

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد

من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

أ. صالح عبد الرحمن صالح أبو كراع

أولاً: الإطار المنهجي للبحث:

ملخص البحث:

هدف البحث إلى: التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث وعينته على كافة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة بني وليد، الفصل الدراسي خريف 2020-2021 م، والبالغ عددهم (17) ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم تفعيل قسم البحوث والاستشارات بالكلية من قبل رئاسة الجامعة يعد من أهم معوقات التخطيط لتطوير البحث العلمي، كما ان البحوث العلمية بالكلية لا تواكب متطلبات سوق العمل بالإضافة إلى اهتمامها بالجوانب الأكاديمية أكثر من القضايا التربوية، لا وجود لجهة تشرف على التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع بالكلية، كما لا توجد خطط استراتيجية سواء بالقسم أو الكلية في برامج خدمة المجتمع، كما بينت النتائج ان المختبرات والقاعات الدراسية بالكلية غير مجهزة وتمثل معوقاً لتخطيط التدريس، بالإضافة إلى عدم تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بعملية التدريس، لا يوجد أي دعم مالي للكلية من شأنه أن يساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي ويقلل معوقاته بالكلية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ تعزى للتخصص والدرجة العلمية حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. كم افترضت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها: العمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد بالاستفادة من التجارب المحلية والعربية والعالمية لكليات التربية، والاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته، عقد دورات تدريبية متقدمة لرؤساء الأقسام العلمية والإدارية والفنية بكلية التربية حول التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته، وإقامة ورش عمل لتحديد آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية وأقسامها المختلفة ونشر ثقافته لدى العاملين، وتوعيتهم بأهمية ممارسته على المدى البعيد، والعمل على خلق رؤية مستقبلية مشتركة واحدة

بين كافة أفراد المؤسسة والعاملين فيها، العمل على تخصيص جزء مناسب من ميزانية الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي يكفل بتحقيق الأهداف المنشودة ، والبحث عن مصادر تمويل محلية ودولية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

- مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز أنواع التخطيط المستقبلي طويل المدى، والذي يعد ركن الانطلاق للمؤسسات، عبر استراتيجية تكاملية سعياً منها للتوجه نحو الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به من خصائص وسمات تميزه عن غيره من الأنواع الأخرى. كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي خارطة طريق توضح المسار إلى التطوير والتغيير الجامعي كما أنه يقود الجامعات للتحول من الممارسات الإدارية المبنية على الاجتهادات الفردية التي تخضع للخطأ والصواب إلى الممارسات الإدارية المنهجية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، وإحداث التغيير الإيجابي في العملية التعليمية، والبحثية والمجتمعية في الجامعات (مرسي، 1971: 83).

وتواجه المؤسسات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص العديد من المشكلات والصعوبات في التنبؤ بالمستقبل، وفي التخطيط أكثر من أي وقت مضى، نظراً لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب في مجالات كثيرة منها: التكنولوجيا، والمعلومات والاتصالات، والتشريعات القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فضلاً عن شح الموارد المالية، مما أدى إلى وجود ضغط كبير عليها، وأصبح التخطيط الاستراتيجي مطلباً تسعى إليه الدول والمؤسسات، ويعد ميزة أساسية وعلامة بارزة لأي إنجاز، فضلاً عن كونه سمة من السمات التي تميز هذا العصر (حمدان، إدريس، 2007).

تعد كليات التربية إحدى المؤسسات المهمة للتعليم العالي، التي يركز عليها تقدم المجتمع ونهضته من خلال مخرجاتها من المعلمين المؤهلين لدعم التعليم العام وتطويره ونهضته، ويعتمد تطوير هذه الكليات على البيئة التعليمية وعلى جودة برامجها عبر منظومة التخطيط الاستراتيجي. ويعد القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، إذ لا يمكن لأي جامعة أن تحقق رؤيتها وتؤدي رسالتها، وتتجز أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية فيها، فهي الجهة المكلفة بتنفيذ ما يصدر من قرارات من إدارة الجامعة وتنفيذ ما تتضمنه تشريعاتها. فرييس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارة، ومارس ما يكلف به من مهمات وظيفية، اتحاهدين الأول.

المسؤولية الإشرافية على المهمات الوظيفية المكلف بها من يرأسهم من أعضاء هيئة تدريس وعاملين في القسم، أما الاتجاه الثاني: فيتمثل في المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام الموكلة إليه تنفيذها من الإدارات الأعلى في الجامعة (العودة، 2007)، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات تدفع نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد. وإن نتائج هذا البحث ستفيد متخذي القرار بالجامعة عموماً وكلية التربية على وجه الخصوص في المستقبل.

