



التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط

م. د سعد نعيم رضوي

جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الانسانية

البريد الالكتروني saadaliraq6@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2020/12/21

تاريخ القبول : 2020/12/27

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين والعلاقة بينهما، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. تكون مجتمع البحث من (954) تدريسي في جامعة واسط، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية، و بلغ عدد أفراد العينة (200) من تدريسي في كليتي التربية للعلوم الانسانية والصفحة. وتم اعتماد استبانة تضمنت (40) فقرة موزعة بين المجالات (الرؤية المستقبلية، والقوانين والانظمة، والهيكل التنظيمي، والتنفيذ) للتخطيط الاستراتيجي واستبانة للإدارة الجامعية تكونت من (45) فقرة موزعة بين ثلاث مجالات وتؤكد الباحث من صدقها واتساقها. وتم تحليل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وتوصل الباحث الى نتائج منها: مستوى التخطيط الاستراتيجي لرؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين كان متوسط وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس، التخصص) ودرجة ممارسة الادارة الجامعية كانت ايضا متوسطة ووجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيري البحث وبناء على استنتاجات البحث تم صياغة توصيات عديدة.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي الإدارة الجامعية، رؤساء اقسام، جامعة واسط.



**Strategic planning and its relationship to the degree of university
administration practice for heads of departments at Wasit University**

Dr. Saad Naeem Rathwy

Wasit University / College of Education for Humanities Sciences

Receipt date: 21/12/2020

Date of acceptance:27/12/2020

Abstract

The study aimed to identify the level of strategic planning and the degree of university administration practice for heads of departments at the University of Wasit from the faculty point of view and the relationship between them. The researcher adopted the relational descriptive approach. The research community consisted of (954) teaching in the Faculties of Education for Humanities and Pure Sciences. The research sample was chosen randomly, and the number of the sample members reached (200) teaching staff. A questionnaire was adopted that included (40) paragraphs distributed among the fields (future vision, laws and regulations, organizational structure, and implementation) for strategic planning and a questionnaire for university administration consisting of (45) paragraphs distributed between three areas and the researcher made sure of their validity and consistency. The results of the research data were analyzed using the (SPSS) program, and the researcher reached conclusions, including the level of strategic planning for department heads from the faculty point of view was average, and there were no differences attributable to the variable (gender, specialization) and the degree of university management practice was also moderate and the presence of a direct correlation between the two variables. Based on the results of the research, many recommendations were formulated.

Key words: strategic planning, university administration, department heads, Wasit University

مشكلة البحث :Problem of the Research

يعد التخطيط الاستراتيجي الحجر الاساس في تزويد الامم بالقيادات الواعدة التي تقود التقدم الى الاستقرار، وهو احد المصادر التي ترفد البلد بالقدرات والكفاءات المستقبلية التي تؤدي دورها الاساس في جميع الحقول الاجتماعية والعلمية والتقنية والاقتصادية، فالتخطيط الاستراتيجي يعد التوجه الكثير من المنظمات نظراً لنجاحه في كثير من الحقول ولا سيما المجال التعليمي، فهو يؤدي الى تعظيم المخرجات، وهذا ما حدا ببعض المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات أن تتبع هذه المنهجية في استعمال التخطيط في برامجها. الا ان التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم في كثير من الدول لم ينل حظاً وافراً من الاهتمام الذي يصل الى مستوى طموحات المسؤولين ومتخذي القرار حتى الان. وقد تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي نتيجة ما تواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بالبحث العلمي الذي يعاني من نقص المعرفة المطلوبة لإجراء البحوث العلمية، وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وعملية التدريس؛ إذ تعاني من نمطية المقررات الدراسية، واستعمال طرائق التدريس التقليدية، وخدمة المجتمع كما تعد الإدارة الجامعية المحرك الرئيسي والمسؤول عن تحسين أداء الجامعات وبذلك فإنه لزاماً عليها أن تضع في أولوية استراتيجياتها أن تتبنى فكراً إدارياً ناجحاً فهي تعتبر محراباً للفكر الحر من الثقافة والحضارة الإنسانية المتطورة وهي أيضاً مأوى للعلماء والباحثين في مختلف ميادين العلوم والمعرفة وهذا ما ألقى على الجامعة مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع والأمة جمعاء لقيادة المجتمع والوصول به إلى مصاف الدول المتقدمة وأن تتعامل مع العالم المتقدم بكل أخطاره وتعقيداته وتتحدد مشكلة البحث الحالي في الاجابة على السؤال الاتي:

هل توجد علاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الجامعية لدى رؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين ؟

أهمية البحث :Research Importance

تكمن أهمية الدراسة في دراسة متغيرات البحث المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الجامعية، حيث تأتي أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات المجتمع في كونه يسمح بالتعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ورسالتها ، وتقييم الفرص والتهديدات التي قد تواجه التعليم ، وحشد الجهود للحد من خطر التهديدات وتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح (علي، 2016، ص23)، وأن من أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي هي مقدرته على التخطيط الناجح للأنشطة المستقبلية ومواجهة التحديات المستقبلية ، واستغلال الفرص والمصادر المتوفرة ، ووضع خطة ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات ، فهو يساعد على دراسة نقاط القوة والضعف وأهداف وغايات المؤسسة التعليمية المستقبلية ، ويعزز أدائها ويجعلها منظمة أكثر فعالية وقوة (الكلم وبدرانه، 2012، ص78) كما ان التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الادارية التي تساعد على التحديد الدقيق للأولويات حيث ترتبط بالأهداف المنشودة ، والتي تعمل على تحسين المخرجات التعليمية وجعلها اكثر ملائمة لسوق العمل (غنيمة، 2005، ص76)، وعملية التخطيط جزء متكامل وعنصر أساسي من عناصر من الإدارة والقيادة ، فهي ليست نشاط أو تمرين يجب الانتهاء منه وتركه ، وكل دقيقة يتم قضاؤها في التخطيط توفر من ثلاث إلى أربع دقائق عند بدء التنفيذ(هاينز، 2001، ص87)، ونظرا لاحتلال الجامعة مكان الصدارة في

المجتمع ولدورها المهم في تطويره وتميمته كونها تمثل مركز الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري فهي تحتاج لإدارة علمية واعية قادرة على ممارسة مهامها بفاعلية، وقادرة على تنفيذ أهداف الجامعة، إذ إن الإدارة الجامعية تشكل حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح ويسند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل الجامعي بكل تفاصيله، وهي الجهة التي تتحمل مسؤولية مواجهة التحديات القائمة وتعمل على حل إشكالاتها والتعامل معها بما يقود العمل الجامعي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته وتحمل أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولأهمية الإدارة الجامعية تزايدت الحاجة مع مرور الوقت لتحسين أدوارها وإسهامها في تطوير التعليم لغرض تحقيق الكفاءة في استعمال الموارد والتوزيع الأفضل لهاء وأيضاً تحقيق الفاعلية والمساهمة في تطوير بناء للجامعة (عبد العال، 2007، ص54). والإدارة الجامعية لا بد أن تشمل على العديد من العمليات الإدارية والفنية مثل التخطيط والتقييم المتابعة ولا بد أن يكون لديها استراتيجيات وسياسات واضحة لكي تمارس أدوارها بفاعلية وضرورة أن تقوم الإدارة الجامعية بالتخطيط والعمل على تحقيق وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وذلك من خلال ريادتها وتجويد برامجها وتحديثها والاستجابة لمتطلبات المرحلة والارتقاء بمكانتها ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الجامعية لرؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين.

اهداف البحث Research Goals يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لرؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين تعزى لمتغيري (الجنس، التخصص)؟
- 2- التعرف على درجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين.
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين تعزى لمتغيري ((الجنس، التخصص)؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الجامعية لدى رؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين ؟
- 5- التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لرؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين.

حدود البحث Search Limits :

يتحدد البحث الحالي بدراسة العلاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الجامعية لدى عينة من رؤساء أقسام جامعة واسط من وجهة نظر تدريسيي كلية التربية للعلوم الانسانية وكلية التربية للعلوم الصرفة للعام الدراسي(2018-2019).

تحديد المصطلحات Terms Definition:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

عرفه (غنيم، 2001): بأنه "عملية اتخاذ قرارات، ووضع اهداف، واستراتيجيات، وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، 2001، ص238).

- عرفه (الصرن، 2003): بأنه "العملية التي يتم بواسطتها بناء تصور ورؤى مستقبلية للمنظمة، وعملية تطوير الاجراءات، والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". (الصرن، 2003، ص229).

التعريف الاجرائي: تطوير وتخصيص الموارد المطلوبة الخطط المرسومة، وهي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المختلفة على وفق استجابة مجموعة الخبراء على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الإدارة الجامعية University administration :

- عرفها (هزايمة، 2010): بأنها "مركز اساس في منظومة التعليم العالي، فبصلاحها تصلح المنظومة، فهي المحور والاداة، وهذا يفرض ان تتصف هذه الإدارة بقدرات قيادية متميزة لدورها التاريخي، ذلك انها تقود اخطر مؤسسة في المجتمع، مؤسسة صناعة العقول والقدرات، فعليها يتوقف تقدم المجتمع، لتحظى بقبول وقناعة العناصر البشرية الاخرى المكونة للمنظومة". (هزايمة، 2010، ص394).

