

# **تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت**

**اعداد**

**د. مشارى ظاهر الحسينى**

أستاذ مشارك - كلية التربية الأساسية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور

المجلد الرابع عشر - العدد الثالث - لسنة ٢٠٢٢



## تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

أ.د.م. مشارى ظاهر الحسينى

### المخلص

هدفت هذه الدراسة الى تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وذلك من خلال مراجعة العناصر التالية: "الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، القيم الحاكمة، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، تقويم ورقابة الإستراتيجية" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

وقد كان مجتمع الدراسة هو أساتذة التخصصات المختلفة بالأقسام العلمية المختلفة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، والبالغ عددهم ٩١ أستاذا وقت تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ والعينة كانت ٥٩ أستاذا .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، من خلال تصميم استبانة تكونت من ٥٥ فقرة موزعة على المحاور السبعة الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، القيم الحاكمة، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، تقويم ورقابة الإستراتيجية.

وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود دلالة إحصائية في محاور الدراسة تشير الى أن التخطيط الإستراتيجي يسير بصورة واضحة وجيدة بكلية التربية الأساسية .

## Abstract

This study aimed to evaluate the strategic planning in the College of Basic Education in the State of Kuwait, by reviewing the following variables: "vision, mission, objectives, environmental analysis, governing values, application and implementation of the strategy, evaluation and control of the strategy" in the College of Basic Education in the State of Kuwait.

The study population was the professors of different disciplines in the various scientific departments at the College of Basic Education in the State of Kuwait, which they are 91 professors at the time of applying this study in the academic year 2021/2022, and the sample was 59 professors.

To achieve the objectives of the study, the descriptive survey approach was followed, by designing a questionnaire consisting of 55 questions distributed on the seven variables: vision, mission, objectives, environmental analysis, governing values, implementation and implementation of the strategy, evaluation and control of the strategy.

This study concluded that there is a statistical indication in the variables of the study indicating that the strategic planning is proceeding in a clear and good manner in the College of Basic Education.



## مدخل ومشكلة البحث .

**التخطيط الإستراتيجي** هو العملية الإدارية التي تقوم بالتنمية والحفاظ على الوضع الإستراتيجي للمنظمة والذي يتلاءم وأهدافها ومواردها، وبين الفرص المتغيرة في السوق، ويلاحظ أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تشكيل أو إعادة تشكيل وحدات الأعمال للمنظمة ومنتجاتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق كل من الأرباح المرضية والنمو المرجو، وهو عبارة عن تخطيط طويل الأمد بالنسبة لمجموعة من السياسات التي تريد المؤسسة تنفيذها آخذة بعين الإعتبار المتغيرات الخارجية للوصول إلى الهدف المنشود. (١٥ : ٤٥ ، ٤٦)

إن الإستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل، فى حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة، وأن هناك عدة أبعاد رئيسية يجب مراعاتها قبل التفكير فى وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها فى التعرف على مكونات الموقف الحالى للمنظمة، ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية، المحفزة والمعوقة، كما يجب الإهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا الى جانب بحث مدى إلتزام المنظمة بمسئوليتها الإجتماعية. (١٠ : ٧٢)

ومما سبق، ومن منطلق ان التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في إتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تعديل إتجاه المؤسسة إستجابة للتغيرات البيئية، حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه، ويمثل التخطيط الإستراتيجي إتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على إستمرارية عملية التخطيط وعدم إستنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب، حتى يمكن إلقاء الضوء على النواحي الإيجابية في هذه المنظومة وتلافي السلبيات في ضوء أهدافها، والعمل على تثبيت هذه الإيجابيات وتدعيمها، كما يمكن الإكتشاف

المبكر للنواحي السلبية والمعوقات التي قد تتسبب في عدم تحقيق الهدف من هذه المنظومة، والتغلب علي هذه المعوقات وتعديلها وتلافيها.

ومن خلال عمل الباحث كأستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، فقد وجد أن التخطيط الإستراتيجي عاملا مهما لنجاح مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أنه أصبح الحل الأمثل من أجل بقائها وإستمراريتها، وخصوصا بعد تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والعولمة في هذا المجال محليا وعالميا، وإنطلاقا من ذلك فقد باتت ممارسة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت لأسلوب التخطيط الإستراتيجي بشكل جدى ضرورة ملحة وحتمية من أجل القيام بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد على أن جميع العاملين (الأكاديميين والإداريين) فيها يسيرون في إتجاه نفس الأهداف إضافة إلى تقويم وتعديل إتجاه الكلية إستجابة للتغيرات البيئية والعالمية حتى تستطيع زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، كما أن التخطيط الإستراتيجي يضع قادة الكلية بحالة لإستكشاف وتحديد الإحتياجات وبناء رؤية واقعية وتحديد الأولويات ووضع الأهداف وتحديد الإستراتيجيات والموارد المطلوبة وتحديد الأعمال الواجب القيام بها من أجل الإستجابة لإهتمامات وتوقعات الكلية والمستفيدين، كما يزود التخطيط الإستراتيجي قادة الكلية بمنحى تشاركي ونظامى منظم من أجل تفحص المشاكل الحالية والإتجاه المستقبلى لحلها، وأثرها على قدرة الكلية من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهو يساعد القادة على بناء وإبداع رؤية توضح كيف ستحتفظ الكلية بنفسها في بيئة جديدة بصورة فاعلة، ومن ناحية أخرى إنخراط المستفيدين في حوار ذى معنى من أجل تحديد المشاكل الخطيرة ذات الصلة بالكلية والمستفيدين.

كما لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات المرتبطة السابقة أن هناك تباينا واضحا ما بين دراسة وأخرى في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بدراسة وتقويم وواقع التخطيط الإستراتيجي ومهاراته ومعوقاته ودوره في زيادة فاعلية الإدارة بالمؤسسات المختلفة كالأندية والجامعات ومراكز الشباب والإتحادات الرياضية والمدارس والشركات حيث تشير دراسة مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨م) (٩) إلى أهمية دور "صياغة الأهداف الاستراتيجية، تحليل

البيئة الداخلية، صياغة رسالة، تحليل البيئة الخارجية" للمؤسسة في زيادة فاعلية الإدارة، بينما أشارت نتائج دراسة إياد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٢) إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف إستشرافها للمستقبل. هذا ما دعا الباحث إلى إجراء تلك الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### تساؤلات البحث.

\* ما واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء: "رؤية، رسالة، أهداف، التحليل البيئى، القيم الحاكمة، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، تقويم ورقابة الإستراتيجية" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### هدف البحث.

يهدف هذا البحث إلى تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وذلك من خلال:

"رؤية، رسالة، أهداف، التحليل البيئى، القيم الحاكمة، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، تقويم ورقابة الإستراتيجية" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### أهمية البحث.

إن التخطيط الإستراتيجي وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات، وفي تحديد أهداف وملامح المستقبل لكونه يهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية) ، ويساعد أيضا علي تنمية وتعزيز التفكير في المستقبل، وتقديم التصورات والطلول للمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية . (٨ : ١٩٤)

وتتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي لأي منظمة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير



المحوري على إستمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته، وتتبع أهمية تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فيما يلي:

- يستمد هذا البحث أهميته العلمية من خلال إتباع الباحث منهج علمي قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، كما يأمل الباحث أن يكون هذا البحث إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وممارساته الصحيحة والسليمة بالمؤسسات التعليمية.
- تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية التطبيقية من ناحية أنها تسعى لتقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

**مصطلحات البحث.**

**التخطيط الإستراتيجي.**

يرى **رعد حسن الصرن (٢٠٠٢م)** أنه " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل

المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ". (٣ : ٢٩٩)

### الدراسات السابقة .

- دراسة أحمد جلال أبو حسنة (٢٠١٤م) (١) بعنوان " مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها، وقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفى التحليلي، وشملت عينة البحث جميع أعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية فى الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى والبالغ عددهم ١٤٩ عضواً، وقد إستخدم الباحث الإستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة إمتلاك قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الإستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسى.