- مشكلة البحث وتساؤلاته:

استجابة للعديد من توصيات الدراسات السابقة، ومن خلال الاطلاع على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بني وليد حيث ارتبط الباحث الوثيق بهذا الموضوع من خلال عمله في كلية التربية تنقل فيها بين مواقع إدارية مختلفة، أدرك من خلالها مدى الحاجة للدراسة والبحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي، وجاء هذا البحث للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية جامعة بني وليد، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيرات البحث (التخصص، الدرجة العلمية)؟

- **أهداف البحث:** التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

- **أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. يستمد البحث أهميته من أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ومقدار الفائدة الممكن تحقيقها أثر التطبيق العلمي السليم واستخدام التخطيط الاستراتيجي.
2. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
3. حداثة توجه المؤسسات المختلفة بشكل عام والتعليمية بشكل خاص نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في اتخاذ القرارات السليمة.

4. قد يسهم البحث في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية جامعة بني وليد.

- حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
- 2- الحدود البشرية: جميع رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة بني وليد.
- 3- الحدود المكانية: كلية التربية جامعة بني وليد.
- 4- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث الفصل الدراسي خريف 2020-2021 م.

- مفاهيم ومصطلحات البحث:

- **التخطيط الاستراتيجي:** عرفه (الصريرة، 2019: 30) بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة عملية التنفيذ".
- **التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي:** هو "الدرجة التي يتحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية من خلال أداة قياس تتمثل في الاستبيان الذي يوضح معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد".
- **المعوقات:** هي مجموعة الصعوبات البشرية والمادية والإدارية التي تعيق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد.
- **رئيس القسم:** (ستراك، 2004: 162) يعرف رئيس القسم بأنه الشخص المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة ويُعين بقرار من مدير الجامعة أو رئيسها
- أما من الناحية الإجرائية فيقصد برؤساء الأقسام العلمية "القيادات الإدارية التي يصدر بتعيينهم قرار من رئيس الجامعة لإدارة الشؤون العلمية والإدارية للأقسام

الأكاديمية بكلية التربية، وتنفيذ السياسة التعليمية للجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية".

- **كلية التربية جامعة بني وليد:** (جامعة بني وليد، 1-2021 bwu.edu.ly) أسست سنة 1997/1998م، هي إحدى المؤسسات التعليمية لجامعة بني وليد وتوسعت في فتح الأقسام العلمية إلى إن أصبحت تضم 18 قسماً علمياً تعهد إليه بتوفير المخرجات المهنية والفنية المتمثلة في الكوادر الوطنية لتلبية احتياجات المجتمع التي يتطلبها سوق العمل في الاختصاصات التربوية المتنوعة.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (مرسي، 2008: 3).

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعّة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي إلى رفاهية المؤسسة (العجمي، 2008: 393).

ويعرفه (زاهر، 1993: 113) في مجال التعليم على أنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددًا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل من الخطط خطط أخرى احتياطية؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ وهنا تظهر مرونته وحركته، كما أنه يسير وفق عملية عقلانية تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة.

- **أهمية التخطيط الاستراتيجي (اللوحي، 2007: 64):**

تكمّن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقومها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التسويق والمعرفة بطرق فحص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها. ويوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية بمؤسسة التعليم العالي، وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من خلال ما يأتي (سعيد، 2013: 4):

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

• **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:**

يلخص (اللوحي، 2007: 65) معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- 1- عوائق تنظيمية: وهي التي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية، والتكنولوجية، وتعقيد الإجراءات، وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات.
- 2- عوائق بيئية: وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد، وعدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.
- 3- زيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي.
- 4- الأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع.
- 5- ضرورة قيام المخططين بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة، والعمل على تطوير آليات تساعد على كيفية مواجهة هذه الأمور وما يصاحبها من معوقات.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

أولاً : يتطلب التخطيط الاستراتيجي قيادة فعالة تتوافر فيها الشروط التالية:

- المعرفة الجيدة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - المشاركة بشكل مباشر وفعال في عملياته.
 - الدعم والتأييد لعملياته والرغبة الحقيقية للتطوير.
 - عدم الرضا عن الوضع الراهن والتطلع المستمر إلى التجديد والحديث.
- ثانياً : يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي تهيئة الجامعة للقيام بعملية التخطيط، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي :
- تعميق اقتناع العاملين بالجامعة بصفة عامة والإدارة العليا ومديري الجامعة بصفة خاصة.
 - التأكيد على انتماء أعضاء الجامعة لها.
 - وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية.
 - وضع برنامج متكامل يوضح آلية فريق التخطيط.

