المشاركة من قبل جميع الاطراف ذات الاهتمام بالمدرسة ، ولم تلجأ أي مدرسة حكومية او خاصة الى خبير من خارج المدرسة لبناء الخطة الخاصة بها .

الفصل الثالث

٣- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

٣-١ منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لأنه أفضل المناهج وأيسرها للوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

٣-٢ مجتمع وعينة البحث

يعد تحديد مجتمع البحث ، من الخطوات والمراحل المهمة في عملية إجراء البحث ، إذ يستطيع الباحث أن يتناول المجتمع كله بالبحث والدراسة إذا كان هذا المجتمع يقع في حدود إمكاناته وقدراته وأشتمل مجتمع البحث على أعضاء الهيئة التدريسية لبعض لكليات التربية الرياضية في العراق والبالغ عددهم (٣٦٩) والجدول (٢) يبين أعداد أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٢)

يبين أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية

ت	الجامعة	عدد التدريسيين	العينة
١	بابل	٦٣	٥٠
٢	كربلاء	٢٥	٢٠
٣	القادسية	٥٨	٤٠
٤	الكوفة	١٦	١٤
٥	ذي قار	٢٢	١٠
٦	ميسان	٥٠	٢٥
٧	البصرة	٩٥	٤٠
٨	المتن	٢٣	١٨
٩	واسط	١٧	١٤
	المجموع	٣٦٩	٢٣١
	النسبة المئوية	%١٠٠	%٦٢.٦٠

٣-٣ عينة البحث :

تكونت عينة الدراسة من (٢٣١) (%٦٢.٦٠) من مجتمع الدراسة ، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية .

٣-٤ أداة البحث :

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وقد قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة وذلك وفقاً للخطوات التالية :

١. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ، وأهدافه ، ومجالاته .
٢. مراجعة الأبحاث ولدراسات التي درست التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الإدارية أو المؤسسات التربوية ، ومن هذه الدراسات (الحوسني ، ٢٠٠٩ ، دراسة العبيسي ، ٢٠٠٤) .

٣-٥ الاسس العلمية

٣-٥-١ اصدق الأداة :

تم عرض أداة الدراسة على (٥) من المحكمين المختصين (ملحق ١) ، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه ، إما بالموافقة على أهمية الصياغة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها ، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي اعضاء المحكمين) ، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق ٢) .

٣-٥-٢ ثبات الأداة :

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة ، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، والجدول (٣) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها .

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
الإعداد للتخطيط	١٤	٠.٩٢٣
التحليل الاستراتيجي	١٥	٠.٩٥٦
التوجه الاستراتيجي	٨	٠.٩٣٤
الصياغة الإستراتيجية	٨	٠.٩٤٠
إقرار الخطة وتنفيذها	١٨	٠.٩٦٠
التقويم والمتابعة	٨	٠.٩٣٣
الدرجة الكلية	٧١	٠.٩٤٦

يتضح من الجدول (٣) أن الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (٠.٩٢٣ - ٠.٩٦٠) ، في حين بلغ الثبات الكلي إلى (٠.٩٤٦) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي .

٣-٦ اجراءات البحث الرئيسية

٣-٦-١ التجربة الرئيسية

قام الباحث وبمساعدة فريق العمل المساعد (ملحق ٣) بتوزيع لستمارات الاستبيان على السادة التدريسيين في كليات التربية الرياضية وجمعها لغرض تحليلها احصائيا .
٣-٧ الوسائل الإحصائية .

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات

الفصل الرابع

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة ، وأعتمدت الباحث المقياس الآتي لتقدير درجة التطبيق :

(٨٠% فأكثر) مرتفعة جداً .

(٧٠% - ٧٩.٩%) مرتفعة .

(٦٠% - ٦٩.٩%) متوسطة .

(٥٠% - ٥٩.٩%) منخفضة .

(أقل من ٥٠%) منخفضة جداً (عناية خضير ، ٢٠٠٧ : ٩٨) .