- دراسة أوفيجيلى إبراهيم أوتاجب ، إيجيه ماثيو شيندو **Ovbiagele, Abraham** و **Otaigbe & Ijeh Matthew Chinedu** (٢٠١٥م) (١٨) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة فى الاداء التنظيمي (دراسة وصفية لبعض الشركات فى ولاية الدلتا بنيجيريا)"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة فى الاداء التنظيمي، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفى باستخدام الأسلوب المسحى ، وشمل مجتمع وعينة البحث ٦٠ من أفراد يعملون بشركات التصنيع المختارة، وقد إستخدم الباحث الإستبيان، وقد كانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي، وأن التخطيط الإستراتيجي ضرورى للأداء وبقاء المنظمة.

### منهج البحث .

إستخدم الباحث المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى نظراً لمناسبته لطبيعة إجراءات هذا

البحث

### مجتمع وعينة البحث .

يشتمل مجتمع البحث على أساتذة التخصصات المختلفة بالأقسام العلمية المختلفة قسم الدراسات الإسلامية، اللغة العربية وأدابها، العلوم، الرياضيات، الدراسات الإجتماعية، علوم

المكتبات والمعلومات، الأصول والإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الموسيقية، اللغة الإنجليزية، التربية الخاصة، التربية البدنية والرياضة، التربية الفنية، تكنولوجيا التعليم، الإقتصاد المنزلي، التصميم الداخلي، الحاسوب" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، والبالغ عددهم ٩١ أستاذا وقت تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ .

تم إختيار عينة البحث والبالغ عددها ٥٩ بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الذي يشتمل على أساتذة التخصصات المختلفة بالأقسام العلمية المختلفة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وتم إختيار ٢٠ فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية من خارج العينة الأساسية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية ٣٩ فرد، وجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية.

جدول (١) : توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية

م	الأقسام العلمية	العينة الإستطلاعية	العينة الأساسية	المجموع الكلى
١	الدراسات الإسلامية	١	٢	٣
٢	اللغة العربية وآدابها	١	٢	٣
٣	العلوم	١	٢	٣
٤	الرياضيات	١	٢	٣
٥	الدراسات الاجتماعية	١	٢	٣
٦	علوم المكتبات والمعلومات	١	٢	٣
٧	الأصول والإدارة التربوية	٢	٣	٥
٨	المناهج وطرق التدريس	٢	٣	٥
٩	علم النفس	١	٢	٣
١٠	التربية الموسيقية	١	٢	٣
١١	اللغة الإنجليزية	١	٢	٣
١٢	التربية الخاصة	١	٢	٣
١٣	التربية البدنية والرياضة	١	٣	٤
١٤	التربية الفنية	١	٢	٣
١٥	تكنولوجيا التعليم	١	٢	٣
١٦	الاقتصاد المنزلي	١	٢	٣

تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت د.مشارى ظاهر الحسينى

١٧	التصميم الداخلي	١	٢	٣
١٨	الحاسوب	١	٢	٣
	الإجمالي	٢٠	٣٩	٥٩

أدوات جمع البيانات .

إستخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث:

- المقابلة الشخصية.
- تحليل الوثائق والسجلات.
- الإستبيان :

١- إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

إستخدم الباحث إستمارة إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة

الكويت. (إعداد الباحث)

خطوات بناء الاستبيان:

أ- تحديد محاور إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات المرجعية ذات الصلة بموضوع البحث وكذلك

من خلال المسح المرجعي للمراجع العلمية في مجال الإدارة التربوية، كدراسة صلاح الدين

الكبيسي، عباس محمد حسين ٢٠١٣م (٥)، ودراسة أحمد جلال أبو حسنة ٢٠١٤م (١)،

ودراسة يونس إبراهيم جعفر ٢٠١٧م (١٧)، ودراسة أوفيجيلي إبراهيم أوتاجب، إيجيه ماثيو

شيندو Chinedu Ovbiagele, Abraham Otaigbe & Ijeh Matthew ٢٠١٥م

(١٨)، وفي ضوء هدف البحث ، قام الباحث بإعداد إستمارة تتضمن محاور الإستبيان .

(مرفق ٢) ، ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (١٠) من السادة الخبراء (مرفق

١) ، وذلك لتحديد النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء في محاور الإستبيان المقترح ، حيث

إرتضى الباحث بنسبة ٨٠٪ فأكثر لقبول المحاور الخاصة بالإستبيان المقترح، كما هو موضح

في جدول (٢) .

## جدول (٢) : النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء فى محاور إستبيان تقييم التخطيط

### الإستراتيجى بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

م	المحور	النسبة المئوية
١	الرؤية.	٪١٠٠
٢	الرسالة.	٪١٠٠
٣	الأهداف.	٪١٠٠
٤	التحليل البيئى.	٪١٠٠
٥	القيم الحاكمة.	٪١٠٠
٦	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	٪٩٠
٧	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	٪٩٠

يتضح من جدول (٢) أن نسبة آراء السادة الخبراء قد أشارت إلى قبول كل المحاور التى تم عرضها على السادة الخبراء، حيث تراوحت النسبة المئوية لأرائهم ما بين ٩٠ - ١٠٠٪، وقد إرتضى الباحث على قبول المحاور التى حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء، وبذلك إحتفظ الباحث بالمحاور قيد البحث، وهى :

- الرؤية. - الرسالة. - الأهداف. - التحليل البيئى. - القيم الحاكمة.
- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. - تقويم ورقابة الإستراتيجية.
- ٢- تحديد عبارات محاور الإستبيان.

من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء السادة الخبراء فى مجال الإدارة التربوية، تم تحديد مجموعة من العبارات لمحاور الإستبيان، حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها، وقد تكونت الصورة المبدئية للإستبيان من (٥٥) عبارة. (مرفق ٤)، وقام الباحث بتحديد عدد العبارات التى تندرج تحت كل محور وهى كما يلى :

المحور الأول :	الرؤية .	وعدد عباراته (٧ عبارة)
المحور الثانى :	الرسالة .	وعدد عباراته (٧ عبارة)
المحور الثالث :	الأهداف .	وعدد عباراته (٩ عبارة)
المحور الرابع :	التحليل البيئى.	وعدد عباراته (٩ عبارة)

تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت د.مشارى ظاهر الحسينى

المحور الخامس : القيم الحاكمة. وعدد عباراته ( ٨ عبارة)

المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. وعدد عباراته ( ٨ عبارة)

المحور السابع : تقويم ورقابة الإستراتيجية. وعدد عباراته ( ٧ عبارة)

ثم قام الباحث بعرض عبارات كل محور على السادة الخبراء في مجال الإدارة التربوية، وذلك لتحديد النسبة المئوية لكل عبارة تتدرج تحت كل محور، ويوضح جدول (٣) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء فى تحديد عبارات كل محور من محاور الإستبيان، وقد إرتضى الباحث بالعبارات التى حصلت على نسبة مئوية ٨٠٪ فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء .

جدول (٣) : النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول

ن=١٠

تحديد عبارات محاور الإستبيان

النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
المحور الأول : الرؤية :									
١٠٠٪	٥	٨٠٪	٤	١٠٠٪	٣	١٠٠٪	٢	١٠٠٪	١
						٩٠٪	٧	٩٠٪	٦
المحور الثانى : الرسالة :									
١٠٠٪	١٢	٩٠٪	١١	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	٩	٩٠٪	٨
						٩٠٪	١٤	١٠٠٪	١٣
المحور الثالث : الأهداف :									
٨٠٪	١٩	١٠٠٪	١٨	١٠٠٪	١٧	١٠٠٪	١٦	٩٠٪	١٥
		٩٠٪	٢٣	٩٠٪	٢٢	١٠٠٪	٢١	٩٠٪	٢٠
المحور الرابع : التحليل البيئى :									
١٠٠٪	٢٨	٤٠٪	٢٧	٩٠٪	٢٦	١٠٠٪	٢٥	٩٠٪	٢٤
		١٠٠٪	٣٢	١٠٠٪	٣١	٨٠٪	٣٠	١٠٠٪	٢٩
المحور الخامس : القيم الحاكمة :									
٩٠٪	٣٧	١٠٠٪	٣٦	١٠٠٪	٣٥	٩٠٪	٣٤	١٠٠٪	٣٣
				٩٠٪	٤٠	٩٠٪	٣٩	١٠٠٪	٣٨
المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية :									
١٠٠٪	٤٥	٦٠٪	٤٤	٥٠٪	٤٣	٨٠٪	٤٢	١٠٠٪	٤١
				١٠٠٪	٤٨	٩٠٪	٤٧	٩٠٪	٤٦

## المحور السابع : تقويم ورقابة الإستراتيجية:

٤٩	%١٠٠	٥٠	%٩٠	٥١	%١٠٠	٥٢	%٩٠	٥٣	%١٠٠
٥٤	%١٠٠	٥٥	%٨٠						

يتضح من جدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الإستبيان المقترح، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين علي وجود العبارات، وقد إرتضى الباحث علي أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء، وبذلك تم حذف العبارات رقم (٢٧) من المحور الرابع : التحليل البيئي، والعبارات رقم (٤٣ ، ٤٤) من المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، وقد تم تعديل بعض العبارات كعبارة " يتم بناء الهيكل التنظيمي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية " إلى " يتم بناء الهيكل التنظيمي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية" ، وعبارة " يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت " إلى " يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف للأفراد بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت " بمحور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، وقد تم إقتراح عبارة "تنافس كلية التربية الأساسية بدولة الكويت على الصدارة بين الكليات الأخرى" من قبل بعض الخبراء، وبذلك فقد بلغ عدد العبارات التي ارتضاها الباحث (٥٣) عبارة، وبذلك أصبح عدد عبارات كل محور من المحاور وفقا للجدول التالي:

## جدول (٤):محاور الإستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إليه

م	المحاور	إجمالي عدد العبارات
١	الرؤية.	٨
٢	الرسالة.	٧
٣	الأهداف.	٩
٤	التحليل البيئي.	٨
٥	القيم الحاكمة.	٨
٦	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	٦
٧	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	٧
الإجمالي		٥٣

يوضح جدول (٤) عدد عبارات كل محور من محاور الإستبيان وفقا لنسبة آراء الخبراء.

#### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة استطلاعية وقوامها (٢٠) فرد من أساتذة التخصصات المختلفة بالأقسام العلمية المختلفة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية، كما يتضح بجدول (رقم ١) توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية وذلك بهدف ما يلي:

\* وضوح صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان.

\* تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الإستبيان وتفرغ النتائج.

\* حساب المعاملات العلمية للإستبيان (الصدق - الثبات).

\* تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت.

#### المعاملات العلمية المستخدمة :

• حساب الصدق لإستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

#### ○ صدق الإتساق الداخلى.

قام الباحث بحساب الصدق على أفراد العينة الإستطلاعية الذى يبلغ عددها (٢٠) فرد من أساتذة التخصصات المختلفة بالأقسام العلمية المختلفة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن طريق صدق الإتساق الداخلى، وذلك بحساب قيمة معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الكلية لهذا الإستبيان، ثم بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان، كما هو موضح بالجدولين (٥) ، (٦) .

#### جدول (٥): صدق الإتساق الداخلى لعبارات محاور الإستبيان ن = ٢٠

م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط
المحور الأول : الرؤية :									
١	*٠.٥٨٨	٢	*٠.٥٦٢	٣	*٠.٤٧٥	٤	*٠.٤٨٤	٥	*٠.٤٦٣
٦	*٠.٦٨٧	٧	*٠.٤٦٨	٨	*٠.٥١٥				
المحور الثانى : الرسالة :									
٩	*٠.٥١١	١٠	*٠.٤٥٣	١١	*٠.٤٩٩	١٢	*٠.٦٨٥	١٣	*٠.٥٣٦



						*٠.٤٦٧	١٥	*٠.٥٥٦	١٤
المحور الثالث : الأهداف :									
*٠.٥٨٣	٢٠	*٠.٤٩٠	١٩	*٠.٥٨٦	١٨	*٠.٥٢٣	١٧	*٠.٥٥٦	١٦
		*٠.٥٢٨	٢٤	*٠.٤٨٨	٢٣	*٠.٥١٠	٢٢	*٠.٤٨٧	٢١
المحور الرابع : التحليل البيئي :									
*٠.٦٠٨	٢٩	*٠.٥٠٦	٢٨	*٠.٥٦٣	٢٧	*٠.٤٩٨	٢٦	*٠.٤٩٩	٢٥
				*٠.٦٠١	٣٢	*٠.٥٥٨	٣١	*٠.٤٧٨	٣٠
المحور الخامس : القيم الحاكمة :									
*٠.٥٤٧	٣٧	*٠.٥٥٦	٣٦	*٠.٤٩٥	٣٥	*٠.٤٧٣	٣٤	*٠.٤٨٢	٣٣
				*٠.٥٤١	٤٠	*٠.٤٩٠	٣٩	*٠.٥٨٤	٣٨
المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية :									
*٠.٦٠٦	٤٥	*٠.٤٨٦	٤٤	*٠.٦٦٣	٤٣	*٠.٥٣٦	٤٢	*٠.٥١٩	٤١
								*٠.٥٨٣	٤٦
المحور السابع : تقويم ورقابة الإستراتيجية:									
*٠.٥٧٣	٥١	*٠.٦١١	٥٠	*٠.٥٨٦	٤٩	*٠.٤٨٥	٤٨	*٠.٥٣٣	٤٧
						*٠.٥٤٣	٥٣	*٠.٦١٢	٥٢

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ودرجات حرية ١٨ = ٠.٤٤٤ .

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة

إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على صدق الإستبيان فيما وضع من أجله .

جدول (٦) : معامل الإرتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان ن = ٢٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الرؤية.	*٠.٥٣٦
٢	الرسالة.	*٠.٦٣٤
٣	الأهداف.	*٠.٥٦٦
٤	التحليل البيئي.	*٠.٥٧١
٥	القيم الحاكمة.	*٠.٤٩٨
٦	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	*٠.٤٩٣
٧	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	*٠.٥٢٨

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ودرجات حرية ١٨ = ٠.٤٤٤ .

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للإستبيان دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ، وهذا يدل على أن المحاور مرتبطة بالإستبيان ككل .  
 • حساب الثبات لإستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت .  
 ○ معامل ألفا كرونباخ .

تم حساب معامل ثبات الإستبيان على أفراد العينة الإستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل ألفا كرونباخ **Coefficient Alpha**، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): ثبات الإستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ ن = ٢٠

م	المحاور	معامل الثبات
١	الرؤية.	*٠.٥٢٣
٢	الرسالة.	*٠.٥٤٧
٣	الأهداف.	*٠.٦٠٨
٤	التحليل البيئي.	*٠.٦٣٨
٥	القيم الحاكمة.	*٠.٦٥٤
٦	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	*٠.٦٦٥
٧	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	*٠.٦٧١

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ودرجات حرية ١٨ = ٠.٤٤٤ .

