

معوقات التخطيط الاستراتيجي  
بكلية التربية جامعة الخرطوم  
من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام

إعداد

د/ عمر هاشم إسماعيل

أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

د/ فيصل محمد عبد الوهاب سعيد

أستاذ أصول التربية المشارك  
كلية التربية جامعة الخرطوم

معلومات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم  
من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام

---

## معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام

د. فيصل محمد عبد الوهاب سعيد و د. عمر هاشم إسماعيل\*

### المقدمة:

يشهد العالم ومنذ منتصف القرن الماضي تطوراً وتحولاً سريعاً في مختلف مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، فأصبح أهم ما يميز بيئة العمل المحيطة بالمنظمات والمؤسسات المعاصرة التغير السريع والانفتاح وتجاوز الحدود المكانية والزمانية بين الدول والمجتمعات، الأمر الذي يجعل الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في الإدارة الحديثة أمراً مهماً في كل المنظمات، وفي هذا الإطار فإن علي التعليم الجامعي أن يأخذ بزمام المبادرة في العمل وفقاً لأساليب التخطيط العلمي السليم، وكليات التربية تعتبر إحدى مؤسسات التعليم العالي المهمة والتي تهدف لإعداد وتدريب المعلم، وحتى تعد هذه الكليات معلماً متميزاً في ضوء متغيرات العصر الحالي، وقادراً علي مواجهة التحديات المعاصرة والدخول والعمل في بيئة متنوعة ثقافياً، فإن علي القائمين عليها تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارتهم لها، والعمل علي استقراء الواقع والعوامل المختلفة المؤثرة فيه وتحليله واستكشاف المستقبل والقوي الفاعلة فيه.

تعتبر كليات التربية في الجامعات السودانية، وكلية التربية جامعة الخرطوم بصفة خاصة باعتبارها أم لكل كليات التربية السودانية، من بين الكليات المهمة بالنسبة للتعليم العالي الذي تتبع له هذه الجامعات وبالنسبة للتعليم العام الذي يقوم بتوظيف مخرجات هذه الكليات، بل وبالنسبة للمجتمع السوداني لما للمعلمين من دور واضح ومهم في تطويره وتحقيق نهضته وتنميته المستدامة، الأمر الذي يعني أهمية هذه الكليات وضرورة تطوير بيئتها التعليمية وجودة برامجها عبر منظومة

(\*) د/ فيصل محمد عبد الوهاب سعيد: أستاذ أصول التربية المشارك- كلية التربية جامعة الخرطوم.  
د/ عمر هاشم إسماعيل: أستاذ الإدارة التربوية المساعد- كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

التخطيط الإستراتيجي. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تتناول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية جامعة الخرطوم.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم، ويمكن صياغة هذه المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر كل من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالكلية؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الأربعة التالية:

- ١- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية جامعة الخرطوم؟
- ٢- ما واقع "رؤية" و "رسالة" كلية التربية الحالية من حيث الوضوح والجودة؟
- ٣- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي الثلاثة "التدريس الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع" كما تراها الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم؟
- ٤- كيف يتم تطوير التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً في كلية التربية جامعة الخرطوم؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الاستقصائية للكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي الثلاثة: (التدريس الجامعي، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات تدفع نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي لهذه الوظائف في كلية التربية جامعة الخرطوم، وفي نفس الوقت تفيد متخذي القرار بجامعة الخرطوم عموماً، وإدارة كلية التربية الحالية علي وجه الخصوص في المستقبل.

- ١- تعرف أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم.
- ٢- الوقوف علي "رؤية" و "رسالة" كلية التربية جامعة الخرطوم من حيث الوضوح والجودة، كمدخل للتخطيط الاستراتيجي.

- ٣- الكشف عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي الثلاثة: "التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع"، من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بكلية التربية للعام ٢٠١١/٢٠١٢م.
- ٤- استقراء كيفية التطوير لمنظومة التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية جامعة الخرطوم.

#### حدود الدراسة:

- ١- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بكلية التربية بجامعة الخرطوم بقسميها: القسم الشمالي والذي يعمل علي إعداد معلم المرحلة الثانوية، والقسم الجنوبي والذي يهتم بإعداد معلم مرحلة الأساس.
- ٢- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي الجامعي ٢٠١١م - ٢٠١٢م.
- ٣- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالكلية.
- ٤- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة علي عينة الدراسة مكونة من (٢٥ فرداً) هم: عميد الكلية ونوابه الثلاث، الأمين العام للكلية، ومسجل الكلية، و(١٩ فرداً) رئيس قسم.

#### التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

- التخطيط:** هو التفكير في المستقبل والتنبؤ بما يمكن حدوثه والعمل علي توجيهه والسيطرة عليه من خلال وضع أهداف محددة قابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية علمية منظمة يتم فيها تحليل العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لكلية التربية، وتصاغ لها أهداف بعيدة المدى يمكن من خلالها تحقيق مستقبل أفضل.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي:** هي التحديات أو الصعوبات التي تمنع، أو تؤدي إلي فشل، الخطط التي تضعها الإدارة في كلية التربية جامعة الخرطوم.

الإدارة العليا لكلية التربية: ويقصد بها في هذه الدراسة كل من: عميد الكلية، ونواب العميد الثلاث (نائب العميد للشؤون العلمية، ونائب العميد لبيكالوريوس مرحلة الأساس، ونائب العميد لشؤون المدارس ورياض الأطفال)، والأمين العام لمجمع التربية، ومسجل الكلية.

### تعريف بكلية التربية جامعة الخرطوم:

في نوفمبر من عام ١٩٥٤ استدعت حكومة السودان لجنة دولية لبحث إصلاح التعليم الثانوي والتوسع فيه ورفعت اللجنة تقريرها إلي وزير المعارف في فبراير ١٩٥٥، حيث أوصت في تقريرها علي أهمية إنشاء معهد عالي لتدريب المعلمين لسد النقص في المدارس الثانوية، فتم إنشاء معهد المعلمين العالي بأمر درمان في عام ١٩٦١ بمساعدة من منظمة اليونسكو والبنك الدولي وتخرجت الدفعة الأولى في عام ١٩٦٥ بدرجة الدبلوم بعد دراسة علمية ومهنية امتدت لأربع سنوات، في عام ١٩٦٨ تم الاتفاق بين وزارة التربية وجامعة الخرطوم علي انتساب المعهد لجامعة الخرطوم أكاديمياً حيث آل الإشراف الأكاديمي إلي مجلس أساتذة جامعة الخرطوم وأصبحت الجامعة تمنح الدرجات الجامعية للخريجين اعتباراً من عام ١٩٧١ بينما ظل الإشراف الإداري تحت مسؤولية وزارة التربية آنذاك، في عام ١٩٧٤ تم ضم المعهد إلي جامعة الخرطوم بصورة كاملة وتغير اسمه إلي كلية التربية وألت إليها كل مسؤوليات وممتلكات معهد المعلمين العالي (الشؤون العلمية، ٢٠٠٧م، ص ٣١٨). وحالياً تعتبر كلية التربية أكبر كليات الجامعة، بل وأكبر كليات التربية في السودان، إذ يصل عدد الملتحقين بها أكثر من (٥) آلاف طالب وطالبة، وبها تسعة عشر قسماً، منها خمسة عشرة قسماً في التخصصات الأكاديمية، وهذه الأقسام هي:

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| ١- قسم اللغة العربية.  | ٢- قسم اللغة الإنجليزية. |
| ٣- قسم اللغة الفرنسية. | ٤- قسم الجغرافيا.        |
| ٥- قسم التاريخ.        | ٦- قسم الكيمياء.         |
| ٧- قسم الأحياء.        | ٨- قسم الفيزياء.         |
| ٩- قسم الفيزياء.       | ١٠- قسم الرياضيات.       |

- ١١- قسم العلوم الأسمية تغذية. ١٢- قسم التربية الرياضية.  
١٣- قسم التربية الخاصة. ١٤- قسم التعليم قبل المدرسة.  
١٥- قسم التربية الفنية. ١٦- قسم تعليم الكبار.  
بالإضافة لأربعة أقسام تربوية ممثلة في الأقسام التالية:  
١- قسم المناهج وطرق التدريس. ٢- قسم أصول التربية.  
٣- قسم علم النفس التربوي. ٤- قسم تقنيات التعليم.