٤-١ عرض النتائج وتحليلها

٤-١-١ عرض نتائج مجال الاعداد للتخطيط وتحليلها

جدول (٤)

يبين المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال الاعداد للتخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
٨	هناك سياسة تربوية لكليات التربية الرياضية.	٣.٦٥	٠.٩٤	٧٥.٤	مرتفعة
١٠	يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط .	٣.٦٣	٠.٩٣	٦٧.٢	متوسطة
٩	يحدد الهدف العام من عملية التخطيط .	٣.٦٠	٠.٩٧	٦٦.٦	متوسطة
١١	يتم الاتفاق على وضع خطة استراتيجية لكليات التربية الرياضية .	٣.٦٠	٠.٨٦	٦٤.٢	متوسطة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٣	تدعم رئاسة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية .	٣.٥٨	٠.٨٧	٦٤.٠	متوسطة
١	توجد خطة واضحة بعيدة المدى .	٣.٥٤	٠.٩٠	٦٣.٢	متوسطة
١٢	تحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي .	٣.٥٣	٠.٨٩	٦١.٢	متوسطة
٢	تشارك أقسام الكلية في رسم خطة الكلية بعيدة المدى .	٣.٥٢	٠.٩٩	٦١.٠	متوسطة
١٣	توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي .	٣.٥٢	٠.٩٣	٦٠.٨	متوسطة
٤	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في الكلية	٣.٤٩	١.٠٤	٥٩.٨	متوسطة
١٤	تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي .	٣.٣٠	٠.٩٣	٥٧.٤	منخفضة
٧	تتاح الفرصة لكل العاملين في الكلية ، للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي .	٢.٨٠	١.٢٠	٥٦.٤	منخفضة
٦	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية .	٢.٦٥	١.٠٢	٥١.٠	منخفضة
٥	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي ، بصفته شريكاً .	٢.٥٦	١.٠٧	٥٠.٠	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال الإعداد للتخطيط	٣,٢٤	٠.٧١	٦١.٣	متوسطة

تحليل النتائج

لقد حصلت الفقرات (توجه خطة واضحة بعيدة المدى في الكلية ، تشارك أقسام الكلية في رسم خطة الكلية بعيدة المدى ، تدعم رئاسة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية ، هناك سياسة تربوية لكليات التربية الرياضية ، يُحدد الهدف العام من عملية التخطيط ، يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط ، يتم الاتفاق على وضع إستراتيجية لكليات التربية الرياضية ، تحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي ، توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في الكلية) على درجة تطبيق متوسطة ، فيما حصلت الفقرات (تبنى ثقافة تنظيمية داعمة

للتخطيط الاستراتيجي يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي ، بصفته شريكاً ، يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية تتاح الفرصة لكل العاملين في الكلية للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي (على درجة تطبيق منخفضة.

٤-١-٢ عرض نتائج مجال التحليل الاستراتيجي وتحليلها

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
٢٢	يتم تحليل مكانة الكلية بالنسبة للكليات الأخرى .	٣.٦٠	٠.٩٤	٦٨.٠	متوسطة
٢٦	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في الكلية .	٣.٥٩	٠.٩٦	٦٧.٨	متوسطة
٢٩	يدرس وضع التسهيلات في الكلية مثل (تجهيزات ، مباني ، ...) .	٣.٥٧	٠.٩٧	٦٧.٨	متوسطة
٢٨	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للكلية .	٣.٥٥	٠.٩٨	٦٦.٨	متوسطة
٢٤	يتم تحليل البيئة الداخلية للكلية للتعرف الى نقاط القوة فيها .	٣.٤٠	٠.٩٨	٦٦.٨	متوسطة
٢٧	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية .	٣.٣٨	٠.٩٥	٦٥.٦	متوسطة
١٩	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي .	٣.٣٧	٠.٨٥	٦٤.٤	متوسطة
٢٤	يتم تحليل البيئة الداخلية للكلية للتعرف الى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها .	٣.٣٥	١.٠١	٦٢.٢	متوسطة
١٥	تحلل البيئة الخارجية لكلية التربية الرياضية للتعرف الى التهديدات التي	٣.٣٤	٠.٩٦	٦١.٨	متوسطة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

				تواجه الكلية .	
١٧	تتوفر قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة (الاجتماعية ، التكنولوجية ...) .	٣.٣٣	٠.٩٤	٦١.٤	متوسطة
١٨	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي .	٣.٣٢	٠.٩٥	٦٠.٢	متوسطة
٢٠	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي .	٣.٢٩	٠.٩٢	٥٥.٨	منخفضة
١٦	تحلل البيئة الخارجية للكلية للتعرف الى الفرص المتاحة فيها لأغنتامها .	٣.٢٩	٠.٩١	٥٥.٨	منخفضة
٢١	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج الكلية (المجتمع ، أولياء الأمور ، سوق العمل) .	٣.٢٠	١.٠٢	٥٣.٢	منخفضة
٢٣	تدرس حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة .	٣.١٥	١.١٠	٥١.٠	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال التحليل الاستراتيجي	٣.٣٨	٠.٧٣	٦٢.٦٨	متوسطة