- التعريف الاجرائي : وهي تتكون من رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وفي البحث الحالي العينة تشمل رؤساء اقسام جامعة واسط فقط ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس.

الاطار النظري:

إن من متطلبات البحث العلمي و يعد واحداً من اركانه الاساسية هو وجود اطاري نظري أو خلفية نظرية تكون الركيزة والقاعدة الاساسية يستند اليها الباحث في تحديد بحث، فضلاً عما يشكله من اساس فلسفي يعتمد عليه الباحث في تفسير النتائج.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

ويعبر عن التخطيط الاستراتيجي بأنه سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة للجامعات لبقائها ونموها على الامد البعيد، ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط لا بد من تحديد استراتيجية تتضمن تحديد أهداف الجامعة، ووضع الخطط وترتيب الاولويات، وتوفير الامكانات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة (سيد، 2008، 183). والتخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تقوم بها الإدارة العليا تحدد التوجهات طويلة الاجل، فضلاً عن أداء الجامعة عن طريق التنفيذ والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة، وهي سلسلة متصلة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى تنمية استراتيجيات مناسبة تساعد على تحقيق أهداف الجامعة (غنيمية، 2009، ص441).

اهمية التخطيط الاستراتيجي:

- ضمان جودة الرقابة والمتابعة المستمرة.

- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من اجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب.
- التخطيط يجعل مستعداً للخطوات القادمة .
- يجعلك تتخذ افضل القرارات.
- التخطيط يكشف عن الحقائق ويوضح الامور بوجود برنامج زمني واولويات مرتبة وخطوات محددة بتواريخ معينة يكشف كامل الحقائق عن اهداف (علي وآخرون، 2016، ص45).
- عناصر التخطيط الاستراتيجي:
 - يقوم التخطيط الاستراتيجي على اربعة عناصر هي:
 - المستقبلية في اتخاذ القرارات: تحديد بدائل يمكن اتباع اي منها مستقبلاً.
 - العملية: تبدأ بتحديد الاهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات.
 - الفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً واسلوباً في الحياة وجزءاً مهماً من العملية الادارية.
 - الهيكلية: عملية منظمة تسعى إلى تحديد الغايات والاهداف والسياسات والاستراتيجيات، وتعمل على انجاز الخطط المفصلة لتطبيقها لكي تحقق أهداف المنظمة (Johnson، 2004، p56).

الإدارة الجامعية University administration :

إن الهدف الأساسي لإدارة أي مؤسسة يكمن في توجيه العاملين فيها وتنظيمهم بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلاتها كافة ضمن مسعى لتحقيق أهدافها (الخطيب وآخرون، 1998، 19). وقد اهتم الباحثون في إعطاء مفاهيم وأسس للإدارة الجامعية لكي يكون التعليم الجامعي أداة فعالة في صنع المستقبل بتوافر الضمانات، مثل الاستقلال الفكري والأنظمة المتبعة فيها التي لها علاقة بمجريات الأمور، مثلاً الهيئة التدريسية، والمناهج، والقبول، والامتحانات، وعلاقتها بالسلطة والتمويل (مجد، وكمال، 1990، 44).

ولكي تقوم الإدارة الجامعية بمهامها الأساسية ينبغي أن تتصف بكثير من الصفات مثل التركيز على العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء الإدارة الجامعية، واتباع الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات، ومراعاة التخصص والقدرات الفردية للعاملين، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأولويات وترتيبها، وفتح المجال للقدرات والإبداعات الفردية والجمعية، والاعتماد على الأسس والمعايير الثابتة للجميع، مع مراعاة الميول والطموحات للعاملين بالإدارة الجامعية (المهيني، 1984، 138).

ولا بد من الاختيار الكفء للموارد البشرية بحيث تكون لها القدرة ومهارة التخطيط في المستقبل وفي مجالات الإدارة وتوفير الاستثمار المستمر والتمكن المتناسب مع المسؤوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استعمالها وتطبيق مفاهيمها وأساليبها لتحقيق الأهداف (الطيبي، 2010، 64).

ومن اهداف الإدارة الجامعية :

-التخطيط الاستراتيجي.

-الحرية الاكاديمية للتدريسي.

-تهيئة المراجع المطلوبة للتدريسي من بحوث وكتب.

-تمويل بحوث التدريسيين.

-دعم حضور التدريسيين للمؤتمرات والندوات المحلية والعالمية. (الزبيدي، 2006: 8).

وتشكل الإدارة الجامعية حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح، ويسند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل الجامعي بكل تفاصيله، وهي الجهة التي تتحمل مسؤولية مواجهة التحديات القائمة، وتعمل على حل إشكالاتها والتعامل معها بما يقود العمل الجامعي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته إلى تحقيق القدر المطلوب من الجودة في هذه العمليات» والوصول إلى تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها الجامعة»، وهذا يقتضي العمل المستمر على تحسين وتطوير الإدارة الجامعية ولتحسين الإدارة الجامعة أسبابه الموجبة؛ فعملية التطوير الإداري في الجامعة ضرورة تفرضها طبيعة العلاقة بين الجامعة والبيئة. فالجامعة تستجيب للحاجات الملحة في المجتمع من حيث زيادة الطلب على تخصصات معينة دون غيرها كما تقوم الجامعة بإعداد الموارد البشرية» وتخدم المجتمع المحلي وغيرها من المهام»، لذلك تحتاج للتطوير الإداري بشمل مستمر (عبد العال، 2007 ص65).

كما إن تحسين وتطوير الإدارة الجامعية أصبح أداة فاعلة تستعمل لغة العلم والمعرفة ولها القدرة على توجيه المجتمعات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص؛ فتحسين الإدارة الجامعية يجعلها تعمل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات» وتحقق لها الاستقرار وتزيد من الجودة في الخدمات التي تقدمها، كما إن عملية التحسين تكسبها القدرة على التغيير لما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي وتحديات المستقبل (الصيرفي، 2006، ص89).

وتكمن أهمية تحسين الإدارة الجامعية من خلال إدراك العبء الملقى على كاهل الجامعات في إعداد وبناء جيل جديد يحمل فكرا قادرا علي استيعاب تحديات العصر ويجيد تطبيق المعرفة بشكل مرن ومتواصل لملاحقة المتغيرات المعاصرة: كذلك ما يؤكد علي أهمية التعليم الجامعي تلك الدعوة لتطوير إدارته لتحقيق عدد من المزايا مثل زيادة التنسيق بين التعليم الجامعي وسوق العمل ومتطلباته والحاجة لمواكبة الجامعة لزيادة حجم المعرفة في العصر الحالي، وكذلك معدل نموها والسعي لتطوير قدرة الجامعة علي القيام بمهمة تنمية التفكير لدي خريجها علي أن تكون مكانا لتدريب الدارسين على حل المشاكل وعلي التفكير بأسلوب علمي في مجالات الحياة المتعددة والمختلفة (سليمان، 2015، ص56)، وترى معوض (2013) أن تحسين الإدارة الجامعية يتطلب إعادة النظر في القوانين واللوائح والقرارات بعيدا عن التعقيد والروتين وتحديثها بصورة مستمرة: وإعادة توزيع المسؤوليات بين السلطة المركزية والجامعات لتحقيق مفهوم الإدارة الذاتية وتفويض الصلاحيات. هذا بالإضافة إلى دعم إدارة الجامعة في جميع الأنشطة الأكاديمية والمالية والإدارية. كما إن من جوانب التحسين المهمة في الإدارة الجامعية إعادة

هيكله التنظيمات الإدارية بالجامعات بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتحديد مستويات المسؤولية الإدارية بالجامعة والهيكل التنظيمية والموارد البشرية والمادية ونظم المعلومات علاوة على اختيار القادة الجامعيين وفق أسس علمية تتوافر فيهم الكفايات الشخصية والمهنية التي تؤهلهم للقيادة الناجحة وفي ذات السياق وهناك مجموعة من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير وتحسين الإدارة الجامعية وهي:

(1) استقلالية الجامعة: ويعني ذلك انه حق للجامعة أو المؤسسة في أن تتخذ قراراتها وتنظم شؤونها بدون ضغوطات خارجية وتعني استقلالية الجامعة أن تكون قادرة على التكيف باستمرار مع الاحتياجات البيئية»، وفي الوقت ذاته لا تخرج عن توجيهات الدولة ورعايتها وإشرافها.

(2) مشاركة الإدارة الجامعية: وتعني المشاركة هنا التشاركية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية» وهذه المشاركة يختلف أسلوبها ودرجتها باختلاف المستويات المشتركة وبنوع القرارات التي يتم اتخاذها.

(3) تأكيد الجودة: وهي فلسفة إدارية لقيادة الجامعات» تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط»، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة.