كما تضم للكلية ست مدارس وثلاث رياض أطفال تعتبر مختبرات تجريبية لتدريب طلاب الكلية.

نظام الدراسة المتبع في الكلية هو النظام التكاملي، حيث يدرس الطالب مقررات التخصص بالإضافة للمقررات التربوية المهنية والمقررات الثقافية العامة بالتوازي؛ فالنظام التكاملي عكس النظام التتابعي الذي يكمل فيه الطالب دراسة التخصص أولاً ثم يلتحق بكلية التربية لكي يتم تأهيله وإعداده لمهنة التعليم. كما تعمل الكلية وفقاً لنظام الساعات المعتمدة، فبعد أن يكمل الطالب (١٥٤) ساعة معتمدة بنجاح يُمنح الدرجة العلمية حسب تخصصه، إما درجة بكالوريوس التربية والآداب مرتبة الشرف أو بكالوريوس التربية والعلوم مرتبة الشرف. كما تقدم الكلية برامج في الدراسات العليا هي: الدبلوم العالي، والماجستير والدكتوراه في التخصصات التربوية والأكاديمية.

### الإطار النظري:

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال علي جميع المستويات، كما أن التجربة العملية أثبتت أهمية الاعتماد علي التخطيط في جميع النشاطات والأمور وجعلها جميعاً مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها، فالخطة هي بمثابة الطريق الذي يرشد إلي سبيل تنفيذ الأهداف بكفاءة وفعالية عالية بعيداً عن العشوائية والارتجال (مشتهي وزميله، ٢٠١١: ٩١٣). ويعرف التخطيط بأنه: "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكاليف وتعظم النتائج" (الكرخي، ٢٠٠٩: ٢١). أما التخطيط الاستراتيجي فيعرفه

أحمد (٢٠٠٦: ٣٧) بأنه التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، ومتي وكيف يعمل، وهو في أبسط صورة ماذا يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل). أي أنه عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الأغراض المنشودة وكذلك الوسائل اللازمة. ويرى البعض بأن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالدرجة الأولى بعمليات صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق الأهداف، بينما يعرفه النعيمي (٢٠٠٨: ١٠) بأنه ذلك التخطيط الذي يستند إلي الأهداف الاستراتيجية ويتجه نحو التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل وبالتالي يهتم بتحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في هذا العصر لتمييزه بتدفق المعلومات وسرعة الأحداث وتشعب الاختصاص. وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية لمنظومة التعليم العالي.
- تشجيع الجهات المشرفة علي التعليم العالي علي العمل معًا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة له.
- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين عليه.
- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية.
- رفع درجة الوعي بأهمية التعزيز ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.
- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف علي نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي.
- التوجيه المثمر للجهود والموارد وكيفية استثمارها بشكل أفضل.
- يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- يساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء للمنظمة.



▪ تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

### العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يشير عبد ربه، (٢٠١٢: ٩٦٠) إلي أن أي نموذج ناجح للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يشتمل علي العناصر التالية:

#### - الرؤية والرسالة: Mission and Vision

يعد تحديد رؤية الجامعة أو الكلية الجامعية المعنية أول خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تحدد الرؤية أسباب وجود الجامعة أو الكلية، والغرض الأساسي منها وكذلك الحالة المثالية التي تسعى للوصول إليها. أما الرسالة فتحدد الأهداف الكبرى للجامعة أو الكلية، وأهداف الأداء، ويتم تحديد رؤية ورسالة الجامعة في إطار فلسفتها.

#### - المسح البيئي: Environmental Scan

بعد تحديد رؤية المنظمة ورسالتها بوضوح يجب أن يتم تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فهذا المسح البيئي، والذي يتم وفقاً لنموذج الخمس قوي أو نموذج SWOT، يتيح تحليل المعلومات عن البيئة الخارجية للجامعة المتمثلة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والعوامل القانونية والتكنولوجية والدولية، بالإضافة للعوامل التنظيمية الداخلية للجامعة.

#### - تحليل الفجوة: Gap Analysis

يتم عن طريق تحليل الفجوة تقييم الاختلاف بين الوضع الحالي للجامعة أو الكلية والوضع المستقبلي المرغوب فيه، وينتج عن تحليل الفجوة تحديد بعض الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد لسد هذه الفجوة.

#### - المعايرة: Benchmarking

وهي عملية منظمة ومستمرة لقياس أعمال الممارسات وأداء الجامعة بالمقارنة بالجامعات الأخرى وتستخدم المعايرة في إطار عملية التخطيط لتوحيد إدارة الموارد البشرية والاجتماعية والفنية.

#### - قضايا استراتيجية: Strategic Issues

تقوم الجامعة بتحديد قضاياها الاستراتيجية بناء على رؤيتها، ومهمتها، وفي سياق التحليل البيئي والتحليلات الأخرى، والقضايا الاستراتيجية هي القضايا الأساسية التي يجب على الجامعة تناولها لتحقيق رسالتها والتقدم نحو المستقبل المأمول.

#### - البرمجة الاستراتيجية: Strategic Programming

ويتم تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة من خلال البرمجة الاستراتيجية التي تتضمن:

أ- الأهداف الاستراتيجية: وهي التي تسعى الجامعة لتحقيقها والتي تتبع من القضايا الاستراتيجية.

ب- خطوات العمل: وهي التي تحدد كيفية الوصول لما يرجى الوصول إليه، وبمعنى آخر الخطوات المطلوبة للوصول إلي الأهداف الإستراتيجية حيث يتم تحديد الأفراد، ومسئولياتهم.

ج- الوسائل: هي الأفعال والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط المحددة التي يمكن قياسها والتي تسير بالجامعة نحو تحقيق المستقبل المرغوب فيه.

#### الاستراتيجيات غير متوقعة الحدوث:

بالرغم من وجوب قيام الجامعات بتقييم بيئتها إلا أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل فقد تنتج أحداث تحدي افتراضاتها وتتعارض مع تنبؤاتها، وعلي الجامعات أن يكون لديها الاستراتيجيات الإيجابية البديلة، كما يجب أن تكون مرنة بالقدر الكافي لتقبلها واستثمارها.

#### - تقييم الاستراتيجية: Strategies Evaluation

يعد تقييم الاستراتيجيات، والوسائل وبرامج العمل من الأمور الضرورية لتقييم مدي نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، فمن المهم أن يكون التقييم بشكل سنوي ويفضل أكثر من ذلك بهدف تقييم أثر أفعال معينة علي النتائج طويلة المدى وعلي رؤية الجامعة ورسالتها، وعلي الجامعة قياس الأداء الحالي في ضوء توقعات محددة، مع النظر بعين الاعتبار لأي تغييرات، أو أحداث قد تؤثر في سير الأداء وفقاً لما هو مخطط له.

### - مراجعة الخطط الاستراتيجية: Strategic Plans Review

تحتاج الجامعة بعد تقييم تقدم عملية التخطيط الاستراتيجي لمراجعة الخطط الاستراتيجية وعمل التغييرات اللازمة، وتعديل مسارها بناء علي هذه التقييمات السابقة، علي أن يؤخذ في الاعتبار عند القيام بهذه المراجعات الاستراتيجية غير متوقعة الحدوث والتغييرات التي تؤثر في المسار المخطط له والمقصود من قبل الجامعة.