تحليل النتائج

لقد حققت الفقرات (يتم تحليل مكانة الكلية بالنسبة للكليات الأخرى ، ويتم تحليل البيئة الداخلية للكلية للتعرف الى نقاط القوة فيها ، وتتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية وتوجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للكلية، ويدرس وضع التسهيلات في الكلية مثل (تجهيزات ، مباني ، ...) على درجة تطبيق متوسطة ، وكذلك حققت الفقرات (تحليل البيئة الخارجية للكلية للتعرف الى الفرص المتاحة فيها لأغنتامها ، وتتوفر قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة (الاجتماعية ، التكنولوجية ، ...) ، ويتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ويتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ويتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج الكلية (المجتمع ، وأولياء الأمور ، وسوق العمل) ، وتُدرس حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة ، ويتم تحليل البيئة الداخلية للكلية للتعرف الى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها ، ويتم تحليل البيئة الداخلية للكلية للتعرف الى نقاط القوة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

فيها ، وتتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية (على درجة تطبيق متوسطة.

٤-١-٣ عرض نتائج مجال التوجيه الاستراتيجي وتحليلها

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
٣٧	يتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة .	٣.٤٥	٠.٩٣	٦٦,٤	متوسطة
٣٠	يتم التأكد من ان رؤية الكلية واقعية تتسجم مع إمكانياتها .	٣.٤٠	٠.٨٥	٦٥.٨	متوسطة
٣٤	توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة .	٣.٣٥	٠.٩٣	٦٣.٨	متوسطة
٣١	تحديد اهداف استراتيجية عامة تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للكلية .	٣.٣٣	٠.٨٦	٦٢.٥	متوسطة
٣٥	يتوصل فريق التخطيط الى إجماع حول الأهداف .	٣.٢٨	٠.٩٨	٦٢,١	متوسطة
٣٦	يتم عقد اجتماعات دورية بين اعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء .	٣.٢٥	٠.٩٩	٦٢	متوسطة
٣٢	تترجم الأهداف طويلة الاجل الى اهداف متوسطة الأجل .	٣.٢٢	٠.٩٩	٥٨.٧	منخفضة
٣٣	تترجم الأهداف متوسطة الأجل الى اهداف قصيرة الأجل .	٣.٢٠	٠.٩٠	٥٨.٣	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال التوجيه الاستراتيجي	٣.٢٨	٠.٧٦	٦٢,٤٥	متوسطة

تحليل النتائج

وقد حققت الفقرات (يتم التأكد من ان رؤية الكلية واقعية تتسجم مع إمكانياتها ، وتوضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة ، ويتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة ، تحديد أهداف إستراتيجية عامة تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للكلية ، ويتوصل فريق التخطيط الى إجماع حول الأهداف ، ويتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء) على درجة تطبيق متوسط والفقرات (وتترجم الأهداف طويلة الأجل الى أهداف متوسطة الأجل ، وتترجم الأهداف متوسطة الأجل الى اهداف قصيرة الأجل) على درجة تطبيق منخفضة

٤-١-٤ عرض نتائج مجال الصياغة الاستراتيجية وتحليلها

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال الصياغة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
٤٠	تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للكلية في البيئة المحيطة .	٣.٣٣	٠.٨٩	٦٦,٥	متوسطة
٣٨	مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من ان فرص تحقيقها لا زالت كبيرة .	٣.٣٢	٠.٨٥	٦٦.٢	متوسطة
٤١	تصميم استراتيجيات متوافقة مع اهداف الكلية .	٣.٣١	٠.٨٨	٦٥	متوسطة
٣٩	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية .	٣.٢٦	٠.٩٤	٦٤.٦	متوسطة
٤٥	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة للكلية .	٣.٢٥	٠.٩٤	٦٣.٢	متوسطة
٤٢	عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها .	٣.١٩	٠.٨٨	٥٧.٦	منخفضة
٤٣	اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الاهداف .	٣.١٩	٠.٨٩	٥٧	منخفضة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٤٤	رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير .	٣.١٨	٠.٩٦	٥٧	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال الصياغة الاستراتيجية	٣.٢٥	٠.٧٦	٦٢.١٣	متوسطة