يتضح من جدول (٧) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (٠.٥٢٣) للمحور الأول - ٠.٥٤٧ للمحور الثانى - ٠.٦٠٨ للمحور الثالث - ٠.٦٣٨ للمحور الرابع - ٠.٦٥٤ للمحور الخامس - ٠.٦٦٥ للمحور السادس - ٠.٦٧١ للمحور السابع)، وهذه تدل على أن الإستبيان على قدر من الثبات يوثق به.  
 ○ التجزئة النصفية .

قام الباحث بإيجاد معامل ثبات محاور الإستبيان وعددهم (٧) محاور وعباراتهم وعددها (٥٣) بإستخدام طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية علي الإستبيان

باستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية ، كما هو موضح فى جدول (٨) .

جدول (٨): معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	سبيرمان وبراون
١	الرؤية.	٨	*.٥١٥
٢	الرسالة.	٧	*.٦٣٢
٣	الأهداف.	٩	*.٥٥٤
٤	التحليل البيئى.	٨	*.٦٠٦
٥	القيم الحاكمة.	٨	*.٦٥٤
٦	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	٦	*.٤٩٠
٧	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	٧	*.٤٥٦
الدرجة الكلية لثبات الإستهيان		٥٣	*.٥٨٤

يوضح جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين نصفي الإستهيان لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (٠.٤٥٦ : ٠.٦٥٤) ، مما يدل على أن الإستهيان ذو معامل ثبات عالي. وبعد أن قام الباحث بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للإستهيان المستخدم أصبح فى صورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية، حيث إشتملت عباراته على عدد (٥٣) عبارة موزعة على سبعة محاور، ويتم الإجابة على مفردات الإستهيان من خلال ميزان تحديد ثلاثى (نعم - إلى حد ما - لا) وفقا لأراء السادة الخبراء، حيث يعبر عن درجات (٣ ، ٢ ، ١)، وتبلغ الدرجة الكلية للإستهيان (١٥٩) درجة كحد أقصى، بينما تبلغ (٥٣) درجة كحد أدنى للإستهيان.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستهيان فى صورتها النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية المكونة من أساتذة التخصصات المختلفة بالأقسام العلمية المختلفة "قسم الدراسات الإسلامية، اللغة العربية وأدابها، العلوم، الرياضيات، الدراسات الإجتماعية، علوم المكتبات والمعلومات، الأصول والإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الموسيقية، اللغة الإنجليزية، التربية الخاصة، التربية البدنية والرياضة، التربية الفنية، تكنولوجيا التعليم،

الإقتصاد المنزلى، التصميم الداخلى، الحاسوب" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، ثم تلى ذلك تفرغ البيانات المتجمعة فى الإستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيداً لمعالجة البيانات إحصائياً .

#### المعالجات الإحصائية:

إستخدم الباحث حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) والذي يشتمل على المعالجات التالية :

- المتوسط الحسابى .
- الانحراف المعياري .
- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل ألفا كرونباخ.
- إختبار " كا<sup>2</sup> " .
- وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ .

عرض ومناقشة النتائج .

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محاور إستبيان تقييم التخطيط

الإستراتيجى بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية.

جدول (٩) : التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية ن=٣٩

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا	الترتيب
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار				
١	هناك طموحات مطلوب تحقيقها بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٨٤.٦٢	٣٣	٧.٦٩	٣	٧.٦٩	٣	١٠.٨	٩٢.٣١	*٤٦.١٥	٢
٢	الإدارة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تحدد طريقة ترى بها المستقبل.	٩٢.٣١	٣٦	٧.٦٩	٣	صفر	صفر	١١٤	٩٧.٤٤	*٦١.٣٨	١
٣	هناك تغييرات بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفقا للطموحات المراد تحقيقها.	٧٤.٣٦	٢٩	١٧.٩٥	٧	٧.٦٩	٣	١٠.٤	٨٨.٨٩	*٣٠.١٥	٤
٤	يشارك العاملین بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى وضع الأهداف والطموحات المطلوب تحقيقها.	٣٥.٩٠	١٤	٥.١٣	٢	٥٨.٩٧	٢٣	٦٩	٥٨.٩٧	*١٧.٠٨	٨
٥	يتم توحيد الجهود بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت لتحقيق التميز الواجب إحدائه.	٨٢.٠٥	٣٢	١٠.٢٦	٤	٧.٦٩	٣	١٠.٧	٩١.٤٥	*٤١.٦٩	٣
٦	يتم تعزيز القدرة على الإحساس بالمسئولية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تجاه الطموحات المراد تحقيقها.	٥٨.٩٧	٢٣	١٠.٢٦	٤	٣٠.٧٧	١٢	٨٩	٧٦.٠٧	*١٤.٠٠	٧
٧	لدى كلية التربية الأساسية بدولة الكويت صورة واضحة لما يجرى حولها.	٦١.٥٤	٢٤	١٥.٣٨	٦	٢٣.٠٨	٩	٩٣	٧٩.٤٩	*١٤.٣١	٥
٨	تتنافس كلية التربية الأساسية بدولة الكويت على الصدارة بين الكليات الأخرى.	٤٦.١٥	١٨	٤١.٠٣	١٦	١٢.٨٢	٥	٩١	٧٧.٧٨	*٧.٥٣	٦

قيمة كا عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (٩) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٧.٥٣ ، ٦١.٣٨)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (٦٩ ، ١١٤). ويتضح من نتائج الجدول رقم (٩) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٣٥.٩٠% ، ٩٢.٣١%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (٥.١٣% ، ٤١.٠٣%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ٥٨.٩٧%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الرؤية لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٧.٥٣ ، ٦١.٣٨)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أن إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تحدد طريقة ترى بها المستقبل، وأن هناك طموحات مطلوب تحقيقها بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وأنه يتم توحيد الجهود بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت لتحقيق التميز الواجب إحداثه، وأن هناك تغييرات بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفقا للطموحات المراد تحقيقها، وأن لدى كلية التربية الأساسية بدولة الكويت صورة واضحة لما يجرى حولها، وأن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تنافس على الصدارة بين الكليات الأخرى، وأنه يتم تعزيز القدرة على الإحساس بالمسئولية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تجاه الطموحات المراد تحقيقها.

بينما جاءت الإستجابة (لا) للعبارة "يشارك العاملون بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى وضع الأهداف والطموحات المطلوب تحقيقها".

ويعزى الباحث ذلك إلى تعدد الزوايا التى تنتظر بها كلية التربية الأساسية إلى الواقع المحيط بها، ومن ثم تكونت لديها صورة واضحة وشاملة لما يجرى حولها وتمكنت من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

وهذا ما يتفق مع ما اشار إليه محمد سمير أحمد (٢٠٠٩م) إلى أن رؤية المؤسسة تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهى الغايات والأمال

التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل أو هي الطريقة التي ترى بها الإدارة العليا للمؤسسة المستقبل البعيد لتلك المؤسسة. (١١ : ٤١)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة ناصر بن فهد الناصر (٢٠٠٣م) (١٤) والتي توصلت إلى أنه لا بد من وضع خطط طويلة الامد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها، ونتائج دراسة إياد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٢) والتي توصلت إلى أن نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ونتائج دراسة زين بنت عبدالكريم عامر القرشي (٢٠٠٨م) (٤) في أنه من متطلبات إستراتيجية بناء الموارد البشرية تقديم خلفية تصويرية لعملية البناء تمثلت في بيان الحاجة الملحة الى صياغة جامعاتنا صياغة إدارية حديثة مصبوغة بصبغة إقتصاد المعرفة أى إلى خطط وإستراتيجيات ومنهجيات تتوافق مع متغيرات العصر (عصر المعرفة)، ونتائج دراسة يونس إبراهيم جعفر (٢٠١٧م) (١٧) في ضعف إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، بينما يختلف ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة إياد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٢) والتي توصلت إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية من حيث عمومية الرؤية وضعف إستشرافها للمستقبل. وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء رؤية كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرسالة.