(4) تدريب القيادات الجامعية: وهذا يتضمن تدريب القيادات الجامعية على نظم الإدارة الحديثة» والتقنيات المعاصرة والاسترشاد بالأهداف الواضحة لكي يتمكن كل فرد منهم من تأدية واجبه على الوجه الأكمل(Thomas, 2001, p43).

تأسيساً لما سبق، أن تحسين الإدارة الجامعية مطلب مهم وضروري لكي تستطيع الجامعات القيام بأدوارها في المجتمع حيث لا يقتصر دورها على الاستجابة لمؤثرات البيئة فحسب، بل يتعدى ذلك لتسخير بيئة الجامعة لتحقيق أهدافها في تنمية المجتمع وإحداث التغيير المطلوب فيه. وتعد جامعة واسط إحدى المؤسسات الأكاديمية الممولة حكومياً وتتمتع بدرجة مرتفعة من الاستقلال الذاتي، وتسعى إلى التفوق والريادة في البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع في مختلف مجالات الإدارة والفنون والآداب والعلوم الاجتماعية والطبيعية. كما أن جامعة واسط تعمل على تبادل المعلومات سعياً منها إلى التطور والتقدم في المجال العلمي والإداري تماشياً مع متطلبات المجتمع .

دراسات سابقة:

- دراسة (الغزالي، 2000): هدفت الدراسة تناول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وتأثره ببعض المتغيرات. تبنى الباحث نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي يشتمل على ثلاث مراحل: صوغ الخطة، وتنفيذها، وتقويمها، واعدت استبانة طبقت على (178) من افراد الادارات العليا في (47) مؤسسة عامة، خمس جامعات، وتوصلت الدراسة إلى ان (57.3%) من مديري الادارات العليا في المؤسسات العامة الاردنية والجامعات بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتمارس هذه المؤسسات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، واوصت الدراسة بضرورة البدء باستعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي

كأسلوب اداري يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تأكيد مبدأ المشاركة (الغزالي، 2000، ص 14).

- دراسة برقان وسعيد (2008): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الجامعية في تحقيق وظائف الجامعة في جامعتي قناة السويس وحضرموت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في جامعتي قناة السويس وحضرموت، وقد تكونت عينة الدراسة من (96) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم (64 قناة السويس). (32 جامعة حضرموت). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على مجالات: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية الاتجاه القيمي والعقائدي. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والعلامات المئوية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي للوصول لنتائج الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أدوار الإدارة الجامعية تراوحت بين المنخفض والمتوسط، حيث كانت متوسطة في مجال التعليم ومنخفضة في مجال تنمية الاتجاه القيمي والعقائدي» كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لأدوار الإدارة الجامعية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وفي حين كانت الفروق لصالح أفراد العينة من جامعة قناة السويس في كل مجالات أدوار الإدارة الجامعية (برقان وسعيد، 2008، ص 56).

- دراسة القرني (2010) تستهدف الكشف عن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومعوقاتهما في الجامعات السعودية»، وتم استعمال المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والبالغ عددهم (3659) عضو هيئة تدريس، يتوزعون على سبع جامعات حكومية: وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (370) عضو هيئة تدريس طبقت عليهم استبانة مكونة من (55) فقرة، موزعة على مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والمعوقات. وتم استعمال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين المتعدد والمقارنات البعدية للوصول لنتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة (القرني، 2010، ص 13).

- دراسة الناجم والزكي (2012) هدفت إلى التعرف على دور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها فيما يتعلق بالأداء التدريسي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل وقد بلغ عددهم (778) عضو، وقد تم تصميم استبانة مكونة من (559) فقرة موزعة على مجالات: الأداء التدريسي والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتطبيقها على عينة بلغت (185) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول دور الجامعة في تنميتهم مهنيًا، فيما يتعلق بالأداة ككل تبعًا لمتغير الجنس وذلك لصالح مجموعة الذكور وتبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ في حين لم تظهر فروق بين الاستجابات تبعًا لمتغيرات التخصص وسنوات الخبرة والجنسية.

- دراسة الكبيسي وأحمد (2016) هدفت إلى معرفة موقف القيادات الجامعية من الإدارة المركزية مدخلاً لتنمية المجتمع تكون مجتمع البحث من (183) قائداً جامعياً، وتم بناء استبانة تضمنت (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المركزية من وجهة نظر القيادات الجامعية كان منخفضاً في تنمية المجتمع وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة المركزية في تنمية المجتمع المحلي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية (الكبيسي وأحمد، 2016، ص 25).

منهجية البحث :Research Methodology

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافه، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستجابة لمتطلبات الدراسة ولا سيما في البحوث التربوية والنفسية، اتبعت سلسلة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن وصف الأداة المستعملة وإيجاد الصدق والثبات للأداة، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة التي استعملت في تحليل البيانات من أجل التوصل إلى النتائج.

إجراءات البحث :Search procedures

تتضمن إجراءات البحث الخطوات المنهجية التي اعتمدها الباحث لتحقيق أهداف بحثه، وعلى النحو الآتي :
مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط البالغ عددهم (954) تدريسي، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبذلك بلغت العينة (200) تدريسي وتدرسية من كلية التربية للعلوم الانسانية وكلية التربية للعلوم الصرفة.

أدوات البحث : Search Tools

اولا- اداة التخطيط الاستراتيجي:

اعتمد الباحث الاستبانة كمصدر رئيس في جمع المعلومات لاستكمال متطلبات الجانب العملي التطبيقي والوصول إلى النتائج، وقد صممت الاستبانة بنحو يخدم هدف البحث ومتطلباته وقد اعتمد الباحث مصادر لجمع المعلومات، وهي: المصادر الثانوية وتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة والمصادر الأولية التي لجأ إليها الباحث في جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للبحث واستعانة بالدراسات السابقة. وقد تكونت الاداة من (40) فقرة موزعة بين اربعة مجالات هي (الاستراتيجية والرؤية المستقبلية، والاستراتيجية والقوانين والانظمة، والاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية والتنفيذ)، كما موضح في الجدول (1):

الجدول (1) توزيع الفقرات على وفق مجالات استبانة التخطيط الاستراتيجي

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الرؤية المستقبلية	10	25
2	القوانين والانظمة	10	25
3	الهيكل التنظيمي	10	25
4	التنفيذ	10	25
	المجموع	40	%100

وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية وضع مقياس ثلاثي متدرج (موافق بدرجة كبيرة، و موافق بدرجة متوسطة، وغير موافق) لكل فقرة تقابلها الأوزان (1،2،3) على التوالي.

مؤشرات صدق وثبات المقياس :

الصدق (Validity): عرض الباحث الاستبانة على محكمين عددهم (12) استاذاً في تخصص الإدارة التربوية لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وتم استعمال مربع كاي لاستخراج اتفاق اراء المحكمين واعتمدت 80% نسبة اتفاق بين المحكمين لعدّ الفقرة صادقة.

ثباتُ الأداة (Reliability): ولتحقيق الثبات اعتمد الباحث (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) وذلك بتطبيق الاداة واعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (30) تدريسيا من خارج عينة الدراسة الاساسية، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم في المرتين، اذ بلغ (0.82). كما جرى حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ، اذ بلغت (0.91) وعدت هذه القيم ملائمة لغايات الثبات.

ثانيا: اداة الإدارة الجامعية: تم الرجوع إلى الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الجامعية مثل دراسات حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي مجال التدريس و تكون كل مجال من المجالات الثلاث من (15) فقرة.

الصدق (Validity): تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (11) محكما حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة وإبداء ملحوظاتهم عليها من حيث دقة الصياغة اللغوية للفقرات ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها وحذف الفقرات المتشابهة واقتراح ما يروونه مناسباً.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت الاستبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على نفس المجالات السابقة. ثباتُ الأداة (Reliability): للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) تدريسي ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل حيث بلغت الدرجة الكلية لثبات الإعادة (0.93) و للاتساق الداخلي (0.94) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (2)الاتساق الداخلي وثبات الاعادة للمجالات والدرجة الكلية



المجال	ثبات الاعادة	الاتساق الداخلي
التدريس	0.91	0.90
البحث العلمي	0.93	0.86
خدمة المجتمع	0.88	0.90
الدرجة الكلية	0.91	0.89

الوسائل الاحصائية (Statistical Means):

استعمل الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة بالاستعانة بالحقبة الاحصائية (SPSS) وعلى النحو الاتي:

1. مربع كاي (Chi-Square) لاستخراج اتفاق اراء المحكمين على صلاحية فقرات الادوات.
2. معامل ارتباط بيرسون لتعرف على ثبات الاداتين بطريقة اعادة الاختبار ولتحقيق الهدف الخامس.
3. الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق وفقل لمتغيرات الجنس والتخصص في الهدف الثاني والرابع.

4. معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.

5- الوسط المرجح والوزن المنوي والوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاول والثالث

عرض النتائج ومناقشتها :

عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف الاول: التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين.