### التفكير الاستراتيجي: Strategic Thinking

بمرور الوقت يتخذ الأفراد في الجامعة قراراتهم بطريقة روتينية علي سياق الرؤية والرسالة الاستراتيجية للجامعة ويصبح التخطيط الاستراتيجي هو الأمر المعتاد الذي يتضح في عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة، كذلك يتعلم المشاركون أن يفكروا تفكيراً استراتيجياً كجزء من أنشطتهم اليومية المعتادة، وينطوي التفكير الاستراتيجي علي ترتيب الاختبارات، وبالتالي يتضح التفكير علي عدد كبير من البدائل والقرارات التي تحقق أفضل اتساق وتكيف بين الجامعة ومواردها.

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

- يتطلب التخطيط الاستراتيجي قيادة فعالة تتوافر فيها الشروط التالية: المعرفة الجيدة بالتخطيط الاستراتيجي، والمشاركة بشكل مباشر وفعال في عملياته، والدعم والتأييد لعملياته والحب الحقيقي للتطوير، وعدم الرضا عن الوضع الراهن والتطلع المستمر إلي التجديد والحديث عن البرامج.
- يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي تهيئة الجامعة للقيام بعملية التخطيط، وتتم هذه الهيئة من خلال ما يلي: تعميق اقتناع العاملين بالجامعة بصفة عامة والإدارة العليا ومديري الجامعة بصفة خاصة. التأكيد علي انتماء أعضاء الجامعة لها. وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية. وضع برنامج متكامل يوضح آلية فريق التخطيط.
- يتطلب صياغة وتطبيق الاستراتيجية معلومات حديثة ودقيقة، لتوفير هذه المعلومات تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلي بناء نظام للمعلومات الإدارية.

- يتطلب نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، إدراك قادة الجامعة لعملياته، فقد بينت أحدي الدراسات التي أجريت حول دليل استشاري لقادة التعليم العالي عند استخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
1. أن يدرك مديرو التعليم العالي أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يعتبر أداة حيوية.
  2. أن يدرك مديرو التعليم العالي أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يؤدي إلى الفعل، (أو العمل) وذلك من خلال تحديد الخطط والإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  3. أن يدرك مديرو التعليم العالي الحاجة إلى متابعة منتظمة للتنفيذ، حيث إن متابعة تنفيذ الخطة هي جزء حيوي في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### الدراسات السابقة:

#### - الدراسات العربية:

- أجرت الخطيب (2003) دراسة بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي)، وطبقت الدراسة علي شركات المساهمة العامة، واستهدفت الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع، حيث طورت الباحثة استبانة وزعت علي (٥٠) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته ٥٢% من مديري هذه الشركات لا يدركون المعني العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالرغم من أن لهم اتجاهات إيجابية نحوه.
- أجري الدجني (٢٠٠٦) دراسة بعنوان: (واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة)، حيث تعرضت الدراسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر معايير الجودة في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلي وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي، وبالرغم من ذلك هناك ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.
- قام الضمور (٢٠١١) بإعداد دراسة بعنوان: (واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن)، وهدفت دراسته إلي تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، ومعرفة العوامل المؤثرة علي التخطيط الإستراتيجي،

وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٢) وزارة، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية وبلغ عددهم من (166) عاملاً وعاملةً، وقد خلصت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي، ولم يجد الباحث أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لعوامل كالجنس أو المستوى التعليمي أو الخبرة أو المستوى الوظيفي.

قامت الحارثي (٢٠١١) بدراسة بعنوان: (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وكانت أبرز نتائج دراستها: ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلي تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي مع التركيز علي مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية علي مواكبة التطور في أساليب التعليم وفي مجال رسالة الجامعة وعلي ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، مع التركيز علي التدريب المستمر.

قام العمراني وآخرون (٢٠١١) بدراسة بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة لوضع تصورات واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقي، متناولة مفهوم وأنواع التخطيط لكيفية التي يتم بها تحليل العناصر الاستراتيجية، وإيجاد حالة من التوازن بين عوامل القوة والضعف، وركزت الدراسة لكيفية التطوير وصياغة الخطط الاستراتيجية والسياسات المناسبة لتحقيقها وقدمت الدراسة العديد من التوصيات في ذلك.

وأجري كلٌ من مشتفي وزميله (٢٠١١) دراسة بعنوان: (معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في جامعات قطاع غزة)، وهدفت الدراسة إلي الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط والجودة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة وقد استخدم الباحثان ستة عوامل لتعرف المعوقات؛ هي:

١- وضوح الرؤية ورسالة الجامعة للعاملين.

- ٢- مدي تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
- ٣- ومدي توفر الموارد والإمكانات.
- ٤- ثقافة المشاركة بين العاملين.
- ٥- تأثير البيئة الداخلية والخارجية.
- ٦- توفر معايير واضحة للقياس.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها أن هناك نوايا حسنة وخطوات جادة من قبل الإدارة العليا نحو التطبيق الاستراتيجي.

قام عبد ربه (٢٠١١) بدراسة تحليلية ميدانية بعنوان: (دراسة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر)، وأبرزت نتائج الدراسة أن موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي يحظى باهتمام معظم المجتمعات، باعتباره القائم علي إعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع للقيام بالتنمية الشاملة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المقارن، واستعرض الباحث كيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأجنبية من حيث التطبيق، ودراسة واقع التعليم الجامعي المصري وحاجته للتخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك توصل البحث لرؤية لتطوير التعليم الجامعي المصري مستفيدا من التخطيط الاستراتيجي وإمكاناته.

أجري كلٌ من الكلثم وزميله ٢٠١١م دراسة بعنوان: (معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى وعددهم (143 فرداً) من مختلف الأقسام في كلية التربية ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

#### - الدراسات الأجنبية:

قام وليامز (١٩٩٢) Williams بدراسة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الموجودة في مقاطعة درهام (Durham) بولاية كارولينا، حاول الباحث تعرف: إجراءات

التخطيط الشائعة في الجامعات المذكورة وشعور كبار المسؤولين في الجامعات بدورهم في التخطيط، وتعرف أوجه الشبه والخلاف بين إجراءات التخطيط المتبعة في الجامعات المذكورة، وكيفية استفادة تلك الجامعات من الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها منظمات الأعمال. وقد دلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة على أن هذه الجامعات تتبع العديد من إجراءات التخطيط ومنها على سبيل المثال توصيف نواحي القوة وجوانب الضعف لديها، وأيضاً توصيف الفرص والأزمات التي تواجه الجامعات، وتكوين خطة تنفيذية يتم استخدامها ومتابعتها وتقويمها في نهاية فترة الخطة.

أجري أجوا (١٩٩٢) Agwu دراسة في مستوى تطبيق الجامعات الكبرى في ولاية أركنساس الأمريكية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي، واستخدم الباحث في دراسته بعض الخصائص التي ذكرها عشرون خبيراً في مجال التخطيط، كما قام باستقصاء كبار المسؤولين في تلك الجامعات، وحاول تعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في هذا المجال أم لا. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، كما أن الجامعات المشتركة في البحث تقوم بالتخطيط الإستراتيجي مع وجود بعض الفروق في المجالات التي يغطيها التخطيط. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تناسق في مجالات التخطيط في المجموعتين من ناحية أهداف وخصائص واستخدامات التخطيط وطرق تقويمه، وكذلك تقدير الاحتياجات وطرق التنسيق بين خطط الكليات والجامعات.