تحليل النتائج

وقد حققت الفقرات (مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من ان فرص تحقيقها لا زالت كبيرة ، وتحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للكلية في البيئة المحيطة ، وتصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف الكلية ، تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية ، وتحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة للمديرية) على درجة تطبيق متوسطة وحصلت الفقرات (وعمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها ، واختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف ، ورسم خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير) على درجة تطبيق منخفضة

٤-١-٥ عرض نتائج مجال اقرار الخطة وتنفيذها وتحليلها

ملحق (٩)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال إقرار الخطة وتنفيذها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
٦٢	تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ	٣.٦٨	٠.٩٣	٧١.٤	مرتفعة
٤٧	تكلف الأقسام المختلفة باعداد خططها السنوية التطويرية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية .	٣.٦٣	٠.٩٤	٧١	مرتفعة
٤٨	يتم كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح	٣.٦١	٠.٩٠	٦٥	متوسطة
٤٩	يوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية .	٣.٥٣	٠.٩١	٦٤,٧	متوسطة
٥١	تحديد المعلومات الضرورية المطلوبة	٣.٥٠	٩/٠.٨	٦٢.٦	متوسطة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

				لعملية التنفيذ .	
متوسطة	٦٢	٠.٩٨	٣.٤٧	إعلان الالتزام من قبل رئاسة الجامعة بضرورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها .	٦٣
متوسطة	٦١.٨	٠.٩٤	٣.٤٥	ترفع الخطة لرئاسة الجامعة لإقرارها بشكل رسمي	٥٩
متوسطة	٦١.٢	٠.٩١	٣.٤٤	تحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .	٥٠
متوسطة	٦٠.٨	٠.٩٥	٣.٤١	يتم توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد .	٥٨
متوسطة	٦٠.٢	١.٠٦	٣.٤٠	تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية .	٤٦
منخفضة	٥٨.٤	٠.٩٤	٣.٤٠	ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجداول زمنية محددة .	٦١
منخفضة	٥٨.٠	١.٠٢	٣.٤٠	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية .	٥٥
منخفضة	٥٧.٠	٠.٩١	٣.٣٥	تحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية .	٥٢
منخفضة	٥٦.٨	١.٠٠	٣.٣٣	تعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته .	٦٠
منخفضة	٥٦.٤	٠.٩٨	٣.٣٢	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية .	٥٦
منخفضة	٥٥.٨	٠.٩٩	٣.٢٤	تراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية العكسية .	٥٧
منخفضة	٥٥,٦	١.٠٩	٣.١٠	توضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة .	٥٤
منخفضة	٥٥.٠	١.١٣	٢.٨٠	توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ .	٥٣
متوسطة	٦٠,٧٦	٠.٧٣	٣.٥٠	الدرجة الكلية لمجال اقرار الخطة وتنفيذها	

تحليل النتائج

وقد حققت الفقرات () تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ ، تكلف الأقسام المختلفة باعداد خططها السنوية التطويرية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية) على درجة مرتفعة وحصلت الفقرات () يتم كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح ، يوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية ، تحدد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ، إعلان الالتزام من قبل رئاسة الجامعة بضرورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها ، ترفع الخطة لرئاسة الجامعة لإقرارها بشكل رسمي، تحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، يتم توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد، تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية (على درجة متوسطة، وحصلت الفقرة (تحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، وتوضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة ، وتوضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية ، ويتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية ، وتراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية العكسية ، وتعد لقاءات دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم في أثناء عملية التنفيذ (على درجة تطبيق منخفضة.

٤-١-٦ عرض نتائج مجال التقويم والمتابعة وتحليلها

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات التقويم والمتابعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
٦٤	تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم .	٣.٤٩	٠.٩٦	٧٠.٨	مرتفعة
٦٨	تكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة .	٣.٤٤	٠.٩٦	٦٨.٨	متوسطة
٦٥	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف .	٣.٤٠	٠.٩٥	٦٧	متوسطة
٦٩	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر .	٣.٤٠	١.٠١	٦٦	متوسط
٦٦	تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز .	٣.٣٧	٠.٩٠	٦٥.٤	متوسطة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٦٧	تقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة .	٣.٣٥	٠.٩٢	٦٥	متوسطة
٧٠	تحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها .	٣.٣١	٠.٩٦	٦٤.٢	متوسطة
٧١	تطبق مفاهيم المساواة والشفافية ، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الاهداف .	٣.٣١	١.٠٠	٦٣.٦	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المتابعة والتقييم	٣.٣٤	٠.٨٠	٦٦,٣٥	متوسطة

تحليل النتائج

حققت الفقرة (تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم) درجة تطبيق مرتفعة ، وحققت الفقرات (ويتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف ، وتكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة ، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز ، وتقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة ، وتحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها ، وتطبق مفاهيم المساواة والشفافية ، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف) درجة تطبيق متوسطة .