اولاً: النتائج على مستوى المجالات:

جدول (3) الوسط المرجح والوزن المنوي لمجالات التخطيط الاستراتيجي

المرتبة	ت	المجالات	الوسط المرجح	الوزن المنوي %
1	1	الرؤية المستقبلية	2.51	84.30
2	2	القوانين والانظمة	2.50	83.53
3	4	التنفيذ	2.47	82.6
4	3	الهيكل التنظيمي	2.42	80.86
		المعدل	2.47	82.82

يشير الجدول (3) إلى ان المعدل العام لهذه المجالات الاربعة كان بوسط مرجح (2.47) ووزن مؤوي (82.82%)، وهي نتيجة متوسطة لمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين. وأن مجال الرؤية المستقبلية حصل على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.51) ووزن مؤوي (84.30%)، وحصل مجال القوانين والانظمة على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.50) ووزن مؤوي (83.53%)، اما مجال التنفيذ فقد نال المرتبة الثالثة بوسط مرجح (2.47) ووزن مؤوي (82.6%)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الهيكل التنظيمي بوسط مرجح (2.42) ووزن مؤوي (80.86%).

ثانياً: النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال.

المجال الأول: الرؤية المستقبلية: يتضح من الجدول (4) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (4) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال الرؤية المستقبلية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	2	تحرص الاستراتيجية على اشراك اعضاء الهيئة التدريسية في صنع الخطط والبرامج.	2.63	87.85
2	7	افتقار الدراسات العليا لاستراتيجية واضحة الرؤية والنهج المستقبلي.	2.61	87.14
3	6	تركز الرؤيا على استيعاب التكنولوجيا بأحدث واعلى مستوياتها.	2.60	86.66
4	4	تسعى الاستراتيجية في المدى البعيد على ايجاد القسم المستقل المنتج في الجامعة.	2.54	84.76
5	9	تحدد الاستراتيجية في رؤاها سبع سنوات بعداً زمنياً لعملها.	2.54	84.76
6	1	تمتلك الاستراتيجية الرؤية والوضوح في تحديد الخطط بعيدة المدى.	2.52	84.04
7	10	تتميز الرؤيا كونها أداة تغيير استراتيجي شامل لمكونات القسم العلمي.	2.52	84.04
8	3	تركز الاستراتيجية في رؤيتها على دراسة الواقع القائم عمقاً وشمولاً.	2.47	82.38
9	5	تعمل على تطوير القيادات الاكاديمية وتوزيعهم في ضوء الكفاءة والتخصص.	2.46	82.14
10	8	تغير إدارة القسم سياسات واستراتيجيات عملها باستمرار بما يحقق أهدافها في المستقبل.	2.3	79.28
		الكلية	2.51	84.30

يشير الجدول (4) إلى أن الفقرة (2) : (تحرص الاستراتيجية على اشراك اعضاء الهيئة التدريسية في صنع الخطط والبرامج) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.63) ووزن مؤوي (87.85%)، وهذه النتيجة مرتفعة، وهذا يعني ان المشاركة لا بد من أن تكون فعلية في عمليات صنع القرار وإعداد الخطط الاستراتيجية، والمشاركة على مستوى الوحدات أيسر أنواع المشاركة تحقيقاً، فهو يضمن توافر المعلومات والموارد الادارية، ويدعم التعاون بين تلك الوحدات، كذلك يمكن أن تؤدي هذه المشاركة إلى التعرف المبكر على بعض المشكلات بتنفيذ إصلاح معين. (هانز فايلر، 1977، ص 52-53). ويرى الباحث أن المشاركة تسهم في توفير المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت المناسب، وترجمة وتفسير القرارات بنحو عملي لأغراض التنفيذ، وتوفير التغذية الراجعة بصورة معلومات عن مجريات التنفيذ ولا سيما الجوانب الإيجابية والسلبية والانحراف عن الهدف كي يتم تعديل تلك القرارات والسياسات.

أما الفقرة (7): (افتقار الدراسات العليا لاستراتيجية واضحة الرؤية والنهج المستقبلي)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.61) ووزن مؤوي (87.14%)، وتعلل هذه النتيجة أن الدراسات العليا تعاني من غياب الاستراتيجية الواضحة في رؤيتها ونهجها المستقبل، وعدم قدرتها على امتلاك رؤية واضحة من جهة، ووضع خطط رصينة في تنفيذها من جهة أخرى. هذا الامر أضعف قدرة القسم على تكوين مدارس علمية وبحثية قادرة على دفعها نحو التحديث والتطوير، والاستجابة لحاجات المجتمع والتغيرات الخارجية، ومواكبة حركة التقدم العلمي في العالم في الوقت ذاته. (العميري، 2012، ص 114)

- أما الفقرة (5): (تعمل على تطوير القيادات وتوزيعهم في ضوء الكفاءة والتخصص) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط مرجح (2.46) ووزن مؤوي (82.14%)، وتبين النتيجة ان الإدارة الجامعية تعمل على تطوير واختيار وتعيين القيادات الادارية على مستوى الجامعة وكلياتها واقسامها العلمية ووحداتها الادارية ينبغي ان يتم على اساس الكفاءة والخبرة والمعرفة العلمية والمواهب والقدرات والامكانيات التي تمكنها من العمل في وظائف متعددة داخل الكلية، فأساليب العمل الاداري الحديثة تقوم على العمل الجمعي عن طريق فرق العمل وليس على العمل الفردي. (العاني، 2014، ص 47).

- أما الفقرة (8): (تغير إدارة الجامعة سياسات واستراتيجيات عملها باستمرار بما يحقق أهدافها في المستقبل) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.37) ووزن مؤوي (79.28%)، وتعلل النتيجة ان "الجامعة كمؤسسة اجتماعية تعليمية بحثية مطالبة بأن تحدث تغييراً بسياساتها واستراتيجياتها وعملياتها الاجرائية في ضوء ما يحدث من تغييرات اجتماعية مستجدة وظروف ثقافية متغيرة، ومتغيرات معرفية مستحدثة، بحثاً عن توازنات ومعادلات جديدة تحرك الاوضاع الجامعية وتحقق أفضل نوعية وكمية في التوظيف الاجتماعي الامثل للجامعة تعليماً ونتاجاً وتطبيقاً للمعرفة العلمية في الجامعة والمجتمع" (جابر، 1999، ص 19).

المجال الثاني: القوانين والانظمة: يتضح من الجدول (5) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (5) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال القوانين والانظمة



المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	7	مراقبة الدقة والحيادية التامة في تطبيق القوانين والانظمة.	2.6	86.66
2	3	تسعى الاستراتيجية ان تكون القوانين والانظمة محركاً وقائداً لعملية التطوير .	2.58	86.19
3	10	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة للأنظمة والقوانين المعمول بها.	2.58	86.19
4	8	الدفع بتطبيق القوانين والانظمة بأعلى درجات الابداع والتميز .	2.57	85.71
5	4	يرعى ان تتسم القوانين والانظمة بالمرونة والتجديد الدائمين.	2.49	83.09
6	5	تقوم الجامعة بإعداد الانظمة والقوانين المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي.	2.47	82.38
7	2	تتجنب الازدواجية والتناقضات والغموض في القوانين والانظمة.	2.45	81.66
8	6	تنظيم دورات للعاملين للتعرف بالقوانين الانظمة وسبل تطبيقها.	2.45	81.66
9	9	تهيئة الاستراتيجية مناخاً سليماً لتطبيق القوانين والانظمة.	2.43	81.19
10	1	تعمل الاستراتيجية على تطوير القوانين والانظمة لتكون فعالة.	2.42	80.71
		الكلية	2.50	83.53

يشير الجدول (5) إلى أن الفقرة (7) : (مراقبة الدقة والحيادية التامة في تطبيق القوانين والانظمة) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.6) ووزن مئوي (86.66%)، جاءت بدرجة مرتفعة، اي ان عمليات الرقابة والدقة التامة نحو التأكد من تطبيق القوانين والانظمة، فهي تتم بصيغ وإجراءات ضعيفة غير مدروسة تفقد جدواها بعد حين، ويقود ذلك إلى تعثر عمليات الادارية، وتسويف الامور وصرف النظر عنها، والعودة بالأوضاع إلى سابق عهدها لذلك تحصل فجوة بين ما يتم من أعمال وما يتخذ من قرارات في المستقبل أما الفقرة (3): (تسعى الاستراتيجية ان تكون القوانين والانظمة محرك وقائد لعملية التطوير)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.58) ووزن مئوي (86.19%)، وتعلل هذه النتيجة، ان الإدارة الجامعية تسعى إلى وضع استراتيجية منتظمة خاصة بالقوانين والانظمة يكون لها دور كبير في تطوير العملية التعليمية وتحقق اهدافها المستقبلية. أما الفقرة (9): (تهيئة الاستراتيجية مناخ سليم لتطبيق القوانين والانظمة) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط مرجح (2.43) ووزن مئوي (81.19%)، وتبين النتيجة ان تهيئة الإدارة الجامعية ظروفًا ومناخًا جيدًا وسليماً لتطبيق القوانين والانظمة وفقاً للسياق المعمول به لتحقيق اهدافها.