قام هاي تاور (١٩٩٢) Hightower بتطبيق دراسة على ثلاث كليات صغيرة في ولاية كاليفورنيا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت لتعرف العلاقة بين مهام المؤسسات الجامعية وبين الأهداف الأساسية التي يطالب بها التخطيط الإستراتيجي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أسلوب التخطيط الإستراتيجي يزودنا بشرح جزئي للمهام الوظيفية للجامعات، وأن التخطيط الإستراتيجي يحول المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة تركز على المستقبل، وأن استخدام التخطيط الإستراتيجي يرجع إلى قدرته على مواجهة احتياجات المؤسسات التعليمية.

أجري موسلي (١٩٩٤) Mosley دراسة تري أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة تعليمية تستدعي أولاً تعرف التحديات التي تحول دون تطبيقه، ثم معرفة الأدوار

القيادية التي يقوم بها عميد الكلية ورؤساء الأقسام ولجنة التخطيط في عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ثم معرفة مكونات ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تنفيذه، ومعرفة ردود أفعال رؤساء الأقسام وهيئة التدريس بالنسبة لمحتويات العملية التعليمية المستخدمة، مع الاستناد إلى تحليل البيانات التي جمعها، فقد تم تحديد وتعريف وتحليل كل عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية في جداول تدرجية، وبالإضافة إلى ذلك حددت الرسالة رد الفعل العام. للكلية بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

قام اندرسون (Anderson) (١٩٩٩) وزملاؤه بدراسة عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأسترالية خرجت أبرز نتائجها بأن التخطيط الاستراتيجي بها لم يكن معمولاً به حتى منتصف الثمانينيات، أما الآن فكل الجامعات لديها خططها الإستراتيجية، بل إن التخطيط الإستراتيجي يمثل أحد أهم عناصر المناقشات السنوية بين الجامعة وغيرها من المنظمات الفردية، وتري الدراسة أن الجامعات تحدد رسالتها والقيم الأساسية والأهداف الإجرائية وفقاً للخطط الإستراتيجية، كما أن المدى الزمني لهذه الخطط يكون طويلاً إلى حد ما، حيث يغطي من خمس إلى عشر سنوات وأثناء هذه الفترة يتم مراجعة الخطة دورياً بصورة منتظمة لمتابعة مدي تحقيق الأهداف. قصيرة المدى أو تغييرها إذا لزم الأمر.

أجري أوجاسوارو (Orgasawaro) (٢٠٠٢) دراسة في اليابان هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدو اليابانية للبحث العلمي، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام ١٩٩١-٢٠٠١، باستخدام منهجية البحث النوعي والقائمة على تحليل الوثائق، وقام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط والتنفيذ من عام ١٩٩١، وأظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يعد نموذجاً يحتذى به للجامعات اليابانية الأخرى لأجيال قادمة بسبب مرونته وتطوره ويقوم البرنامج على الدمج التكامل بين التخصصية والتكنولوجيا، إذ أن كل تخصص وقسم له جزؤه الخاص المرتبط بالخطة الكلية، مع تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة، وإدارة المناهج وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية.

وأجرت كاوبيرن (Cowburn) (٢٠٠٥) دراسة في المملكة المتحدة لتعرف عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء



الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن عدم وضع الخطط الواقعية للعمل وذات الأهداف المحددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها الجامعات البريطانية حتى الآن.

كما أجري كالينغو (1991) Calingo دراسة مقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية، أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

### التعليق علي الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، إلى أن هناك اهتماماً متزايداً في معظم الجامعات بتطبيقات التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الجامعية، وأن الإدارة العليا للجامعات لديها اتجاه إيجابي نحو التخطيط الإستراتيجي، بل ومدركة لأهميته ولذلك أوصت بضرورة تبنيه كمنهجية في الإدارة والتخطيط. ورغم ذلك إلا أن نتائج الدراسات العربية السابقة تشير إلى هناك ضعف في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآلياته لدي بعض القائمين علي الإدارة في الجامعات العربية، الأمر الذي انعكس سلباً علي قدرتهم علي صياغتهم لرؤية ورسالة مؤسساتهم. كما توصلت الدراسات السابقة إلى أن الروتين والبيروقراطية وتعقيدات العمل الإداري من أهم معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

الملاحظ أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتوظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، مما أفاد الباحث في تصميم الأداة لهذه الدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات التي اضطلع عليها الباحثان بأنها تناولت التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي الرئيسة والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كم تختلف عينة الدراسة الحالية، والتي اقتصر علي الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم عن غيرها من العينات في الدراسات السابقة.

## إجراءات الدراسة:

### - منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حد وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وإنما يتعدى ذلك للتحليل، حيث جمع الباحثان البيانات والمعلومات الميدانية عن واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم في وظائف التعليم الجامعي الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

### - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمادة كلية التربية جامعة الخرطوم وتشمل عميد الكلية ونوابه الثلاثة والأمين العام للكلية، ومسجل الكلية، بالإضافة لرؤساء الأقسام بالكلية البالغ عددهم (١٩) رئيس قسم، وبذلك يصبح العدد الكلي لمجتمع الدراسة (٢٥) شخصا، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار جميع أفرادها ضمن المفحوصين، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وتم استرجاع (٢٣) استبانة وبعد الفرز والفحص تم استبعاد استبانة واحدة وبالتالي أصبحت (٢٢) استبانة صالحة للاستخدام التحليل تحقيقا لأهداف الدراسة.

### - أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من أربعة محاور حسب أسئلة الدراسة خماسية الإجابات، وتم حساب صدق ثبات الاستبانة علي النحو التالي:

#### (أ) صدق الأداء:

قام الباحثان بتصميم الأداة من واقع خبراتها، ومن الأدب النظري والدراسات والأبحاث السابقة في المجال، ثم عرضها علي عدد من المحكمين المتخصصين في: أصول التربية والمناهج وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي، وتقنيات التعليم، بكلية التربية بجامعة الخرطوم، ثم قاما بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمون وحذف العبارات التي لا تناسب مجتمع الدراسة. واعتبر الباحثان ذلك هو الصدق الظاهري للأداة، أما الصدق الذاتي للأداة فتم حسابه بـ:

## لمعامل الثبات (السيد ١٩٩٦م، ص ٥٥٣)

## (ب) ثبات الأداء:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (السيد، ١٩٩٦: ٢٣٢)، باستخدام معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد معامل ارتباط النصفين، تم حساب الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معادلة سبيرمان وبراون، وذلك بتوزيع الاستبانة المحكمة علي عينة استطلاعية حجمها ١٠ من أساتذة كلية التربية من رؤساء الأقسام المختلفة ودرجات علمية متباينة، من كلية التربية مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## تحليل ومناقشة النتائج:

هدفت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر كل من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالكلية؟ ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، فقد تم تصميم وتوزيع استبانة مكونة من أربعة محاور واشتملت علي (٥) عبارة، وجاءت نتائج الاستبانة علي النحو الآتي:

المعلومات العامة:

## جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	١٥	%٦٥.٢
أنثى	٨	%٣٤.٨
المجموع	٢٣	%١٠٠

من الجدول (١) أعلاه نجد أن (١٥) فرداً من العينة من الذكور، ويمثلون %٦٥.٢ من العينة بالكلية، بينما (٨) أفراد) من الإناث وهم يمثلون %٣٤.٨ من العينة، مما يعني أن نسبة الرجال تزيد عن نسبة النساء في الإدارة العليا ورئاسة أقسام الكلية.

## جدول (٢)

توزيع أفراد العينة حسب المرتبة العلمية.