٤-١-٧ عرض نتائج واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية للمجالات ككل

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	الإعداد للتخطيط	٣,٢٤	٠.٧١	٦١.٣	متوسطة
٢	التحليل الاستراتيجي	٣.٣٨	٠.٧٣	٦٢.٦٨	متوسطة
٣	التوجه الاستراتيجي	٣.٢٨	٠.٧٦	٦٢,٤٥	متوسطة
٤	الصياغة الإستراتيجية	٣.٢٥	٠.٧٦	٦٢.١٣	متوسطة
٥	إقرار الخطة وتنفيذها	٣.٥٠	٠.٧٣	٦٠,٧٦	متوسطة
٦	المتابعة والتقييم	٣.٣٤	٠.٨٠	٦٦,٣٥	متوسطة

الدرجة الكلية لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	٣.٣٣	٠.٦٨	٦٢.٦١	متوسطة
--	------	------	-------	--------

تحليل النتائج

يتضح من الجدول (١١) ان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة ، قد أتت بمتوسط (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٨) ، وبنسبة مئوية (٦٢,٦١) ، وهذا يدل على درجة تطبيق متوسطة

٤-٢ مناقشة النتائج

من خلال إطلاعنا على الجدول (١١) نلاحظ ان النسبة المئوية لمجال الاعداد للتخطيط بلغت (٦١,٣ %) وهي درجة متوسطة ، ان الاعداد للتخطيط يعتبر المرحلة الاولى والمهمة في طريق الوصول الى الاستراتيجية الجيدة فكلما كان الاعداد جيدا او منسقا مع رسالة المؤسسة واهدافها وسياساتها كلما كانت الاستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من المؤسسة فبدون تخطيط مسبق فعال ستتخبط عملية التخطيط الاستراتيجي وسيكون مصيرها الفشل . (wilkinsom,2007:78)

اما مجال التحليل الإستراتيجي فقد كانت نسبته المئوية (٦٢.٦٨ %) وهي نسبة متوسطة ، ان من ضروريات عملية التخطيط الاستراتيجي حيث لايمكن ان تعمل أي مؤسسة بمعزل عن البيئة المحيطة به فمنها تحصل على مدخلاتها واليها تقدم مخرجاتها لذلك تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة والأمور التي من المتوقع ان تتصدى لها في المستقبل ضروري لذلك لابد من جمع اكبر قدر ممكن المعلومات عن البيئة وتحليلها حتى تتمكن المؤسسة من تحديد موقفها الاستراتيجي (ماهر ، ٢٠٠٩ : ٨٩)

في حين حصل مجال التوجيه الاستراتيجي على نسبة مئوية (٦٢,٤٥ %) وهي كذلك نسبة متوسطة ، حيث تعتبر مرحلة التوجيه الاستراتيجي من اكثر المراحل تحديا ، لان المشاركين قد يستغرقون وقتا طويلا في الجدل قبل ان يتمكنوا من تحديد وجهتهم ، لذلك هي مرحلة مهمة وحساسة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

وقد حصل مجال صياغة الاستراتيجية على نسبة مئوية (٦٢.١٣ %) وهي ايضا نسبة متوسطة ، تبدأ هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلتَي التحليل الاستراتيجي والتوجيه الاستراتيجي والتي تمثل القاعدة الاساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي فلا يمكن نقل الخيار الاستراتيجي الى ارض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم وتساعد الصياغة الاستراتيجية في تحديد الادوار والتنسيق

بين المؤسسات المختلفة وحشد الموارد ضمن اطار خطة استراتيجية واضحة المعالم (المغربي وغربية، ٢٠٠٦ : ٩٤).