جدول (١٠) : التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الرسالة ن=٣٩

الترتيب	قيمة كا ٢ المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
١	٥٦.٤٦ *	٩٦.٥٨	١١٣	صفر	صفر	١٠.٢٦	٤	٨٩.٧٤	٣٥	هناك سبب واضح لوجود لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٩
٣	٣٦.٤٦ *	٩٢.٣١	١٠٨	صفر	صفر	٢٣.٠٨	٩	٧٦.٩٢	٣٠	تعلن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن أهدافها.	١٠
٦	١٩.٠٨ *	٨٥.٤٧	١٠٠	٢.٥٦	١	٣٨.٤٦	١٥	٥٨.٩٧	٢٣	تعلن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن فلسفتها.	١١

تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت د.مشارى ظاهر الحسينى

٢	*٥١.٨٤	٩٥.٧٣	١١٢	صفر	صفر	١٢.٨٢	٥	٨٧.١٨	٣٤	تعرف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت المجال الذى تعمل فيه.
٤	*٣٢.٠٠	٩٠.٦٠	١٠٦	٢.٥٦	١	٢٣.٠٨	٩	٧٤.٣٦	٢٩	تعرف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت ما يميزها عن غيرها من الكليات الأخرى.
٥	*٢٢.٦٢	٨٧.١٨	١٠٢	صفر	صفر	٣٨.٤٦	١٥	٦١.٥٤	٢٤	هناك حدود تقوم كلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة.
٧	*١٤.٩٢	٧٨.٦٣	٩٢	٥.١٣	٢	٥٣.٨٥	٢١	٤١.٠٣	١٦	يمكن تعديل سبب وجود كلية التربية الأساسية بدولة الكويت كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى الإطار المحيط له.

قيمة كا ٢ عند ( ٠.٠٥ ، ٢ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٠) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرسالة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (١٤.٩٢ ، ٥٦.٤٦)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (٩٢ ، ١١٣).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٤١.٠٣% ، ٨٩.٧٤%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٠.٢٦% ، ٥٣.٨٥%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ٥.١٣%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الرسالة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (١٤.٩٢ ، ٥٦.٤٦)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه هناك سبب واضح لوجود كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، تعرف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت المجال الذى تعمل فيه، تعلن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن أهدافها، تعرف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت ما يميزها عن



غيرها من الكليات الأخرى، هناك حدود تقوم كلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة، تعلن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن فلسفتها.

بينما جاءت الإستجابة (إلى حد ما) للعبارة "يمكن تعديل سبب وجود كلية التربية الأساسية بدولة الكويت كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى الإطار المحيط لها".

ويعزى الباحث ذلك إلى أن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد حددت السبب أو المبرر من وجود الكلية، وبالتالي فقد إتضحت الحدود التى تقوم الكلية فى إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة، وتؤدى إلى أفضل أداء للكلية، كما أنه يمكن تعديل سبب وجود الكلية نتيجة للتغيرات التى تحدث فى الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف.

وهذا يتفق مع ما ذكره محمد عثماوى (٢٠١٠م) بأن الرسالة هى الإطار المميز أو الهوية الفريدة للمؤسسة عن غيرها من حيث مبرر وجودها، والمنافع التى تقدمها، ومجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والتى تعكس السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها، كما تعكس الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة كشخصية إعتبارية تختلف عن غيرها. (١٢ : ٢٤)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة عاطف عبدالحميد عثمان (٢٠٠٧م) (٦) والتى توصلت إلى أن إنتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي يخدم العملية نفسها، ونتائج دراسة مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨م) (٩) والتى توصلت إلى أهمية دور صياغة الرسالة فى زيادة فاعلية الإدارة، بينما يختلف ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة إياد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٢) والتى توصلت إلى وجود ضعف فى صياغة بعض جوانب الرسالة من حيث عدم دقة التعبير فى بعض جوانب الرسالة.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء رسالة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الأهداف.

جدول (١١) : التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الأهداف ن=٣٩

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاً المحسوبة	الترتيب
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار				
١٦	يتم وضع أهداف إستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء طموحاتها.	٩٧.٤٤	١	٢.٥٦	١	٢.٥٦	١	١١٦	٩٩.١٥	*٧٢.١٦	٥
١٧	يتم وضع أهداف إستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء سبب وجودها.	٨٧.١٧	٥	١٢.٨٢	٥	١٢.٨٢	٥	١١٢	٩٥.٧٣	*٥١.٨٤	٧
١٨	يتم وضع الاهداف الإستراتيجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء الأهداف العامة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.	١٠٠	٣٩	٠	٠	٠	٠	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠	١
١٩	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى فى الأجل الطويل".	١٠٠	٣٩	٠	٠	٠	٠	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠	١ مكرر
٢٠	يتم تحديد الأهداف التشغيلية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت "النتائج المطلوب تحقيقها فى الأجل القصير".	١٠٠	٣٩	٠	٠	٠	٠	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠	١ مكرر
٢١	يتم قياس الأداء الإستراتيجى بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من خلال مدى قدرتها على تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية.	١٠٠	٣٩	٠	٠	٠	٠	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠	١ مكرر
٢٢	تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة داخل كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٨٤.٦٢	٦	١٥.٣٨	٦	١٥.٣٨	٦	١١١	٩٤.٨٧	*٤٧.٥٤	٨
٢٣	تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة خارج كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٧٦.٩٢	٩	٢٣.٠٨	٩	٢٣.٠٨	٩	١٠٨	٩٢.٣١	*٣٦.٤٦	٩
٢٤	يقع على عاتق إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت مسئولية تحقيق التوازن بين أهداف الفئات المستفيدة وأهداف الكلية.	٨٩.٧٤	٤	١٠.٢٦	٤	١٠.٢٦	٤	١١٣	٩٦.٥٨	*٥٦.٤٦	٦

قيمة كاً عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١١) أن قيمة كاً المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور الأهداف جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كاً

المحسوبة ما بين (٣٦.٤٦ ، ٧٨.٠٠)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٠٨ ، ١١٧).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١١) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٧٦.٩٢% ، ١٠٠.٠٠%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، ٢٣.٠٨%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) بلغت (صفر%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الأهداف لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٣٦.٤٦ ، ٧٨.٠٠)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم وضع الأهداف الإستراتيجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء الأهداف العامة للهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى فى الأجل الطويل"، يتم تحديد الأهداف التشغيلية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت "النتائج المطلوب تحقيقها فى الأجل القصير"، يتم قياس الأداء الإستراتيجى لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من خلال مدى قدرتها على تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية، يتم وضع أهداف إستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء طموحاتها، يقع على عاتق إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت مسئولية تحقيق التوازن بين أهداف الفئات المستفيدة وأهداف الكلية، يتم وضع أهداف إستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء سبب وجودها، تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة داخل كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة خارج كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد إستندت على وجود غايات واضحة وأهداف محددة، وبقدر ما حدد تلك الغايات والأهداف بقدر ما توافر لكلية من إمكانية تحديد الإستراتيجيات ووضع الخطط الإستراتيجية بدرجة عالية من الجودة، وقد أشارت

أهداف الكلية إلى كافة أنواع المنافع والمكاسب التي يجب أن تعمل الكلية على توفير متطلبات تحقيقها وتحسين إستخدام تحقيقها وتحسين إستخدامها.