المرتبة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	-	صفر %
أستاذ مشارك	٧	%٣٠.٥

معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم  
من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام

أستاذ مساعد	١٣	٥٦.٥%
محاضر	١	٤.٣%
إداري	٢	٨.٧%
المجموع	٢٣	١٠٠%

من الجدول (٢) أعلاه يتضح: إن غالبية العينة من رؤساء الأقسام هم من مرتبة الأستاذ المساعد وعددهم ١٣ فرداً بنسبة ٥٦.٥%، بينما القليل منهم بمرتبة الأستاذ المشارك وهم (٧) أفراد، ومنهم (٤) أفراد من الإدارة العليا للكلية يمثل العميد ونوابه الثلاث وهي بنسبة ٣٠.٥%، بينما لا يوجد إداري بمرتبة أستاذ، أما مرتبة محاضر (فرد واحد) بنسبة ٤.٣% وهي رئيسة قسم اللغة الانجليزية، وهذا معناه أن أغلب المناصب الإدارية يشغلها من هم في درجة أستاذ مساعد.

جدول (٣)

عدد سنوات الخبرة الإدارية لأفراد العينة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
٨٧%	٢٠	أقل من ٤ سنة
٨.٧%	٢	٥ وأقل من ٨ سنوات
٤.٣%	١	٩ سنوات فأكثر
١٠٠%	٢٣	المجموع

من الجدول (٣) أعلاه يتضح: أن غالبية العينة خبرتها الإدارية أقل من ٤ سنوات وعددهم (٢٠) شخصاً بنسبة ٨٧% من العينة، بينما (شخصان) فقط بنسبة ٨.٧% خبرتهما الإدارية ما بين ٥ حتى ٨ سنوات، وواحد فقط بنسبة ٤.٣% كانت خبرته الإدارية أكثر من ٩ سنوات، وهذا يعني أن هناك تداولاً بين الأساتذة للمناصب الإدارية العليا ورؤساء الأقسام بالكلية.

المحور الأول - أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وجاء هذا المحور للإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما أهمية التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية بجامعة الخرطوم؟ وجاءت نتائج المحور في الجدول رقم (٤) أدناه:

جدول (٤)

أهمية التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	لا تحتاج كلية التربية جامعة الخرطوم لسمعتها الجيدة للتخطيط الاستراتيجي.	4.3	4.3	4.3	30.4	56.5	1.6957	1.0632
٢	توجد بالكلية خطة استراتيجية ممتازة	8.7	17.4	43.5	13.0	17.4	2.8696	1.1795

		4	3	10	4	2	التكرار	ودورية ومتجددة.	
.7359	1.7826	34.8	56.5	4.3	4.3	0	النسبة	ليست من مهمامي أن أعرف أن للكلية خطة استراتيجية أم لا.	٣
		8	13	1	1	0	التكرار		
.4490	4.7391	0	0	0	26.1	73.9	النسبة	لأهمية التخطيط الاستراتيجي بالكلية نبدأ بنشر ثقافته لكل منسوبيها.	٤
		0	0	0	6	17	التكرار		
.5408	4.7391	0	0	4.3	17.4	78.3	النسبة	من الأهمية للتخطيط عقد دورات تدريبية فيه لكل إداري بالكلية	٥
		0	0	1	4	18	التكرار		
.5931	4.4783	0	0	4.3	43.5	52.2	النسبة	لا بد أن ترتبط خطة الكلية الاستراتيجية بخطة التعليم العالي السوداني.	٦
		0	0	1	10	12	التكرار		
.4990	4.6087	0	0	0	39.1	60.9	النسبة	من الضروري بناء خطة استراتيجية للكلية وبكل قسم يعدها المتخصصون ويناقشها ويجيزها مجلس الكلية	٧
		0	0	0	9	14	التكرار		
1.1995	3.4348	4.3	17.4	34.8	17.4	26.1	النسبة	كل إدارات الكلية المتعاقبة لم تهتم بالتخطيط الاستراتيجي.	٨
		1	4	8	4	6	التكرار		
1.2869	2.7391	13.0	47.8	0	30.4	8.7	النسبة	منذ استلام مهمامي كإداري لم أصمم خطة للموقع الذي أديره.	٩
		3	11	0	7	2	التكرار		
1.2730	2.4348	21.7	47.8	4.3	17.4	8.7	النسبة	التخطيط الاستراتيجي ليس من مهمامي إنما من مهام إدارة الجامعة العليا.	١٠
		5	11	1	4	2	التكرار		
.8643	4.7391	4.3	0	0	8.7	87.0	النسبة	التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهما لأنه يطور العملية التعليمية بالكلية ويؤدي لجودة مخرجاتها لسوق العمل.	١١
		1	0	0	2	20	التكرار		

من الجدول (٤) أعلاه يتضح ما يلي:

١. نجد الفقرات: (١، ٣) حسب ترتيبها نالت درجة تفضيل ضعيفة ومالت للجانب السلبي وكانت متوسطاتها الحسابية [1.7826، 1.6957] علي التوالي وذلك من وجهة نظر العينة، هذا معناه أن هناك أهمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية، ومن مهام كل إداري سواء إن كان رئيس قسم أو غيره أن يعرف خطة الكلية الاستراتيجية، أما الفقرة ((٢)) التي جاء متوسطها (2.8696) تشير لضعف معرفة العينة، بوجود خطة استراتيجية لكلية التربية.
٢. في الفقرات (٤، ٥، ٦، ٧) حسب ترتيبها تحصلت علي درجة تفضيل عالية مقارنة ببقية الفقرات، وكانت متوسطاتها الحسابية [4.7391، 4.7391، 4.4783، 4.6087] علي التوالي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث مالت كلها نحو الإيجاب، مما يشير لإدراك العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة تطبيقه في كلية التربية بجامعة الخرطوم.

٣. الفقرة (١١) نالت أعلى متوسط [4.7391] في الجدول، وهذا معناه إدراك العينة للعلاقة الطردية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير العملية التعليمية بالكلية، و التي تؤدي لجودة مخرجاتها من المعلمين المؤهلين لسوق العمل.

#### المحور الثاني- رؤية ورسالة الكلية:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما واقع كلٍ من رؤية و رسالة كلية التربية من حيث الوضوح والجودة؟ يمكن توضيح وجهة نظر العينة في الجدول رقم (٥) أدناه.

جدول (٥)