اما مجال اقرار الخطة وتنفيذها فقد كانت نسبته المئوية (٦٠,٧٦%) نسبة متوسطة وغير مرضية ، ان عملية اقرار الخطة يتطلب وجود فريق للتخطيط مهمته مراجعة وثيقة التخطيط وإجراء التعديلات عليها لتلائم الاقتراحات والتعليقات ، وبعد التوصل الى اجماع فريق التخطيط حول الخطة ، يتم رفعها للجهات المختصة للتصديق عليها وبإنهاء اقرار الخطة تكون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة قد اكتملت وعليه سيكون للمؤسسة وثيقة عاملة توفر ثروة من المعلومات يمكن الرجوع اليها وتحديثها عند الحاجة (جواهر ، ٢٠٠٤ : ٦٠) وبعدها تأتي المرحلة المنطقية التي تلي اقرار الخطة وهي عملية تنفيذ الاستراتيجية حيث تحتل اهمية كبيرة لانها تنقل الاستراتيجية المصاغة والخيارات المنتجة الى ارض الواقع والتي نتائج مستهدفة كما تعطي عمليات التنفيذ معنى محددا للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول اليها واستغلال المهارات الادارية والموارد البشرية استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن اليات التنفيذ المعتمدة ، كما تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الاخرى وتمكنها من معالجة الهفوات والإخفاقات الناتجة عن مرحلة الصياغة الاستراتيجية (الغالبي ، ٢٠٠٧ : ٤٦). في حصل مجال المتابعة والتقويم على نسبة مئوية (٦٦,٣٥%) وهي بتقدير متوسط ، تعتبر عملية المتابعة والتقويم المرحلة الاخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي فلا يعني تنفيذ الاستراتيجية انها تمت بنجاح وإنما يتطلب الامر التأكد من انه تم اتباع التعليمات الموضوعة في اثناء عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال قياس الاداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة ثم مقارنة الاداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة والكشف عن الاخطاء واتخاذ الاجراءات السريعة لعلاج هذه الاخطاء (ماهر ، ٢٠٠٦ : ٥٣). من خلال اطلعنا على الجداول نلاحظ ان نسبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية للمجالات ككل كانت بدرجة متوسطة وهي درجة غير مرضية ، يعزو الباحث الدرجة المتوسطة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي وهي درجة متدنية نسبيا ، الى العديد من العوامل منها حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية ، وربما يعود الى الاعتقاد بان التخطيط هو مسؤولية الجهات العليا وهو رئاسة الجامعة ، وان دور الكليات يقتصر على التنفيذ والقيام بمهام يومية موكلة إليها ، وعلى هذا الأساس فإن الأرضية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، لم تكن متوفرة في كليات التربية الرياضية بالشكل الملائم ، ومن الأمثلة على ذلك ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، والمشاركة الجماعية للعاملين في التخطيط ، ومشاركة المجتمع المحلي في التخطيط ، وافتقار كليات التربية الرياضية لخبراء في التخطيط الاستراتيجي .

وبالإضافة الى ما سبق ، فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى إمكانيات مادية وبشرية فميزانيات كليات التربية الرياضية ضعيفة ، وهي بالكاد تلبى الحاجات الأساسية للكلية ، فلا حوافز للعاملين في الخطط الإستراتيجية ، وأما بالنسبة للإمكانيات البشرية ، فقد أفادت نسبة لا بأس فيها من العاملين في كليات التربية الرياضية ، أنهم لم يتلقوا تدريباً على التخطيط الاستراتيجي ، ولم يطلب منهم إعداد خطط إستراتيجية للأقسام التي يعملون بها ، واكتفوا بتنفيذ الخطط التي ترد من الإدارة العامة .

ورغم وجود العديد من مراحل التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية ، مثل التحليل البيئي والمقارنة مع المديرية الأخرى ، إلا ان هناك مراحل بها ضعف واضح مثل التقويم المستمر ، والمتابعة للخطط ، وتعرف المشكلات ووضع حلول لها ، وعقد دورات تعريفية بالخطط الإستراتيجية ، بل سيطر النمط التقليدي في المتابعة ، من خلال إرسال مجموعة من التقارير بين الكلية ورئاسة الجامعة .

الفصل الخامس

٥ الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

١. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال الإعداد للتخطيط بدرجة متوسطة

٢. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال التحليل الاستراتيجي بدرجة متوسطة

٣. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال التوجه الاستراتيجي بدرجة متوسطة

٤. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال الصياغة الإستراتيجية بدرجة متوسطة

٥. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال إقرار الخطة وتنفيذها بدرجة متوسطة

٦. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال المتابعة والتقويم بدرجة متوسطة

٥-٢ التوصيات

- ١- دعم وتشجيع كليات التربية الرياضية التي تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي
- ٢- استقطاب الكفاءات ورصد وإعداد الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك.
- ٣- بناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية لكليات التربية الرياضية كي يتمكن العاملين عليها الإحاطة والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبني عليها الخطط الإستراتيجية وتيسر عمليات التخطيط الاستراتيجي
- ٤- تدريب العاملين في كليات التربية الرياضية على مهارات التخطيط الاستراتيجي
- ٥- العمل على تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- فتح دورات تدريبية وتطويرية متخصصة للكوادر العاملة في كليات التربية الرياضية ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي

المصادر

- احمد ماهر : التخطيط التنفيذي في خدمة الاهداف الاستراتيجية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ ،
- احمد ماهر : دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي ، الدار الجامعية ن الاسكندرية ، ٢٠٠٩
- احمد القطامين : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، ديسمبر ، ٢٠٠٢ .
- برايسون، (١٩٩٥) : "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامه والغير ربحيه" ، ط١. سان فرانسيسكو: جوزي - باس .
- رافدة الحريري : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، ط١ ، الاردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الاردن ، ٢٠٠٧

- زكريا الدوري، (٢٠٠٥): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن
- طاهر الغالبي ووائل ادريس : الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٧
- عبد الحميد المغربي ورمضان غريبة : التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠٦
- عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلوا المصرية ، ١٩٩٩
- علي صالح جوهر : التعليم تخطيطه واقتصادياته، ط١، دار المهندس للطباعة والنشر، دمياط ، ٢٠٠٤
- عناية خضير : واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، ٢٠٠٧
- ماجد الفرا ، : التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية : غزة ، ٢٠٠٥
- محمد الحوسني " درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد ٣٦ ، عمان ، ٢٠٠٩
- محمد الأغا : محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٥
- محمد خليل أبو هاشم : " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة، ٢٠٠٧
- محمد سيف الدين فهمي : التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلوا المصرية القاهرة، مصر ، ١٩٩٦

- محمد محمود العبسي: "بناء دليل للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الاردنية" اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ٢٠٠٤
- محمد منير : تخطيط التعليم واقتصادياته ، القاهرة ، عالم الكتاب ، ١٩٩٨
- . مندورة ، درويش (٢٠٠٥)، (٢٠٠٦/٩/٢١):
- http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm
- هولمز، : " المجتمع من أجل التخطيط في الكلية والجامعة"، مجلة آن آربر: نيويورك ، ١٩٥٨
- * Paris ,k strategic planning in the university, consultant offive of quality improvement, university of Wisconsin system board of regents–madison 2003
- Wilkinson, R,Taylor, Machado, Practical Guide to strategic enrollment Management planning in higher education, educational policy institute

ملحق (١)

يبين السادة الخبراء

ت	الاسم	اللقب	التخصص	مكان العمل
١	د.حسن ناجي محمود	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة بغداد – كلية التربية الرياضية
٢	د.علاء فرحان طالب	استاذ	ادارة	جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد
٣	د.عبد الرحمن إبراهيم مصطفى	أستاذ مشارك	إدارة واستراتيجية عامة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا –
٤	د.عقيل محسن الفتلاوي	استاذ مساعد	تخطيط	وزارة التربية –

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

مديرية تربية الديوانية	إستراتيجي			
جامعة القادسية كلية التربية	ادارة تربوية	استاذ مساعد	د. وداد مهدي هادي	٥

ملحق (٢)

الاستبانة

حضرة الاستاذ المحترم .

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية"
وبما ان الموضوع يخصكم راجيين الاجابة على الاستبيان المرفق خدمة للبحث العلمي
شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

خالد اسود

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي : عملية دينامية شاملة ، وذات قاعدة عريضة تتطلب مساهمة ومشاركة
من كافة الأطراف المعنية لتحديد الشكل المستقبلي للمنظمة وأعداد خطة تشمل تحديد الاحتياجات ،
ورسم الاستراتيجيات ، في ضوء تحليل مستمر للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وفقاً لرؤيا ورسالة
واضحة ومحددة ، مع وجود متابعة مستمرة للتنفيذ باتجاه التحسين والتطوير
ثانياً : يُرجى وضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً :

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق				
		(٥) عالية جداً	(٤) عالية	(٣) متوسطة	(٢) قليلة	(١) قليلة جداً
المجال الأول : الإعداد للتخطيط						
١	توجد خطة واضحة بعيدة المدى في كليات التربية الرياضية					
٢	تشارك أقسام الكلية في رسم خطة الكلية بعيدة المدى .					