كما يرى محمد نجيب صبرى وآخرون (٢٠١٠م) أن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى فى عملية التخطيط حيث توجه كافة الجهود والموارد صوب تحقيقها، حيث أن وضوح الهدف يساعد فى تحديد أنواع الأعمال والأنشطة المرغوبة، كما يسهم فى توضيح الإمكانيات الضرورية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف يتخذ أساسا للرقابة والتقييم، فعملية تحديد الأهداف المحور الرئيسى الذى تقوم عليه باقى الوظائف الإدارية، وهذا ما يطلق عليه مبدأ أولوية التخطيط. (١٣ : ٩١)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨م) (٩) والتي توصلت إلى أهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية فى زيادة فاعلية الإدارة، بينما يختلف ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة إياد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٢) والتي توصلت إلى وجود ضعف فى صياغة بعض الأهداف من حيث شمولية بعض الأهداف.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء أهداف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التحليل البيئى.

جدول (١٢) : التكرار والنسبة المئوية وقيمة كآ وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور التحليل البيئى ن=٣٩

الترتيب	قيمة كآ المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
٣	*٦٦.٦٢	٩٨.٢٩	١١٥	صفر	صفر	٥.١٣	٢	٩٤.٨٧	٣٧	يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من المعلومات عن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٢٥
٢	*٧٢.١٦	٩٩.١٥	١١٦	صفر	صفر	٢.٥٦	١	٩٧.٤٤	٣٨	يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من الحقائق التي تؤثر فى أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٢٦

٧	*٣٩.٨٤	٩٣.١٦	١٠٩	صفر	صفر	٢٠.٥١	٨	٧٩.٤٩	٣١	يتم تحليل المعلومات التي يتم جمعها بغرض تقييم الوضع الراهن بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
٦	*٥١.٨٤	٩٥.٧٣	١١٢	صفر	صفر	١٢.٨٢	٥	٨٧.١٨	٣٤	المعلومات التي يتم تجميعها قد تكون معلومات داخلية تتعلق بوضع كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من الداخل.
١	*٧٨.٠٠	١٠٠	١١٧	صفر	صفر	صفر	صفر	١٠٠	٣٩	يتم جمع معلومات عن جميع الكليات الأخرى التي تمارس نفس النشاط بدولة الكويت.
٣ مكرر	*٦٦.٦٢	٩٨.٢٩	١١٥	صفر	صفر	٥.١٣	٢	٩٤.٨٧	٣٧	المعلومات الداخلية عن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تتضمن مواطن القوة والضعف.
٥	*٦١.٣٨	٩٧.٤٤	١١٤	صفر	صفر	٧.٦٩	٣	٩٢.٣٠	٣٦	المعلومات الخارجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تتضمن الفرص الخارجية التي يمكن للكلية إستغلالها لتحقيق أهدافها.
٨	*٣٦.٤٦	٩٢.٣١	١٠٨	صفر	صفر	٢٣.٠٨	٩	٧٦.٩٢	٣٠	المعلومات الخارجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تتضمن التهديدات التي قد تمنع الكلية من تحقيق أهدافها.

قيمة كا ٢ عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٢) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التحليل البيئي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٣٦.٤٦ ، ٧٨.٠٠)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٠٨ ، ١١٧).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٧٦.٩٢% ، ١٠٠.٠٠%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، ٢٣.٠٨%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور التحليل البيئي لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٣٦.٤٦ ، ٧٨.٠٠)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم جمع معلومات عن جميع الكليات الأخرى

التي تمارس نفس النشاط بدولة الكويت ، يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من الحقائق التي تؤثر في أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من المعلومات عن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، المعلومات الداخلية عن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تتضمن مواطن القوة والضعف، المعلومات الخارجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تتضمن الفرص الخارجية التي يمكن للكلية إستغلالها لتحقيق أهدافها، المعلومات التي يتم تجميعها قد تكون معلومات داخلية تتعلق بوضع كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من الداخل، يتم تحليل المعلومات التي يتم جمعها بغرض تقييم الوضع الراهن بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، المعلومات الخارجية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت تتضمن التهديدات التي قد تمنع الكلية من تحقيق أهدافها.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد إتخذت المنهج المهني المستمر المتواصل للتعرف على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من قوى وقوى أو تهديدات حالية أو مرتقبة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة، وذلك على أساس أنها آلية نظامية لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها.

وهذا يتفق مع ما أكده **نعيم إبراهيم الظاهر** (٢٠٠٩م) بأن التحليل البيئي هو إستعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة، والذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال. (١٦ : ٨٩)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **مازن سليم محمود نور الدين** (٢٠٠٨م) (٩) والتي توصلت إلى أهمية دور تحليل البيئة "الداخلية والخارجية" في زيادة فاعلية الإدارة ، ونتائج دراسة **صلاح الدين الكبيسي، عباس محمد حسين** (٢٠١٣م) (٥) إلى أن الإهتمام بقضايا البيئة الخارجية وبما يدعم ويعزز من جهود إدارة الأزمة عبر مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة بهدف جمع وإكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة والإهتمام بتصنيف وتبويب تلك المؤشرات، ونتائج دراسة **يونس إبراهيم جعفر** (٢٠١٧م) (١٧)

في أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية الأساسية بدولة

الكويت في ضوء التحليل البيئي لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور القيم الحاكمة.

جدول (١٣) : التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور القيم الحاكمة ن=٣٩

الترتيب	قيمة كا المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
٥	*٥٦.٤٦	٩٦.٥٨	١١٣	صفر	صفر	١٠.٢٦	٤	٨٩.٧٤	٣٥	هناك مبادئ مرشدة لكل الممارسات المؤسسية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ك" الحرية، الجودة لأمانة، المصداقية، الشفافية، الإلتزام المهني، عدم التمييز، التأثير الإيجابي في المجتمع، المبادرة".	٣٣
٢	*٦٦.٦٢	٩٨.٢٩	١١٥	صفر	صفر	٥.١٣	٢	٩٤.٨٧	٣٧	يتم تحديد القيم المشتركة التي يجب على إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت الإلتزام بها.	٣٤
١	*٧٢.١٦	٩٩.١٥	١١٦	صفر	صفر	٢.٥٦	١	٩٧.٤٤	٣٨	تشجع إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت على قبول القيم المشتركة وترجمتها إلى أفعال لتحديث الأثر المرغوب.	٣٥
٢مكرر	*٦٦.٦٢	٩٨.٢٩	١١٥	صفر	صفر	٥.١٣	٢	٩٤.٨٧	٣٧	يظهر العاملون بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت القيم المشتركة في ممارستهم اليومية من خلال سلوكهم أثناء التفاعل الإجتماعي.	٣٦
٧	*٣٨.٠٠	٩١.٤٥	١٠٧	٥.١٣	٢	١٥.٣٨	٦	٧٩.٤٩	٣١	يتم تقدير إسهامات العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفق مدى إلتزامهم بالإطار القيمي الموضوع.	٣٧
٤	*٦١.٣٨	٩٧.٤٤	١١٤	صفر	صفر	٧.٦٩	٣	٩٢.٣٠	٣٦	تساعد القيم المشتركة العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت في تحديد أولوياتهم في العمل.	٣٨
٨	*١٤.٣١	٧٩.٤٩	٩٣	٢٣.٠٨	٩	١٥.٣٨	٦	٦١.٥٣	٢٤	يتم تعيين العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.	٣٩
٦	*٥٠.٩٢	٩٤.٠١	١١٠	٥.١٣	٢	٧.٦٩	٣	٨٧.١٧	٣٤	يتم تنمية الثقافة المؤسسية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت بناء على القيم من خلال المشاركة وتمكين العاملين.	٤٠