رؤية ورسالة الكلية من حيث الوضوح والجودة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	لكلية التربية جامعة الخرطوم " رؤية علمية واضحة لي.	30.4	43.5	17.4	8.7	0	3.9565	.9283
		7	10	4	2	0		
٢	"الرؤية" مهمة للكلية لأنها تمثل نقطة البداية للتخطيط الاستراتيجي.	60.9	30.4	0	0	8.7	4.3478	1.1524
		14	7	0	0	2		
٣	أرى أن لا ضرورة لاستمرار كلية التربية رغم مرور خمسين عاما لها.	8.7	13.0	0	8.7	69.6	1.8261	1.4350
		2	3	0	2	16		
٤	كلية التربية جامعة الخرطوم تشابه رؤيتها كليات التربية الأخرى.	17.4	26.1	34.8	17.4	4.3	3.3478	1.1123
		4	6	8	4	1		
٥	لا بد من إعادة النظر في "رؤية الكلية" في ضوء معايير الجودة والضمان العالمية لكليات التربية.	52.2	43.5	0	0	4.3	4.3913	.8913
		12	10	0	0	1		
٦	لكلية التربية "رسالة" متميزة تؤيدها للتعليم العام السوداني.	56.5	39.1	0	0	4.3	4.4348	.8958
		13	9	0	0	1		
٧	"رسالة" الكلية واضحة لي من خلال أهدافها وبرامجها	43.5	43.5	4.3	4.3	4.3	4.1739	1.0292
		10	10	1	1	1		
٨	هناك ضعف في أهداف الكلية الحالية فأرى ضرورة إعادة النظر فيها.	17.4	34.8	17.4	26.1	4.3	3.3478	1.1912
		4	8	4	6	1		
٩	البرنامج الأكاديمي الحالي ليكالوريوس الثانوي ضعيف ولا يتواءم مع "رسالة" الكلية ومخرجاتها للتعليم العام.	26.1	26.1	8.7	21.7	17.4	3.2174	1.5062
		6	6	2	5	4		
١٠	البرنامج الأكاديمي الحالي ليكالوريوس الأساس ممتاز ويتسق مع "رسالة" الكلية ومخرجاتها للتعليم العام.	21.7	17.4	13.0	39.1	8.7	3.0435	1.3644
		5	4	3	9	2		
١١	مدارس الكلية الحالية والتي تعتبر مختبرات تجريبية لها هي جزء من "رسالة" الكلية فلا بد من تطويرها والتوسع فيها.	82.6	13.0	0	4.3	0	4.7391	.6887
		19	3	0	1	0		
١٢	بسبب توسع الكلية لا بد من إعادة هيكلتها حالياً، في ضوء النظام التكاملية لأنه ينسجم مع رؤية ورسالة " الكلية	47.8	26.1	13.0	4.3	8.7	4.0000	1.2792
		11	6	3	1	2		
١٣	ضرورة إعداد صياغة جيدة للرؤية ورسالة" الكلية في كتيب، يمنح لكل الأساتذة والطلاب، وتوضع في موقع الكلية في الانترنت.	65.2	30.4	4.3	0	0	4.6087	5830
		15	7	1	0	0		

ويتضح من الجدول (٥) أعلاه ما يأتي:

١. نجد الفقرات: (١، ٢، ٤) حسب ترتيبها نالت درجة تفضيل عالية ومالت للجانب الإيجابي ومتوسطاتها الحسابية: [3.348، 4.3478، 3.9565]، علي الترتيب وذلك من وجهة نظر العينة، هذا معناه إدراك العينة لأهمية "الرؤية" لكلية التربية، بل لها "رؤية" تميزها عن كليات التربية الأخرى، بينما الفقرة (٣) نالت درجة تفضيل ضعيفة ومالت للجانب السلبي: [1.8261]، هذا يشير إلي وضوح "الرؤية" لكلية التربية من وجهة نظر العينة الدراسة، وطالبت العينة في الفقرة (٥) بإعادة النظر في "رؤية" الكلية في ضوء معايير الجودة والضمان لكليات التربية العالمية، بهدف التطوير والتحسين.

٢. في الفقرات (٦، ٧) حسب ترتيبها في الجدول تحصلت علي درجة تفضيل عالية مقارنة ببقية الفقرات، وكانت متوسطاتها الحسابية: [4.1739، 4.4348] علي التوالي من وجهة نظر عينة الدراسة حيث مالت نحو الإيجاب، لذلك تري عينة الدراسة أن هناك تميزاً "رسالة" الكلية ولدورها في إعداد المعلم السوداني، أما الفقرات (٨، ٩، ١٠) كانت متوسطاتها الحسابية: [3.0435، 3.2174، 3.3478] علي التوالي، ومالت نحو الإيجاب ومعظمها فوق الوسط بقليل، مما يعني أن العينة تري ضرورة إعادة النظر في أهداف الكلية ومحتوي برنامج الكلية ليكالوريوس الثانوي والأساس معاً في ضوء رسالة الكلية.

٣. أما الفقرات (١١، ١٢) فنالت متوسطات عالية وهي [4.0000، 4.7391] ومالت إيجاباً علي الترتيب، وهذا يشير إلي أهمية مدارس الكلية التجريبية، وإلي أفضلية النظام التكاملي المتبع حالياً في إعداد المعلم.

### المحور الثالث - معوقات التخطيط الاستراتيجي:

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص علي: ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي الثلاثة "التدريس الجامعي، والبحث علمي، خدمة مجتمع كما تراها الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم؟ فإن الجدول (٦) أدناه يعكس هذه المعوقات كالاتي:

جدول (٦)



معوقات التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي بكلية التربية

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أرفض	أرفض بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	التعقيد الإداري بجامعة الخرطوم من معوقات التخطيط الاستراتيجي بالكلية	56.5	26.1	4.3	4.3	8.7	4.1739	1.2668
٢	قلة المال من الجامعة ليس معوقاً للتخطيط الاستراتيجي بالكلية لكثرة مواردها الذاتية	30.4	13.0	13.0	17.4	26.1	3.0435	1.6370
٣	ضعف البيئة التعليمية بالكلية من معوقات التخطيط الاستراتيجي لجودة التدريس الجامعي.	34.8	43.5	0	17.4	4.3	3.8696	1.2175
٤	التأهيل الحالي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية لا يعتبر معوقاً للتخطيط للتدريس الجامعي الجيد	8.7	30.4	13.0	34.8	13.0	2.8696	1.2542
٥	إعدادات القبول المتزايدة من الطلاب للكلية من معوقات التخطيط للتدريس الجيد بها.	30.4	39.1	4.3	8.7	17.4	3.5652	1.4717
٦	القاعات بالكلية مجهزة ولا تمثل معوقاً لتخطيط التدريس الجيد.	13.0	13.0	8.7	52.2	13.0	2.6087	1.2699
٧	مكتبة الكلية ضعيفة وهي من معوقات التخطيط للتدريس الجيد.	65.2	17.4	0	0	17.4	4.3043	1.1455
٨	مختبرات الكلية جيدة ولا تمثل معوق لتخطيط التدريس الجيد	8.7	4.3	13.0	52.2	21.7	2.2609	1.1369
٩	أنا مطمئن لطرائق التدريس المستخدمة من الأساتذة في قسمي بالكلية وهي جيدة.	8.7	39.1	13.0	30.4	8.7	3.0870	1.2028
١٠	من معوقات التخطيط للتدريس بالكلية عدم تأليف الكتب الجامعية من الأساتذة.	34.8	34.8	13.0	17.4	0	3.8696	1.0998
١١	الكلية خطة استراتيجية للبحث العلمي في المجال التربوي والأكاديمي.	4.3	26.1	34.8	17.4	17.4	2.8261	1.1541
١٢	من معوقات التخطيط للبحث العلمي بالكلية عدم مواكبته لمتطلبات سوق العمل.	21.7	56.5	0	13.0	8.7	3.6957	1.2223
١٣	ضعف البيئة التعليمية بالكلية في المكتبة والقاعة والمختبر من أهم معوقات التخطيط للبحث العلمي الجيد.	47.8	34.8	0	17.4	0	4.1304	1.0998
١٤	لا يوجد ضعف من الأساتذة في الإشراف على الرسائل بالكلية.	8.7	21.7	30.4	34.8	4.3	2.9565	1.0651
١٥	من معوقات التخطيط للبحث العلمي بالكلية اهتمامه بالجوانب الأكاديمية أكثر من القضايا التربوية.	26.1	30.4	13.0	26.1	4.3	3.4783	1.2746
١٦	أعضاء هيئة التدريس في قسمي يهتمون بإنتاج البحث العلمي ونشره	26.1	17.4	17.4	34.8	4.3	3.2609	1.3218

معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم  
من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام

								في المجالات المحكمة.
.7903	4.4783	0	4.3	4.3	30.4	60.9	النسبة	الظروف الاقتصادية معوق رئيس للتخطيط للأساتذة في إنتاج للبحث العلمي.
		0	1	1	7	14	التكرار	
1.0998	3.8696	0	17.4	13.0	34.8	34.8	النسبة	الكلية لا تساعد الأساتذة في المشاركة في المؤتمرات العلمية الخارجية.
		0	4	3	8	8	التكرار	
1.1473	3.9565	4.3	8.7	13.0	34.8	39.1	النسبة	من معوقات التخطيط لتطوير البحث العلمي بالكلية عدم وجود جهة تهتم به.
		1	2	3	8	9	التكرار	
1.1524	3.6522	0	26.1	8.7	39.1	26.1	النسبة	من معوقات التخطيط للبحث العلمي بالكلية عدم ارتباطه باحتياجات وزارة التربية والتعليم الاتحادية.
		0	6	2	9	6	التكرار	
1.2416	2.7826	17.4	26.1	26.1	21.7	8.7	النسبة	للكلية خطة استراتيجية لخدمة المجتمع تنفذها عبر التعليم والإعلام وغيره.
		4	6	6	5	2	التكرار	
1.0871	4.0000	4.3	8.7	4.3	47.8	34.8	النسبة	من معوقات التخطيط لخدمة المجتمع بالكلية عدم وجود جهة تشرف وعليه بالكلية.
		1	2	1	11	8	التكرار	
1.2400	2.9130	8.7	43.5	4.3	34.8	8.7	النسبة	أن لقسمي خطة استراتيجية في برامج خدمة المجتمع منقذة بطريقة جيدة.
		2	10	1	8	2	التكرار	
1.1176	3.6087	0	26.1	8.7	43.5	21.7	النسبة	من معوقات التخطيط لخدمة المجتمع بالكلية الاهتمام بالتدريس الجامعي أكثر من غيره.
		0	6	2	10	5	التكرار	
1.1069	4.0435	0	17.4	4.3	34.8	43.5	النسبة	من معوقات التخطيط لخدمة المجتمع بالكلية ضعف المشاركة في برامج تدريب المعلم أثناء الخدمة.
		0	4	1	8	10	التكرار	

من الجدول (٦) أعلاه نجد ما يلي:

١- في الفقرات: (٥،٣،٢،١) نالت درجة تفضيل عالية وفوق المتوسطة، ومالت للجانب الإيجابي وقيمة متوسطاتها الحسابية كانت: [3.0435، 4.1739]، [3.8696، 3.5652] علي الترتيب، وهذا معناه أن العينة ترى كل من: "التعقيد الإداري بالجامعة، وضعف البيئة التعليمية بالكلية، وضعف تأهيل الأساتذة، وأعداد القبول المتزايدة في الكلية سنوياً" كلها تمثل معوقات للتدريس الجيد بالكلية.

٢- في الفقرات (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) حسب ترتيبها نالت قيمة متوسطات حسابية: [2.6087، 4.3043، 2.2609، 3.0870، 3.8696] علي التوالي، وهذه تؤكد أن ضعف تجهيز القاعات والمكتبة والمختبر من معوقات للتدريس الجيد بالكلية، كما أن غالبية العينة ترى أن الأساتذة متميزون في طرائق التدريس بالأقسام.

٣- في الفقرات (١١،١٢،١٣،١٤،١٥) حسب ترتيبها نالت درجة تفضيل متوسطة وفوق المتوسطة وعالية، ومالت معظمها للجانب الإيجابي وقيمة متوسطاتها الحسابية كانت: [2.8261، 3.6957، 4.1304، 2.9565، 3.4783] علي الترتيب وهذا معناه أن العينة ترى أن ليس هناك خطة استراتيجية للبحث العلمي بالكلية لعدة أسباب أهمها ضعف علاقة البحث العلمي بمتطلبات التنمية في المجتمع واحتياجات سوق العمل، وضعف بيئة البحث ومستلزماته من مكاتب ومختبرات، وتركيز مجالات البحث البحوث علي الجوانب الأكاديمية أكثر من التربوية، بالإضافة لضعف الإشراف وقلة المشرفين علي الرسائل العلمية.

٤- في الفقرات (١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠) حسب ترتيبها نالت درجة تفضيل فوق المتوسطة وعالية، ومالت معظمها للجانب الايجابي وقيمة متوسطاتها الحسابية كانت: [3.2609، 4.4783، 3.8696، 3.9565، 3.6522] علي التوالي مما يعني، حسب وجهة نظر العينة، أن معوقات التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي بالكلية تتمثل في: ضعف النشر العلمي في المجالات المحكمة، وعدم الدعم الكافي من الكلية للأساتذة للمشاركة في المؤتمرات العالمية، وعدم تخصيص جهة، إدارة أو وحدة، تشرف أو تعمل علي تطوير البحث العلمي بالكلية، كذلك ضعف تركيز البحث العلمي في الكلية علي احتياجات البحث التربوي بوزارة التربية والتعليم، ذلك بالإضافة للظروف الاقتصادية وشح المال الذي يعتبر معوقاً أساسياً لتطوير خطط استراتيجية للبحث العلمي بالكلية.

٥- في الفقرات (٢١،٢٢،٢٣،٢٤،٢٥) نالت درجة تفضيل متوسطة ومعظمها عالية، ومالت للجانب الإيجابي وقيمة متوسطاتها الحسابية كانت: [2.7826، 4.0000، 2.9130، 3.6087، 4.0435] علي الترتيب، وهذا معناه أن العينة ترى أن من أبرز المعوقات للتخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع بالكلية هي: عدم وجود برامج تنفذ عبر أجهزة الإعلام تهتم بهذا الجانب، أو تسلط الضوء علي دور المعلم في خدمة المجتمع، هذا بالإضافة لعدم وجود جهة تشرف علي برامج خدمة المجتمع والتعليم المستمر، مضافاً لذلك اهتمام الكلية بتدريس طلبتها أكثر من اهتمامها بخدمة المجتمع.

#### المحور الرابع - مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي:

هدف هذا المحور إلي تقديم مقترحات تمكّن من تطبيق التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم، وذلك من خلال سؤال مفتوح في الاستبانة للمفحوصين عن مقترحاتهم لتطوير التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه مستقبلاً في كلية التربية، وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها وتحليلها فإن أهم المقترحات تتمثل في الآتي:

- ١- إعداد وتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية لرؤساء الأقسام والإدارة العليا بكلية التربية عن التخطيط الاستراتيجي وآليات وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
- ٢- الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة بين الأساتذة والطلبة وغيرهم من منسوبي الكلية والعاملين فيها.
- ٣- إعادة النظر في نظام القبول بالكلية وخفض أعداد الطلاب الذين يتم قبولهم سنوياً لئلا تتناسب وإمكانيات الكلية البشرية والمادية.
- ٤- إعادة النظر في رؤية الكلية ورسالتها وتطوير أهدافها وبرامجها حتي تكون مواكبة للمستجدات التربوية والمتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية علي المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة وقدرة علي مواجهة ما يواجهها من تحديات في إطار رؤية وتخطيط استراتيجي واقعي وهادف وقابل للتطبيق.
- ٥- تكوين لجنة للتخطيط برئاسة عميد الكلية وعضوية رؤساء الأقسام وممثلين من وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم وممثلين للمجتمع من أصحاب الخبرة والمعرفة بقضايا التربية في المجتمع السوداني.
- ٦- العمل علي وضع خطة استراتيجية شاملة ومنكاملة للكلية بأقسامها وبرامجها، وتحديد خطة زمنية لتطبيقها ثم تقييمها، مع ضرورة الوقوف علي تجارب كليات التربية العالمية والإقليمية للاستفادة منها في هذا الإطار، علي أن تستهدف هذه الخطة تطوير الأداء بالكلية من خلال:
  - دعم وتطوير البيئة التعليمية بالكلية حتي تتمكن من أداء وظيفتها في مجال تدريس الطلبة الملتحقين بها، وذلك بالاهتمام بتأهيل وتدريب

أعضاء هيئة التدريس، وتحديث المكتبة والمختبرات والاهتمام بالمرافق العامة بالكلية.