أما الفقرة (1): (تعمل الاستراتيجية على تطوير القوانين والانظمة لتكون فعالة) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.42) ووزن مؤوي (80.71%)، لمواكبة التغيير والتطوير الحاصل في الكليات والجامعات العالمية، إذ ينبغي ان نضع استراتيجية تقوم بتحديث التشريعات والقوانين والتعليمات التي تنظم العمل الاداري بنحوٍ دوري لإزالة التعارض والازدواجية فيها بهدف توفير درجة كبرى من الحرية والمرونة للعاملين في المستوى التشغيلي وبالتالي تطوير العملية الادارية داخل الكلية وتحديثها مما يؤدي إلى تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. (الصيرفي، 2007، ص 120-121)

المجال الثالث: الهيكل التنظيمي: يتضح من الجدول (6) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (6) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال الهيكل التنظيمي

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	1	تسعى الاستراتيجية لتطوير هيكل تنظيمي يستجيب لطموحاتها.	2.60	86.90
2	2	ان تتسم الهياكل التنظيمية المرنة والكفاءة تتكيف مع تغير الظروف.	2.50	83.57
3	7	تعتمد وسائل اتصال كفوءة وسريعة بين مكونات الهيكل.	2.47	82.38
4	5	تعمل الخطط الاستراتيجية على التعريف بآليات التعامل مع الهياكل ومستوياتها.	2.45	81.90
5	6	تبتعد الاستراتيجية عن الهياكل التي تحتكر الصلاحيات بيد المركز فحسب.	2.41	80.47
6	10	تسعى الاستراتيجية للتفاعل مع الجامعات المناظرة لتطوير هيكلها التنظيمي.	2.4	80
7	3	يستوعب الهيكل التنظيمية السلم الصاعد والنازل السريع للمعلومات.	2.39	79.76
8	9	تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للإبداع والابتكار.	2.37	79.24
9	4	تتجه الاستراتيجية لاعتماد هيكل تنظيمي مفلطح عن طريق تخفيض عدد المستويات التنظيمية.	2.33	77.85
10	8	تعالج بسرعة جوانب الخلل والتضخم في البنى التنظيمية.	2.30	76.90
		الكلية	2.42	80.86

يشير الجدول (6) إلى أن الفقرة (1): (تسعى الاستراتيجية لتطوير هيكل تنظيمي يستجيب لطموحاتها) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.60) ووزن مؤوي (86.90%)، وتبين النتيجة، ان الإدارة الجامعية غايتها وضع استراتيجيات منظمة وهادفة لتطوير الهياكل التنظيمية بنحوٍ جيد تستجيب لطموحاتها في المستقبل.

- أما الفقرة (9): (ان تتسم الهياكل التنظيمية المرنة والكفاءة تتكيف مع تغير الظروف)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.33) ووزن مؤوي (%، وتعل هذه النتيجة أنه نظراً للتغيرات والتطورات الادارية والاساليب المتبعة في ادارة المؤسسات ان عليها ان تعتمد هيكلاً تنظيمياً مرناً دينامياً قابلاً للتغيير والتطورات العلمية، فحدوث تطورات في البيئة الخارجية سواء كانت

صغيرة ام كبيرة يكون لها الاثر الكبير في مستقبل الكليات ان لم يكن هناك مرونة كبيرة لمواكبتها والتناغم معها أما الفقرة (4):
(تتجه الاستراتيجية لاعتماد هيكل تنظيمي مفلطح عن طريق تخفيض عدد المستويات التنظيمية) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط مرجح (2.30) ووزن مؤوي (76.90%)، وتبين النتيجة ان الهيكل التنظيمي للإدارة الجامعية من دون تغيير يتميز بكثرة الحلقات والاجراءات الادارية، وتعقد الاتصالات بين المستويات الادارية العليا والدنيا، وهذا بالطبع يؤخر عملية صنع القرار، ويمكن أن يؤدي إلى فقدان الصلة بين العاملين. لذلك تتجه الإدارة الجامعية في الاعتماد على تصميم الهياكل التنظيمية وتحاول أن تجعل سلسلة قصيرة، اي أن تكون المنظمة بسيطة في هيكلها بمعنى دمج الوظائف المتماثلة والتخلص من الاجراءات الادارية الطويلة والمعقدة غير المبررة التي تستنزف وقتاً كبيراً.

أما الفقرة (8): (تعالج بسرعة جوانب الخلل والتضخم في البنى التنظيمية) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.30) ووزن مؤوي (76.90%)، وتعلل النتيجة ان الإدارة الجامعية تعمل على تغذية راجعة لمعالجة الخلل في البنية التنظيمية وتقوية مفاصل الهيكل التنظيمي.

المجال الرابع: التنفيذ: يتضح من الجدول (7) ان هذا المجال يتضمن (10) فقرات.

جدول (7)الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال التنفيذ

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي
1	1	يرتبط تحقيق الاستراتيجية لأهدافها بتوافر الامكانات البشرية والمادية.	2.61	87.14
2	3	ان يلتزم كل مستوى وظيفي بصلاحياته بدقة وامانه.	2.57	85.95
3	7	تسعى الاستراتيجية لايجاد مصادر جديدة لتمويل برامجها.	2.57	85.71
4	5	تستعين الاستراتيجية بالبحث العلمي والدراسات لضمان تنفيذ أفضل.	2.56	85.47
5	2	يلتزم التنفيذ الناجح للبرامج بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب	2.52	84.28
6	6	تحتفظ الاستراتيجية بقاعدة بيانات منطورة تستجيب لعملية التنفيذ.	2.52	84.28
7	10	تتجزأ الخطة طويلة الامد إلى خطط سنوية متماسكة لأغراض التنفيذ.	2.4	80.2
8	4	وضع مستويات حازمة للرقابة وتقييم الاداء مقارنة بالأهداف الموضوعه.	2.35	78.57
9	8	تشخص الاستراتيجية جوانب القوة لتطويرها وجوانب الضعف لمعالجتها.	2.32	77.38
10	9	تضع الاستراتيجية ثلاثة بدائل من الخطط التنفيذ للتكيف بحسب الظروف.	2.32	77.38

82.6	2.47	الكلية		
------	------	--------	--	--

يشير الجدول (7) إلى أن الفقرة (1): (يرتبط تحقيق الاستراتيجية لأهدافها بتوافر الامكانيات البشرية والمادية) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.61) ووزن مؤوي (87.14%)، وتبين النتيجة أنه من اجل تحقيق استراتيجية منظمة وهادفة تقوم الإدارة الجامعية بتوفير جميع الامكانيات واستثمارها من اجل تحقيق اهدافها باقل كلفة وجهد ووقت أما الفقرة (3): (ان يلتزم كل مستوى وظيفي بصلاحياته بدقة وامانه)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.57) ووزن مؤوي (85.95%)، وتعلل هذه النتيجة ان كل مستوى من مستويات الوظيفة للإدارة الجامعية تتطلب بصلاحياته بكل دقة وامانة.

أما الفقرتان (8،9): (تشخص الاستراتيجية عند التنفيذ جوانب القوة لتطورها وجوانب الضعف لمعالجتها)، و(تضع الاستراتيجية ثلاثة بدائل من الخطط التنفيذ للتكيف بحسب الظروف) فقد حصلتا على المرتبتين الاخيرتين بوسط مرجح (2.32) ووزن مؤوي (77.38%)، وتبين النتيجة، ان الإدارة الجامعية تقوم على تشخيص نقاط القوة والضعف عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومعالجتها وذلك بوضع بدائل مناسبة للتنفيذ لخطط الاستراتيجية التي تتكيف مع معطيات العصر والظرف.

الهدف الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص)؟

وباستعمال الاختبار التائي T. test لعينتين مستقلتين اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يأتي :

أ- فيما يخص متغير الجنس لأفراد العينة اوضحت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الاناث عند مستوى دلالة (0.05) والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) بين الفروقات بين المتوسطات والانحراف المعياري بين عيني الذكور والاناث

المجموعة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	
					المحسوبة	الجدولية
ذكور	113	113.196	5.507	199	0.99	96.1

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ان الجميع ذكوراً واناثاً يتحملون المسؤولية بجدارة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالعملية التربوية في جميع المجالات.

ب - وبالنسبة لمتغير التخصص الدراسي (علمي ، إنساني) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط درجات التخصص العلمي ومتوسط درجات التخصص الإنساني والجدول (9) يوضح ذلك :

جدول (9) بين الفرق بين متوسط درجات التخصص العلمي ومتوسط درجات التخصص الإنساني

مستوى الدلالة	قيمة t		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	التخصص
	الجدولية	المحسوبة					
0.05	96,1	.406	199	5.571	113.322	113	انساني
				5.206	113.818	87	علمي

وان عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عينة البحث ممن تخصص انساني وعلمي ربما يعزى السبب إلى أن التخصص لا يمثل سبباً في اختلاف وجهات النظر في مسألة تخص التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات الادارية والسبب يعزى إلى ان كلا التخصصين يهتمان بعملية التخطيط الاستراتيجي في مجالات العمل الاداري.
الهدف الثالث: التعرف على درجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين.