قيمة كا عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٣) أن قيمة كاً المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور القيم الحاكمة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، وقد تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (١٤.٣١ ، ٧٢.١٦)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (٩٣ ، ١١٦).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٦١.٥٣% ، ٩٧.٤٤%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (٢.٥٦% ، ١٥.٣٨%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ٢٣.٠٨%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور القيم الحاكمة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (١٤.٣١ ، ٧٢.١٦)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه تشجع إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت على قبول القيم المشتركة وترجمتها إلى أفعال لتحديث الأثر المرغوب، يتم تحديد القيم المشتركة التى يجب على إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت الإلتزام بها، يظهر العاملون بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت القيم المشتركة فى ممارستهم اليومية من خلال سلوكهم أثناء التفاعل الإجتماعى، تساعد القيم المشتركة العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى تحديد أولوياتهم فى العمل، هناك مبادئ مرشدة لكل الممارسات المؤسسية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ك" الحرية، الجودة، الأمانة، المصداقية، الشفافية، الإلتزام المهنى، عدم التمييز، التأثير الإيجابى فى المجتمع، المبادرة"، يتم تنمية الثقافة المؤسسية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت بناء على القيم من خلال المشاركة وتمكين العاملين، يتم تقدير إسهامات العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفق مدى إلتزامهم بالإطار القيمى الموضوع، يتم تعيين العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تمارس قيم حاكمة ك" الحرية، الجودة، الأمانة، المصداقية، الشفافية، الإلتزام المهنى، عدم التمييز، التأثير الإيجابى فى



المجتمع، المبادرة" حتى يضمن بيئة تدريبيه وتعليمية وممارسة عملية مفيدة ونافعة، فالإلتزام العاملين والمستفيدين بالكلية بتلك القيم معناه التميز في الأداء وتحقيق النفع للمجتمع. وهذا يتفق مع ما ذكره محسن محمد قاسم (٢٠١٧م) بأن القيم تؤدي دوراً حيوياً مؤثراً في حياة الأفراد والمجتمعات، فهي مصدر لتشكيل السلوك وتهذيبه بما يتفق والمعايير السائدة داخل المجتمع، والتي تحدد أنماط السلوك المتوقعة في المواقف المختلفة، ومن ثم فإن القيم المرتبطة بذات الفرد هي التي تشكل نظرته للحياة وطريقة تفكيره وتعامله مع الآخرين. (١٩)

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء القيم الحاكمة لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

جدول (١٤) : التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية ن=٣٩

م	العبارات	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
٤١	يتم ترجمة أهداف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت إلى برامج تنفيذية.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠٠	١
٤٢	يتم بناء الهيكل التنظيمي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت بشكل مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠٠	١مكرر
٤٣	يوجد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٠	٧٦.٩٢	٩	٢٣.٠٨	١٠٨	٩٢.٣١	*٣٦.٤٦	٦
٤٤	يتم إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠٠	١مكرر
٤٥	يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف للأفراد بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠٠	١مكرر
٤٦	يتم تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠٠	١مكرر

قيمة كا عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٤) أن قيمة كاس المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كاس المحسوبة ما بين (٣٦.٤٦ ، ٧٨.٠٠)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (١٠٨ ، ١١٧).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٤) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٧٦.٩٢% ، ١٠٠.٠٠%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، ٢٣.٠٨%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كاس المحسوبة ما بين (٣٦.٤٦ ، ٧٨.٠٠)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم ترجمة أهداف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت إلى برامج تنفيذية، يتم بناء الهيكل التنظيمى بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت بشكل مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية، يتم إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التى تحقق تلك الأهداف للأفراد بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يوجد نظام فعال للمعلومات والإتصالات الإدارية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت توجد بها سياسات وهيكل تنظيمى وخلفية تعاونية تمكنها من بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة، من خلال وضع ونقل الآراء والأفكار الإستراتيجية فى خطة عمل، فهناك مشاركة فى تنفيذ الإستراتيجية تشمل جميع العاملين على كافة المستويات التنظيمية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه عبدالعزيز صالح حبتور (٢٠٠٧م) بأن تطبيق الإستراتيجية هو ثمرة حقيقية لجهود متواصلة، وخطوات متلاحقة فى الإدارة الإستراتيجية أنضجت البديل

المختار، وعملت على صياغته لكي يوضح موضع التنفيذ "التطبيق" الفعلى على أرض الواقع، حيث أن الحكم على أفضلية وفعالية أى إستراتيجية يتم من خلال وضعها موضع التنفيذ وممارستها داخل المؤسسة بمعنى آخر ينبغى إختيار الإستراتيجية فى الميادين العملية المختلفة للمؤسسة، ثم يقاس ما ينتج عن هذا الإختبار بما كان متوقعا جراء تنفيذ الإستراتيجية. (٧) : (٣٣٤)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة يونس إبراهيم جعفر (٢٠١٧م) (١٧) فى أن تطبيق التخطيط الإستراتيجى يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة فى مجال التخطيط الاستراتيجى.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجى لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".  
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية.

جدول (١٥): التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية ن=٣٩

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا المحسوبة	الترتيب
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
٤٧	تحدد الإدارة مدى نجاح خياراتهم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت لتحقيق أهدافه.	٣٢	٨٢.٠٥	٧	١٧.٩٥	صفر	صفر	١١٠	٩٤.٠١	*٤٣.٥٤	٧
٤٨	يتم تحديد أهداف لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٨	٩٧.٤٤	١	٢.٥٦	صفر	صفر	١١٦	٩٩.١٥	*٧٢.١٦	٤
٤٩	يتم وضع معايير لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠	١
٥٠	يتم قياس الأداء الفعلى وفقا لمعايير الأهداف المخططة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	*٧٨.٠٠	١ مكرر
٥١	يتم تحديد الفجوة فى الاداء بين ما هو كائن وما هو مأمول بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٧	٩٤.٨٧	٢	٥.١٣	صفر	صفر	١١٥	٩٨.٢٩	*٦٦.٦٢	٥

تقييم التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت د.مشارى ظاهر الحسينى

٥٢	يتم تصحيح الإنحرافات فى الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٣	٨٤.٦٢	٦	١٥.٣٨	صفر	صفر	١١١	٩٤.٨٧	٤٧.٥٤*	٦
٥٣	يتم وضع خطة تحسين وفقا لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.	٣٩	١٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	١١٧	١٠٠	٧٨.٠٠*	١ مكرر

قيمة كا ٢ عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول رقم (١٥) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٤٣.٥٤ ، ٧٨.٠٠)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (١١٠ ، ١١٧) .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٨٢.٠٥% ، ١٠٠.٠٠%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر % ، ١٧.٩٥%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر %).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (٤٣.٥٤ ، ٧٨.٠٠)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم وضع معايير لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم قياس الأداء الفعلى وفقا لمعايير الأهداف المخططة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم وضع خطة تحسين وفقا لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم تحديد أهداف لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم تحديد الفجوة فى الأداء بين ما هو كائن وما هو مأمول بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، يتم تصحيح الإنحرافات فى الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، تحدد الإدارة مدى نجاح خياراتهم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت لتحقيق أهدافها.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت بها جهد نظامى لوضع معايير الإنجاز فى ضوء الأهداف التنظيمية وتعميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلى بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أى وجود للانحرافات والأخطاء لإتخاذ الفعل الإدارى المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد إستخدمت بصورة سليمة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة، ونجاح هدف التنفيذ على أرض الواقع وإستمراريته.