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٣	تدعم رئاسة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية .				
٤	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في الكلية .				
٥	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي ، بصفته شريكاً .				
٦	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية .				
٧	تتاح الفرصة لكل العاملين في الكلية ، للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي .				
٨	هناك سياسة تربية لكليات التربية الرياضية .				
٩	يحدد الهدف العام من عملية التخطيط .				
١٠	يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط .				
١١	يتم الاتفاق على وضع خطة إستراتيجية لكليات التربية الرياضية				
١٢	توزع المسؤوليات على اعضاء فريق العمل التخطيطي .				
١٣	توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي .				
١٤	تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي .				
المجال الثاني : التحليل الاستراتيجي					
١٥	تحلل البيئة الخارجية لكليات التربية الرياضية ، للتعرف الى التهديدات التي تواجه الكلية				
١٦	تحلل البيئة الخارجية للكلية ، للتعرف الى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها .				
١٧	تتوفر قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة (الاجتماعية ، التكنولوجية ...)				
١٨	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي .				

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

١٩	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي .				
٢٠	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي .				
٢١	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج الكلية (المجتمع ، أولياء الأمور ، سوق العمل) .				
٢٢	يتم تحليل مكانة الكلية بالنسبة للكليات الأخرى الأخرى .				
٢٣	تدرس حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة .				
٢٤	يتم تحليل البيئة الداخلية للكلية للتعرف الى نقاط الضعف فيها ، والتي تمنعها من تحقيق رسالتها .				
٢٥	يتم تحليل البيئة الداخلية للكلية ، للتعرف الى نقاط القوة فيها .				
٢٦	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في الكلية .				
٢٧	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية .				
٢٨	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للكلية .				
٢٩	يُدرس وضع التسهيلات في الكلية مثل (تجهيزات ، مباني ، ...) .				
٣٠	يتم التأكد من ان رؤية المديرية واقعية تتسجم مع إمكاناتها .				
٣١	تحديد أهداف استراتيجية عامة تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للكلية .				
٣٢	تترجم الأهداف طويلة الأجل الى اهداف متوسطة الأجل .				

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٣٣	تترجم الأهداف متوسطة الأجل الى أهداف قصيرة الأجل .				
٣٤	توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة .				
٣٥	يتوصل فريق التخطيط الى إجماع حول الأهداف .				
٣٦	يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء .				
٣٧	يتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة .				
المجال الرابع : الصياغة الاستراتيجية .					
٣٨	مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من ان فرص تحقيقها لا زالت كبيرة .				
٣٩	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية .				
٤٠	تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للكلية في البيئة المحيطة .				
٤١	تصميم استراتيجيات متوافقة مع اهداف الكلية.				
٤٢	عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها .				
٤٣	اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف .				
٤٤	رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير .				
٤٥	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة للكلية.				
المجال الخامس : إقرار الخطة وتنفيذها					

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٤٦	تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية .				
٤٧	تكلف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية التطويرية ، انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية .				
٤٨	تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ .				
٤٩	يوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها ، لإنجاح الخطط الاستراتيجية .				
٥٠	تحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .				
٥١	تحدد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ .				
٥٢	تحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية .				
٥٣	توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ .				
٥٤	توضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة .				
٥٥	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية				
٥٦	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية .				
٥٧	تراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية العكسية .				
٥٨	يتم توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد .				
٥٩	يتم كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح .				
٦٠	تُعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته .				
٦١	ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة .				

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٦٢	ترفع الخطة لرئاسة الجامعة لإقرارها بشكل رسمي .				
٦٣	إعلان الالتزام من قبل رئاسة الجامعة بضرورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها .				
المجال السادس : التقييم والمتابعة					
٦٤	تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم .				
٦٥	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الاهداف .				
٦٦	تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز .				
٦٧	تقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الحاجة .				
٦٨	تكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة .				
٦٩	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر .				
٧٠	تحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها .				
٧١	تطبق مفاهيم المساءلة والشفافية ، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف .				

ملحق (٣)

فريق العمل الساعد

ت	الاسم	مكان العمل
١	د. مضر عبد الباقي سالم	كلية التربية الرياضية - جامعة بابل
٢	د. غفار سعد	كلية التربية الرياضية جامعة واسط
٣	د. حسين فرحان	كلية التربية الرياضية -جامعة ميسان
٤	د. زهير مجهول	كلية التربية الرياضية -جامعة كربلاء

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

٥	د. عمار مكي	كلية التربية الرياضية - جامعة الكوفة
٦	م. وسام شلال	طالب دكتوراه - كلية التربية الرياضية - جامعة البصرة
٧	م. باسم سامي	كلية التربية الرياضية - جامعة ذي قار