أولاً: النتائج على مستوى المجالات:

جدول (10) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات الإدارة الجامعية

ت	المجالات	الرتبة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	التدريس	1	2.46	81.89
3	خدمة مجتمع	2	2.44	74.59
2	البحث العلمي	3	2.26	80.07
	المعدل		2.38	78.85

يشير الجدول (10) إلى ان المعدل العام لهذه المجالات الثلاثة كان بوسط مرجح (2.38) ووزن مئوي (78.85%)، وأن مجال التدريس جاء بأعلى مرتبة بوسط مرجح (2.46) ووزن مئوي (81.89%)، وجاء حقل خدمة المجتمع في المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.44) ووزن مئوي (74.59%)، اما مجال البحث العلمي فقد نال المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.26) ووزن مئوي (80.07%)، وهذا يشير إلى أن الإدارة الجامعية المتمثلة برؤساء الاقسام في البحث الحالي فيما يختص بأدوارها من وظائف التدريس وخدمة المجتمع والبحث العملي لا زال عملها يحتاج للمزيد من التطوير والتحديات المعاصرة، وفي هذا السياق يؤكد السعيد وعمارة (2005)، و لكي تؤدي الإدارة الجامعية أهدافها لا بد لها من أن نظاماً إدارياً يساعد في تحقيق أهدافها ليعكس رغبتها في توفير بيئة مناسبة تشجع التعليم والبحث.

ويرى الباحث أنه لابد للإدارة الجامعية من وضع الخطط ورسم البرامج والاستراتيجيات التي تمكنها من المشاركة الفاعلة في بناء مرتكزات التنمية المستدامة، وذلك ينبغي الحفاظ على مستواها العلمي ومستوى خريجها والعمل على ضمان النوعية. بمعنى التبصر عند كل المدخلات من أهداف وخطط وتعليم ومناهج ووسائل وتقويم ومخرجات لتتناسب وتتواءم مع الأدوار المفترضة منها.

كما ينبغي الارتقاء بمستوى إدارة الجامعة من حيث تفاعلها وانفتاحها على مؤسسات المجتمع الأخرى أن هذه الأهداف والغايات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة جامعية متابعة للمتغيرات العلمية والاقتصادية والسياسية على المستويين المحلي والعالمية، ومدركة تماما لمكانة الجامعة في المجتمع مع ضرورة إيلاء البحث العلمي ودعم الكادر التدريسي فيه أهمية كبيرة كونه وقع في أدنى مرتبة من مراتب أدوار الإدارة الجامعية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة برقعان وسعيد (2008)، التي بينت أن أدوار الإدارة الجامعية تراوحت بين المنخفض والمتوسط حيث كانت متوسطة في مجال التعليم ومنخفضة في مجالات أخرى.

ثانيا النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال:

المجال الأول: التدريس.

جدول (11) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التدريس

المرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	14	التنوع في أساليبها لتنفيذ المسؤوليات الإدارية	3.00	100
2	1	اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير موضوعية	2.63	87.85
3	15	اعتماد خطة استراتيجية في ممارسة مسؤولياتها	2.62	87.33
4	3	توفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس	2.61	87.14
5	2	تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس	2.60	86.66
6	9	دعم استعمال تكنولوجيا المعلومات كأحد مصادر التعليم.	2.42	80.71
7	5	توفير المناخ المناسب للحرية الأكاديمية	2.41	80.22
8	4	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استعمال طرق مختلفة للتقويم	2.39	79.77
9	12	تشجيع النشاطات اللاصفية	2.36	78.67
10	8	تشجيع ممارسة التفكير الإبداعي للطلبة	2.34	78
11	11	تعزيز استعمال اللغة الإنجليزية في تدريس المواد الدراسية التي تحتاج ذلك	2.33	77.56
12	13	التركيز نوعية مخرجاتها التعليمية داخل وخارج الجامعة	2.33	77.56
13	10	تعزيز استعمال اللغة العربية الفصحى في التدريس .	2.31	76.79

75.11	2.25	الإشراف على تطوير المواد الدراسية للتخصصات التي تقدمها	6	14
75.11	2.25	توفير قاعدة بيانات بجانب الكتاب الجامعي	7	15
81.89	2.46	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (11) أن الأوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.25-3.00) حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "التنوع في أساليبها لتنفيذ المسؤوليات الإدارية" في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (2.65) بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها 'توفير قاعدة بيانات بجانب الكتاب الجامعي' بالمرتبة الأخيرة و بوسط مرجح بلغ (2.11) وبلغ الوسط مرجح لمجال التدريس ككل (2.46) وجاءت بدرجة تقدير متوسطة وتبدو هذه النتيجة مبررة فاهتمام الإدارات الجامعية عموماً ينصب على وظيفة التدريس كونه وظيفة حيوية تترك آثارها الجلية على الخريجين والذين بحكم معارفهم ومعلوماتهم التي اكتسبوها يعكسون كفاية الإدارة الجامعية وقدرتها على أداء دورها هذا. ولا بد للإدارة الجامعية في جامعة واسط أن تقوم بإعداد خطط مدروسة لتطوير (التدريس) فيها من خلال توفير القاعات المجهزة؛ والإمكانات المادية الأخرى والاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على جانب العمل المستمر على تطوير قواعد البيانات فيها لما لذلك من أهمية كبيرة للطالب وعضو هيئة التدريس على حد سواء.

ويتفق ذلك مع خطة الجامعة الاستراتيجية والتي تولي تنمية أداء الكادر التدريسي أهمية بالغة بما يعكس إيجاباً على وظيفة التدريس. وترى ليديا وجلين (Lydia & Glen، 2009) أنها يجب أن تركز بالأساس على اهتمام كافة قياداتها الجامعية من (رؤساء الجامعات- العمداء- رؤساء الأقسام) لتحقيق وظائف الجامعة (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع) وذلك من خلال ريادتها وتجويد برامجها وتحديثها والاستجابة لمتطلبات المرحلة والارتقاء بمكانتها كمؤسسة كما يمكن القول أن الاهتمام بوظيفة (التدريس)، يعود إلى أن أبرز قضايا الإدارة الجامعية هو مواكبة العلم و المعرفة في إدارة التعليم العالي من خلال العمل على الأساليب الإدارية المتنوعة لتنفيذ المهام و المسؤوليات ضمن فلسفة و رؤية وأهداف واضحة تعتبر الأساس في العمل الإداري الناجح. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة القرني (2010)، التي بينت أن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة. في حين تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الناجم والزكي (2012)، التي بينت أن المتوسط العام لدور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها من وجهة نظر أفراد العينة قد جاء تقديره ضعيفاً بشكل عام وربما يعود سبب الاختلاف هنا لاختلاف بيئتي الدراسيتين وخصائص العينة في كل منهما.

المجال الثاني: البحث العلمي

جدول (12) الوسط المرجح والوزن المئوي لقرارات مجال البحث العلمي

المرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	29	توكيل مهام البحث العلمي لذوي الكفاءة العلمية (الخبرة، القدرات، المهارات)	2.65	88.44
2	16	دعم بناء الفرق البحثية داخل القسم العلمي	2.62	87.33
3	30	توفير المساندة السياسية لدعم برامجها وخططها البحثية	2.59	86.44
4	17	تحفيز نشر البحوث العلمية في المجالات المحكمة	2.47	82.38
5	26	استعمال قواعد بيانات متكاملة لكل جوانب العمل بالقسم العلمي	2.43	81.66
6	18	تحفيز اعضاء الهيئة التدريسية من خلال منح كتب شكر وتقدير	2.42	80.71
7	21	تسهيل عمل الباحثين من خلال توفير قواعد بيانات وتقنيات المكتبة الحديثة	2.41	80.22
8	27	اجراء دراسات على حاجات السوق المحلي	2.39	79.77
9	23	تدريب الباحثين في دورات متخصصة بالأساليب الاحصائية المتطورة	2.36	78.67
10	25	الاشتراك بقواعد البيانات العالمية لتسهيل عمل الباحثين	2.34	78
11	28	الاهتمام بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس الخبراء في مجال البحث العلمي	2.33	77.56
12	19	العمل ضمن منظومة واضحة لدعم البحث العلمي	2.33	77.56
13	22	تفعيل نظام الابتعاث داخليا وخارجيا	2.31	76.79
14	20	توفير مكافئات مجزية للبحوث المميزة	2.25	75.11
15	24	التعاون مع الجامعات الاخرى لتنظيم البحوث المشتركة والندوات والمؤتمرات العلمية	2.11	70.44
		الدرجة الكلية	2.26	80.07