وهذا يتفق مع ما أكده محمد عشاوى (٢٠١٠م) بأن الرقابة والتقييم الإستراتيجى يعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الإنتهاء من التنفيذ، إلا أن هذا لا يفيد فى الرقابة على الإستراتيجية، وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدى إلى تهديد نجاح المؤسسة، حيث أنها تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، وتقويم العملية التنفيذية الجارية واللاحقة، وذلك لجعل أداء المؤسسة فى أفضل الحالات. (١٢ : ٩٤)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة ناصر بن فهد الناصر (٢٠٠٣م) (١٤) والتي توصلت إلى أن أكثر الخصائص توفرا وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعية.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجى لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء تقويم ورقابة الإستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت؟".

## الإستخلاصات :

### • الإستخلاصات الخاصة بتقييم التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

لدى كلية التربية الأساسية بدولة الكويت صورة واضحة لما يجرى حولها، وتنافس على الصدارة بين الكليات الأخرى، ويتم تعزيز القدرة على الإحساس بالمسئولية تجاه الطموحات المراد تحقيقها، بينما لا يشارك العاملين بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى وضع الأهداف والطموحات المطلوب تحقيقها.

تعلن كلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن أهدافها، وتعرف ما يميزها عن غيرها من الكليات الأخرى، وتعلن عن فلسفتها، وإلى حد ما يمكن تعديل سبب وجود الكلية كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى الإطار المحيط لها.

يتم وضع أهداف إستراتيجية لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى ضوء سبب وجودها، ويتم تحديد الأهداف الإستراتيجية "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى فى الأجل الطويل"، ويتم تحديد الأهداف التشغيلية "النتائج المطلوب تحقيقها فى الأجل القصير"، ويتم قياس الأداء الإستراتيجي للكلية من خلال مدى قدرتها على تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية.

يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من الحقائق والمعلومات التى تؤثر فى أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، والمعلومات الداخلية عن الكلية تتضمن مواطن القوة والضعف، والمعلومات الخارجية بالكلية تتضمن الفرص الخارجية التى يمكن للكلية إستغلالها لتحقيق أهدافها.

يتم تحديد القيم المشتركة التى يجب على إدارة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت الإلتزام بها، والتى تساعد فى تحديد أولوياتهم فى العمل، ويتم تنمية الثقافة المؤسسية بالكلية بناء على القيم من خلال المشاركة وتمكين العاملين، ويتم تعيين العاملين بالكلية الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.

يتم ترجمة أهداف كلية التربية الأساسية بدولة الكويت إلى برامج تنفيذية، ويتم بناء الهيكل التنظيمي بالكلية بشكل مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية، ويتم إعداد الموازنات وتخصيص

الموارد المتاحة، ويتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف للأفراد، ويتم تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ، ويوجد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية بالكلية.

يتم وضع معايير لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، ويتم قياس الأداء الفعلي وفقا لمعايير الأهداف المخططة بالكلية، ويتم تصحيح الإنحرافات فى الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بالكلية، ويتم وضع خطة تحسين وفقا لتقييم الإستراتيجية المطبقة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### التوصيات :

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التى أجريت عليها الدراسة ، ومن خلال مناقشة النتائج يوصى الباحث بالآتى :

- \* تشجيع كلية التربية الأساسية بدولة الكويت على ممارسة التخطيط الإستراتيجى بمفهومه المعاصر نظرا لإرتباطه الوثيق بالنجاح والتطوير .
- \* ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء بإستخدام عملية التخطيط الإستراتيجى كأسلوب إدارى حديث يساعد كلية التربية الأساسية بدولة الكويت على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة فى ظل الظروف والمستجدات التى تشهدها الكلية والتى تفرض عليها القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل .
- \* الإستفادة من التوجهات الإيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجى لدى أفراد عينة الدراسة فى إحداث تقبل وإدخال المفهوم العلمى للتخطيط الإستراتيجى بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت بكل الطرق الممكنة من أجل زيادة إستخدامه.
- \* زيادة الإهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجى والمحاولة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمى المتكامل له من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدرية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمى صحيح لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجى على أكمل وجه ، وأن تتوجه إستراتيجيا نحو المستفيدين ونحو التكنولوجيا فى تطوير الخدمات .

## قائمة المراجع .

### -المراجع العربية .

- ١- أحمد جلال أبو حسنة : مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها، رسالة ماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ،٢٠١٤م.
- ٢- اياد على يحيى الدجنى : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية فى ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م .
- ٣- رعد حسن الصرن : صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، ٢٠٠٢م .
- ٤- زين بنت عبدالكريم : التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية فى الجامعات السعودية " دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م .
- ٥- صلاح الدين الكبيسى، : دور التخطيط الإستراتيجي فى فاعلية إدارة الأزمة"بحث ميدانى لأراء عينة من مديرى وزارة التخطيط ، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد ٩٤، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٣م.
- ٦- عاطف عبدالحميد : واقع التخطيط الإستراتيجي فى مؤسسات التعليم التقني فى محافظات غزة، رسالة ماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠٠٧م .
- ٧- عبدالعزيز صالح : الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة فى عالم متغير"، ط٢، دار حبتور المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠٠٧م.



- ٨- فؤاد راشد عبده : الادارة الاستراتيجية " اهميتها وضرورتها فى مواجهة تحديات التنمية فى الجمهورية اليمنية ، مركز دراسات المستقبل ، مجلة دراسات مستقبلية ، السنة ٣ ، العدد ٤ ، جامعة اسويط ، ١٩٩٩م .
- ٩- مازن سليم محمود نور الدين : دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م .
- ١٠- محمد درويش واخرون : الإدارة العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١١- محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م .
- ١٢- محمد عشاوى : الإدارة الإستراتيجية فى تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٠م .
- ١٣- محمد نجيب صبرى، أيمن أحمد حميد، هالة السيد السيد، ذكى محمود صقر : إدارة المنظمات الحكومية "مدخل تحليلي"، المتوكل للطباعة، الزقازيق، ٢٠١٠م .
- ١٤- ناصر بن فهد الناصر : التخطيط الاستراتيجي ودوره فى رفع الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالادارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣م .
- ١٥- نعمان عبدالغنى، حمروش أحمد رضا : الإتجاهات الحديثة فى الإدارة الإستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة ، الجزائر، ٢٠١٧م .
- ١٦- نعيم إبراهيم الظاهر : الإدارة الإستراتيجية "المفهوم - الأهمية - التحديات"، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمى، الأردن، ٢٠٠٩م .

١٧- يونس إبراهيم جعفر : أثر التخطيط الإستراتيجي فى إدارة الأزمات دراسة تطبيقية :  
المؤسسات العامة فى منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة  
الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادى والعشرون،  
العدد الأول، كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠١٧م.

- المراجع الأجنبية.

- 18- Ovbiagele, Abraham : **Strategic Planning As an Effective Tool on Organizational Performance in Nigeria: An Empirical Study of Some Firms in Delta State**,  
Otaigbe & Ijeh Matthew Chinedu  
G.J.I.S.S., ISSN:[2319-8834 , Vol.4(6):68-72,2015.

-الشبكة القومية للمعلومات.

- 19- [http://main.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPage.s.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12416077](http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPage.s.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12416077)