• العمل علي دعم وظيفة البحث العلمي بالكلية وتوفير مقومات البحث في الكلية،

• ودعم وتطوير إمكانات الكلية لتقوم بدورها في مجال خدمة المجتمع.

٧- العمل علي توفير واستقطاب الموارد المالية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية، إذ لا شك أن الخطط الاستراتيجية ستبقي علي الورق ما لم تتوفر مقومات تطبيقها وتأتي الإمكانيات المادية في مقدمة هذه المقومات.

### أهم النتائج:

بناء علي ما تقدم، وفي ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها ومناقشتها، ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة حسب محاورها وتساؤلاتها الأربعة علي النحو التالي:

أولاً- أشارت النتائج المتعلقة بالمحور الأول عن أهمية التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية جامعة الخرطوم إلي تأكيد عينة الدراسة علي أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الإستراتيجي في تطوير الكلية، وعلي ضرورة نشر ثقافته التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي الكلية، وعقد دورات تدريبية لهم بغرض تنمية معارفهم وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً- تشير النتائج المتعلقة بالمحور الثاني عن واقع رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح إلي أنه ورغم وضوح رؤية الكلية إلا أن هناك حاجة لتطويرها في ضوء معايير الجودة والضمان العالمية لكليات التربية، وإلي إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها لإعداد معلم الثانوي والأساس، كما أكدت النتائج علي الاستمرار في نظام الدراسة وفقاً للنظام التكاملي المتبع حالياً.

ثالثاً- توضح النتائج المتعلقة بالمحور الثالث عن معوقات التخطيط الاستراتيجي لوظائف التعليم الجامعي بالكلية بأن أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانيات المادية وضعف البيئة التعليمية بالكلية كالمكتبة والمختبرات والكتاب الجامعي، بالإضافة لقبول

أعداد كبيرة من الطلاب سنويا يفوق القدرة الاستيعابية للكلية، وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

أما أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال البحث العلمي بالكلية فتمثلت في غياب جهة تشرف عليه بالكلية، وفي ضعف الاهتمام بالنشر في المجالات العلمية المحكمة من الأساتذة لضعف الإمكانيات ولعدم دعم الجامعة لمشاركة الأساتذة في المؤتمرات الخارجية، بالإضافة لضعف ارتباط موضوعات البحث العلمي باحتياجات سوق العمل وقضايا التنمية في المجتمع.

وفيما يتعلق بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال خدمة المجتمع بالكلية أشارت نتائج الدراسة إلي غياب وحدة أو إدارة تهتم بتطوير دور الكلية في خدمة المجتمع، إضافة لقلة مشاركة الكلية في تناول القضايا التربوية عبر أجهزة الأعلام، وضعف الاهتمام ببرامج التعليم المستمر وبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وأخيرا تركيز الكلية علي وظيفة التدريس أكثر من خدمة المجتمع.

### توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تسهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم وتساعد في تذليل معوقاته، هذه التوصيات هي:

أولاً- العمل علي تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم في ضوء دراسة تجارب كليات التربية الإقليمية والعالمية والاستفادة منها.

ثانياً- تنظيم وإقامة ورش عمل ودورات تدريبية لإدارة الكلية العليا ولرؤساء الأقسام و كل أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه في الكلية. والعمل علي نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي كلية التربية تشمل أعضاء هيئة التدريس، والطلبة والموظفين.

ثالثاً- العمل علي إزالة معوقات تطوير أداء الكلية لوظائفها الرئيسية وذلك بالآتي:  
(١) الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس داخل السودان وخارجه وتشجيعهم لتأليف الكتب الجامعية، وتهيئة البيئة التعليمية الجيدة بتجهيز القاعات والمختبرات وتطوير مكتبة الكلية وقبول أعداد من الطلاب تتناسب وإمكانيات الكلية.

٢) العمل علي إزالة عوائق البحث العلمي لأساتذة الكلية عبر تحديد جهة تشرف عليه وتعمل علي تطويره، علي أن يكون مواكباً لسوق العمل ولاحتياجات الميدان التربوي بصفة خاصة واحتياجات المجتمع بصفة عامة.

٣) ضرورة تشجيع الأساتذة للنشر العلمي بالمجلات المحكمة، ودعم الكلية للأساتذة للمشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية.

٤) دعم وتطوير دور الكلية في خدمة المجتمع بإنشاء مركز للتعليم المستمر، مع ضرورة تفعيل مشاركة الكلية عبر أقسامها المختلفة في الإعلام المرئي والمسموع والمقروء.

رابعاً- تصميم خطة استراتيجية لخمس سنوات في وظائف التعليم الجامعي الثلاثة بكلية التربية من: "التدريس الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع"، علي أن تكون هذه الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ والتقييم في نهاية فترتها.

خامساً- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للكلية عبر الاستعانة بالخبراء والمختصين من داخل الكلية وخارجها.

سادساً- تنظيم وإقامة مؤتمر علمي يناقش الواقع والتطلعات لوظائف "التدريس الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع" بكلية التربية جامعة الخرطوم وكيفية تطويرها مستقبلاً في ضوء معايير ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي.

### المصادر والمراجع:

أحمد، عباس بله محمد (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة المدرسية، مكتبة الرشد، الرياض.  
احمد، عباس بله محمد (٢٠١٢)، التخطيط مفاهيمه ومجالاته، مكتبة جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم.

جامعة الخرطوم أمانة الشؤون العلمية (٢٠٠٧). دليل الجامعة، الخرطوم، مطبعة جامعة الخرطوم.

الجهني، محمد فالح (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، إعداد المجلة - المعرفة الأرشيفية العدد) 140 انترنيت

الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١١). مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الأميرة نورة).

الخطيب، صالح (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدجني، إياد علي يحيي (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة ميدانية علي جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السيد، فؤاد البهي (١٩٩٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل السيري، القاهرة، دار المنار.

الضمور، موفق محمد (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد ربه، سليمان محمد (٢٠١١)، دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء.

العمراني، عبد الكريم جاسم وآخرون (٢٠١١): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء.

الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

الكلثم، حمد بن مرضي؛ وبدرانه، حازم علي احمد (٢٠١١): معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء.



مشتهي، صبري ماهر؛ وشبات، جلال إسماعيل (٢٠١١): معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الفلسطيني من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في جامعات، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء.  
النعمي، صلاح (٢٠٠٨). الإدارة، الطبعة العربية، عمان، دار. اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### **ثانياً - المراجع الأجنبية:**

- Agwu, P. (1992): Strategic Planning in Higher Education: A Study of Application in Arkansas Senior Colleges and Universities. Unpublished Ph.D. dissertation, University of North Texas, Denton, Texas, U.S.A.
- Anderson, D. & others (1999). Strategic Planning in Australian Universities, Evaluation and Investigation Programme, Higher Education Division, Commonwealth of Australia.
- Cowburn, S. (2005): Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education.
- Hightower, L. (1992): An Analysis of the Strategic Planning Literature and its Relationship to Planning Practices at Small Independent Colleges and Universities.. Unpublished Ph.D. dissertation, The Claremont Graduate University
- Mosley, D. (1994): A Case Study of Stradegic Planning in the School of Education at Midwestern University, North Carolina State University.

- Orgasawaro, M. (2002): Strategic Planning of the Graduate and Ungraduate Education in Research Universities in Japan. Higher Education Policy, 15(1): 55-
- Williams, D. (1992): Perspectives on Strategic Planning In Durham Country Schools. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Carlina at Chapil Hill, North Carlina, U.S.A.