يبين الجدول (12) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.11-2.65) حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على توكيل مهام البحث العلمي لذوي الكفاءة العلمية (الخبرة، القدرات، المهارات) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها 'التعاون مع الجامعات الأخرى لتنظيم البحوث المشتركة والندوات والمؤتمرات العلمية' بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.11) جاءت وظيفة (البحث العلمي) في المرتبة الأخيرة بين الوظائف جميعها وهذا يشير لوجود مشكلة لدى الإدارة الجامعية في وظيفة البحث العلمي وهذا يتطلب منها بذل المزيد من الجهد ووضع الخطط المناسبة لدعم البحث العلمي فيها ذلك أن وظيفة البحث العلمي من الوظائف التقليدية المهمة التي تميز أي إدارة جامعية عن غيرها، فالبحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس يمكن أن تمكن الإدارة الجامعية من وضع خطط إدارية مستقبلية ناجحة كما يمكن أن تمكنها من تطوير وظيفتي التدريس وخدمة المجتمع المحلي وقد يعود تراجع وظيفة البحث العلمي هنا لعدم توفر الموازنات المالية الكافية مما يتطلب من الإدارة الجامعية البحث عن حلول تمويلية لها واستثمار ما تقدمه من خدمات لبعض المؤسسات وبالتالي تتمكن من تفعيل دورها في دعم البحث العلمي. و يضاف لما سبق ضرورة توفير المساندة لدعم البرامج و الخطط البحثية للجامعة من خلال وجود مسؤولين

على درجة من الوعي بأهمية توفير مساندة سياسية من طبقة السياسيين القادرين على توجيه التركيز على تشريع و تنفيذ السياسات التعليمية و الإدارية العليا و تحويلها إلى قوانين و أنظمة و تعليمات يعد من الآليات الفاعلة التي تعمل على تحريك عجلة البحث العلمي و يساهم في تطوره نحو الإنجاز و تحقيق أهداف الجامعة في مجال البحث العلمي وتتفق هذه الدراسة مع دراسة تروجاك وتوتكو (Trojak & Tutko, 2015) التي بينت ان مستوى فاعلية البحث العلمية كان متوسطاً في معظم الجامعات.

المجال الثالث: خدمة المجتمع

جدول (13)الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال خدمة المجتمع

المرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	31	توظيف نتائج البحوث العلمية في خدمة المجتمع المحلي	2.57	85.78
2	44	توفير الموارد اللازمة لخدمة المجتمع المحلي	2.52	84.04
3	45	تطبيق برامج التدريب من اجل مواكبة التغييرات التي تحدث في المجتمع	2.47	82.38
4	35	التخصصية في البحث العلمي	2.46	82.14
5	32	تقييم دورات تدريبية تقي بحاجات المجتمع المحلي	2.45	81.66
6	40	دعم الخطط التنموية للمساهمة في تطبيقها	2.43	81.66
7	37	دعم الابحاث العلمية التي تقدم حلول لمشكلات المجتمع	2.42	80.71
8	34	توظيف الابحاث العلمية المميزة لخدمة المجتمع المحلي	2.41	80.22
9	33	الربط بين حاجات السوق والمجتمع المحلي والتخصصات المطروحة	2.39	79.77
10	39	الاهتمام بالجوانب الانسانية لا بناء المجتمع المحلي	2.36	78.67
11	43	تطوير التشريعات المتعلقة بسياسات التعاون مع المجتمع المحلي	2.34	78
12	41	تبني مبدأ المشاركة المجتمعية	2.33	77.56
13	42	التعاون مع مؤسسات مختلفة لتنفيذ مشاريع مشتركة لخدمة المجتمع	2.31	76.89
14	36	وضع كل مرافقها في خدمة المجتمع المحلي	2.29	76.44
15	38	عقد شراكة بين الجامعة و مؤسسات المجتمع المحلي	2.25	75.11
		الدرجة الكلية	2.44	74.59

يبين الجدول (13) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.25-2.57) حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على توظيف نتائج البحوث العلمية في خدمة المجتمع المحلي في المرتبة الأولى وبوسط مرجح بلغ (2.57)، بينما جاءت الفقرة (38) والتي تنص على عقد شراكة بين الجامعة و مؤسسات المجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة وبوسط مرجح بلغ (2.25)، ورغم وقوع

وظيفة (خدمة المجتمع) في المرتبة الأولى إلى جانب (وظيفة التدريس)، إلا أن النتيجة تؤكد ضرورة قيام الإدارة الجامعية في جامعة واسط بتطوير دورها في خدمة المجتمع المحلي، وقد يتم ذلك من خلال تحسين برامج التدريب المقدمة من الجامعة للمجتمع المحلي، والتي تحتوي التدريب على مواضيع تواكب التغييرات الحاصلة في المجتمع علاوة على ضرورة إسهام الإدارة الجامعية في مشاريع التنمية المحلية من خلال تقديم الاستشارات وإجراء البحوث وعقد شراكات فعلية مع مؤسسات المجتمع المحلي، ولا بد من القول إن الإدارة الجامعية لا بد أن تضع خطط استراتيجية لخدمة المجتمع المحلي في ظل ما يشهده المجتمع العراقي من تغييرات و تطورات في مختلف مجالات الحياة السياسية منها و الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتي تتطلب من الجامعة أن تهتم بالمجتمع المحلي، وأن لا تكون بمعزل عما يجري من تغييرات داخل المجتمع المحلي، فالجامعة مؤسسة قيادة اجتماعية وتربوية قادرة على تحمل مسؤولية رعاية المجتمع وخدمته في مختلف الجوانب، ولا ينبغي أن تكون العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي ضعيفة أو حتى متوسطة، بل أن من نقاط القوة التي تحسب لإدارة الجامعة قوة علاقتها بالمجتمع المحلي و فاعليتها في تقديم مستوى عالي من القيادة و الرعاية لأفراد هذا المجتمع، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع رؤية دراسة الكبيسي وأحمد (2016)، التي بينت أن دور الإدارة المركزية كانت منخفضة في تنمية المجتمع مما يستعدي الحاجة لتطويرها وتميمته.

الهدف الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين تعزى لمتغيري (الجنس، التخصص)؟

وباستعمال الاختبار التائي T. test لعينتين مستقلتين اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يأتي :

أ- فيما يخص متغير الجنس لافراد عينة الذكور والاناث عند مستوى دلالة (0.05) والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) بين الفروقات بين المتوسطات والانحراف المعياري بين عيني الذكور والاناث

مستوى الدلالة	قيمة t		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة					
0.05	96,1	.99	199	13.04	109.60	113	ذكور
				11.32	111.31	87	اناث

اوضحت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات العينة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيشنية 2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس حول الإدارة الجامعية.

ب - وبالنسبة لمتغير التخصص الدراسي (علمي ، إنساني) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط درجات التخصص العلمي ومتوسط درجات التخصص الإنساني والجدول (15) يوضح ذلك :

جدول (15) بين الفرق بين متوسط درجات التخصص العلمي ومتوسط درجات التخصص الإنساني

مستوى الدالة	قيمة t		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	التخصص
	الجدولية	المحسوبة					
0.05	96,1	0.91	199	2.49	23.14	113	انساني
				3.27	22.24	87	علمي

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عينة البحث ممن تخصص انساني وعلمي، وربما يعزى السبب إلى أن التخصص لا يمثل سبباً في اختلاف الجهات النظر بالنسبة للتدريسيين حول درجة ممارسة الإدارة الجامعية .
الهدف الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الجامعية لدى رؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين ؟ ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الجامعية من وجهة نظر التدريسيين وكانت النتائج كالآتي:

الاداة	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الجامعية	مستوى الدلالة
الإدارة الجامعية	0.421	1	0.05
التخطيط الاستراتيجي	1	0.421	0.05

يتبين من الجدول اعلاه ان معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الجامعية يساوي (0.421) وهو معامل ارتباط طردي، مما يعني ان العلاقة طردية كلما تم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي بصورة اكبر كلما تمكنت الإدارة الجامعية من القيام بمهامها الاساسية بشكل فاعل، وإن تحسين وتطوير الإدارة الجامعية يجعلها أداة فاعلة تستعمل لغة العلم والمعرفة ولها القدرة على توجيه المجتمعات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص؛ فتحسين الإدارة الجامعية يجعلها تعمل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات، وتحقق لها الاستقرار وتزيد من الجودة في الخدمات التي تقدمها، كما إن عملية التحسين تكسبها القدرة على التغيير لما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي وتحديات المستقبل.

الاستنتاجات:

- 1- ان المعدل العام لمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين هو معدل متوسط.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر التدريسيين وفقاً لمتغيري (الجنس، التخصص)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ان الجميع ذكوراً واناثاً يتحملون المسؤولية بجدارة في

تطبيق التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالعملية التربوية في جميع المجالات، كما أن التخصص لا يمثل سبباً في اختلاف وجهات النظر في مسألة تخص التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات الادارية، والسبب يعزى إلى ان كلا التخصصين يهتمان بعملية التخطيط الاستراتيجي في مجالات العمل الاداري.

3- المعدل العام لدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين ايضا جاءت متوسطة، وهذا يشير إلى أن الإدارة الجامعية المتمثلة فيما يختص بأدوارها من وظائف التدريس وخدمة المجتمع والبحث العملي لا زال عملها يحتاج للمزيد من التطوير ومواكبة المتغيرات والمستجدات والتحديات المعاصرة.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة الجامعية من وجهة نظر التدريسيين وفقاً لمتغيري (الجنس، التخصص).

5- وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وممارسة الإدارة الجامعية .

التوصيات:

1- التخطيط الاستراتيجي يعمل على تطوير القيادات وتوزيعهم في ضوء الكفاءة والتخصص.

2- الاستراتيجية تسعى ان تكون القوانين والانظمة محركاً وقائداً لعملية التطوير.

3- الخطط الاستراتيجية تعمل على تعريف العاملين بآليات التعامل مع الهياكل ومستوياتها.

4- ضرورة ان تتبنى الإدارة الجامعية الاساليب الحديثة في تسيير العمل وانشاء قاعدة بيانات متكاملة تتضمن كافة اجراءات العمل الاداري والفني التي تعمل على تعزيز الممارسات الادارية الفعالة.

5- اجراء مزيد من الدراسات حول ادوار الإدارة الجامعية من وجهة نظر الطلبة والمجتمع المحلي.

المقترحات :

1- دراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية.

2- دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية اداء الإدارة المدرسية.

3- دراسة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة الجامعية ومستوى ضمان الجودة.

4- دراسة جودة الإدارة الجامعية في الجامعات العراقية.

5-

المصادر:

-الزبيدي ، صباح حسن عبد (2006) : دور الجامعة والاساتذ الجامعي في تذليل المعوقات التي تواجه البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العراق وسبل التطوير ، المؤتمر الرابع للمؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، وزارة التعليم العالي ، سوريا.

- السعيد، عادل وعمارة، سامي (2005): إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي في مصر دراسة ميدانية. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر العربي الرابع تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة جامعة عين شمس 18-19 ديسمبر 2005.
- الصرن ، رعد (2003) : صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين ، دار الرضا للنشر، سوريا.
- الطيبي، خضر مصباح اسماعيل(2010) : أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العاني، علي فائق(2014) : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي "بالتطبيق على وزارة النفط العراقية"، كلية التجارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
- العميري ، سراب فاضل مخبير ، بناء إنموذج إدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، جامعة بغداد / كلية التربية ابن الهيثم، أطروحة غير منشورة ، بغداد ، 2012 جابر ، محمود طلبة (1999) : التجديد التربوي من اجل جامعة المستقبل ، مكتبة الايمان للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، مصر .
- القرني، نورة (2015): دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومعوقاتها في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك إربد، الأردن.
- الكبيسي، جمعة وأحمد، مها (2016): موقف القيادات الجامعية من الإدارة المركزية مدخلا لتنمية المجتمع. مجلة الأستاذ، العراق ع(219): 403-383.
- الكلم، حمد بن مرضي وبدرانه ، حازم علي(2010): معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة ام القرى السعودية.
- الناجم، سعد والزكي، أحمد (2012): دور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، م(13) 389-339.
- الهزايمة، فاضل (2010): دور ادارات الجامعات الأردنية في تفعيل البحث العلمي ومقترحات للتطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- جابر ، محمود طلبة (1999) : التجديد التربوي من اجل جامعة المستقبل ، مكتبة الايمان للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، مصر .
- الصيرفي، محمد (2007) : الاصلاح والتطوير الاداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، ط1 ، الاسكندرية ، مصر .
- سيد، اسامة محمد (2008) : الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، العلم والايمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- عبد العال، السيد (2007):مدخل إلى التطوير التربوي، مطبعة شمس للنشر والتوزيع، القاهرة.
- علي ، عيد عبد الواحد والسيد ، فايزة احمد احمد والعريشي، جبريل بن حسن (2016) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في الاصلاح المتمركز حول المدرسة ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- غنيم ، عثمان (2001) : التخطيط أسس ومبادئ عامة ، الطبعة الثانية ، دار رضا للنشر والتوزيع ، عمان .
- غنيمه، محمد متولي(2005):التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- هانز، فايلز (1977) : تخطيط الاصلاح التربوي ترجمة ك. بسطوروس، مجلة التربية الجديدة ، العدد 12.



References:

- Trojak, M., & Tutko, M. (2015).Efficiency of Polish Universities in the Area of Scientific Research.Social Sciences, 89(3), 115-125..
- Thomas, H. G. (2001). Management by Result in Higher education. Higher Education Management, 10(2), 95-106.
- Lydia B. & Glen A. (2009). The Roles And Responsibilities Of Middle Management (Chairs And Deans) in Canadian Universities. Higher Education Dynamics, 33(1), 83-102.
- Johnson, Julie.,(2004). strategic planning in the Millard public schools, the University of Nebraska, Lincoln,Vol.65, No.2 Dissertation Abstract International, p.3234.

المصادر العربية بعد التحويل إلى اللغة الانكليزية:

References:

- Abdel Aal, El-Sayed (2007): An Introduction to Educational Development, Shams Press for Publishing and Distribution, Cairo.
- Al-Amiri, Sarab Fadel Mukhber, Building a Model of Reform and Development Management at the University of Baghdad, University of Baghdad / Ibn Al-Haytham College of Education, Unpublished Thesis, Baghdad, 2012 Jaber, Mahmoud Tolba (1999): Educational Renewal for the Future University, Al-Iman Library for Publishing, Distribution and Printing , 1st floor, Egypt.
- Al-Ani, Ali Faiq (2014): Strategic Management of Human Resources as an Introduction to the Organizational Development Process "Application to the Iraqi Ministry of Oil", Faculty of Commerce, unpublished PhD thesis, Cairo University.
- Ali, Eid Abdul Wahid and Al-Sayed, Fayza Ahmed Ahmed and Al-Arishi, Gabriel Bin Hassan (2016): Strategic Planning and its Role in School-Centered Reform, First Edition, Safaa House for Publishing and Distribution, Amman.



- Al-Kaltham, Hamad bin Mardi and Badrana, Hazem Ali (2010): Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the viewpoint of faculty members, an unpublished master's thesis at Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Kubaisi, Juma and Ahmed, Maha (2016): The attitude of university leaderships towards the central administration as an entry point for community development. Al-Ustad Magazine, Iraq, P (219): 403-383.
- Al-Najem, Saad and Al-Zaki, Ahmed (2012): The role of King Faisal University in achieving professional development for its faculty members. The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administration Sciences, M. (13) 389-339.
- Al-Qarni, Noura (2015): The role of university administration in developing the competencies of faculty members in Saudi universities and their obstacles in Saudi universities. Unpublished PhD thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Saeed, Adel and Amara, Sami (2005): The awareness of faculty members of the requirements for accreditation and quality assurance and the difficulties facing its application in higher education institutions in Egypt, a field study. The 12th Annual Arab National Conference "Developing Arab Universities' Performance in Light of Comprehensive Quality Standards, Ain Shams University, December 18-19, 2005
- Al-Sarn, Raad (2003): The Management Development Industry in the Twenty-first Century, Dar Al-Reda for Publishing, Syria.
- Al-Sayrafi, Muhammad (2007): Administrative Reform and Development as an Entrance to the E-Government, House of the Legal Book, 1st floor, Alexandria, Egypt.
- Al-Titi, Khader Misbah Ismail (2010): Fundamentals of Project Management and Information Technology, Hamed Publishing and Distribution House, 1st Edition, Amman, Jordan.



- Alzaimeh, Fadel (2010): The role of Jordanian university administrations in activating scientific research and proposals for development. Unpublished MA thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Gaber, Mahmoud Tolba (1999): Educational Renewal for the Future University, Al-Iman Library for Publishing, Distribution and Printing, 1st Edition, Egypt.
- Ghneim, Othman (2001): Planning, Foundations and General Principles. Second Edition, Dar Rida for Publishing and Distribution, Amman.
- Ghonima, Muhammad Metwally (2005): Educational Planning, House of the March for Publishing and Distribution, Amman.
- Hans, Files (1977): Educational Reform Planning translated by K. Bastoros. Journal of New Education. Issue 12.
- Syed, Osama Muhammad (2008): Educational Administration between Centralization and Decentralization. Science and Faith for Publishing and Distribution, Kafr El Sheikh.
- Al-Zubaidi, Sabah Hassan Abd (2006): The role of the university and the university professor in overcoming obstacles facing scientific research and technological development in Iraq and ways of development, the Fourth Conference of the Arab Science and Technology Foundation, Ministry of Higher Education, Syria.
- Johnson, Julie.,(2004). strategic planning in the Millard public schools, the University of Nebraska, Lincoln,Vol.65,No.2 Dissertation Abstract International, p.3234.
- Lydia B. & Glen A. (2009). The Roles And Responsibilities Of Middle Management (Chairs And Deans) in Canadian Universities. Higher Education Dynamics, 33(1), 83-102.
- Thomas, H. G. (2001). Management by Result in Higher education. Higher Education Management, 10(2), 95-106.
- Trojak, M., & Tutko, M. (2015).Efficiency of Polish Universities in the Area of Scientific Research.Social Sciences, 89(3), 115-125..