ثالثاً : يتطلب صياغة وتطبيق الاستراتيجية معلومات حديثة ودقيقة، ولتوفير هذه المعلومات تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى بناء نظام للمعلومات الإدارية.

رابعاً : يتطلب نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ادراك قادة الجامعة لعملياته، فقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت حول دليل استشاري لقادة التعليم العالي عند استخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

- أن يدرك مديرو التعليم العالي أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يعتبر أداة حيوية .

- أن يدرك مديرو التعليم العالي أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يؤدي إلى العمل وذلك من خلال تحديد الخطط والإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- أن يدرك مديرو التعليم العالي الحاجة إلى متابعة منتظمة للتنفيذ، حيث أن متابعة تنفيذ الخطة هي جزء حيوي في عملية التخطيط الاستراتيجي. (سعيد، 2013: 6)

ثالثاً: الدراسات السابقة: لقد استطاع الباحث الحصول على عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

- **الدراسات المحلية:**

دراسة الزرقاني، القمصاني (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ومدى وضوح مفهومها لدى إدارة الجامعة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال وصف الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي، كذلك المنهج التحليلي من خلال تحليل أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، في حين بلغ عدد مفردات العينة (60) مفردة تم اختيارها من خلال العينة القصدية العمدية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- قصور جامعة طرابلس في إعداد وتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي كوضع رؤية ورسالة واضحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- وجود العديد من المعوقات التي تحول دون إعداد وتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي كالجُمود والروتين ومقاومة التغيير بجامعة طرابلس.
- الدراسات العربية:

دراسة خالد الصرايرة، منال القدومي (2019) هدفت إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في تقديرات عينة الدراسة لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تبعاً الأكاديمية والكشف عن الفروق لمتغيرات: نوع الكلية، والخبرة الأكاديمية، والرتبة العلمية. اختيرت عينة عشوائية مكونة من (270) رئيس قسم خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2015-2016م ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد تحقق للاستبانة دلالات صدق وثبات مقبولين. أظهرت النتائج أن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء العينة كان بشكل عام متوسطاً، وجاءت مجالاتها جميعها بالمدى المتوسط، وبينت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات العينة تبعاً لمتغير نوع الكلية، ووجود فروق تبعاً لمتغيري الخبرة الأكاديمية والرتبة العلمية.

دراسة أحمد (2015) هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الخرطوم من خلال تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على محور تحسين الأداء، وتحقيق الجودة والاعتماد، ومعرفة أهم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية والجامعات العربية وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتم تقييم تجربة جامعة الخرطوم في التخطيط، ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية عموماً، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصيغة الأهداف.

دراسة بدرانة والكلثم (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها،

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (18) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج الآتي:

- حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة العمراني وآخرون (2011) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهدفت الدراسة لوضع تصورات واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقي، متناولة مفهوم وأنواع التخطيط والكيفية التي يتم بها تحليل العناصر الاستراتيجية، وإيجاد حالة من التوازن من عوامل القوة والضعف، وركزت الدراسة على كيفية التطوير وصياغة الخطط الاستراتيجية والسياسات المناسبة لتحقيقها.

- **الدراسات الأجنبية:**

دراسة (Olaode 2011) بحثت هذه الدراسة النوعية في مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر مفاهيمهم على إسهاماتهم في تحقيق المهمات المؤسسية، والأهداف والغايات، حيث يتعاون كل من أعضاء الكلية والإدارة في كونهم شركاء فني اتخاذ القرار للمؤسسة التعليمية، واستخدمت عينة قصديه لاختيار عشرة رؤساء كليات مجتمع لإجراء مقابلات معمقه معهم، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية: التواصل الضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة، والحاجة لخطة استراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقييمها دوريا وتعديلها كذلك.

دراسة (Cowburn 2005) أجريت في المملكة المتحدة للتعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عال بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن عدم وضع الخطط الواقعية للعمل ذات الأهداف المحددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها الجامعات البريطانية.

دراسة (Orgasawaro 2002) دراسة في اليابان هدفت إلى الكشف عن التخطيط الاستراتيجي في جامعة هوكايدو Hokkaido اليابانية للبحث العلمي، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الاستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام 1991-2001 باستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق، وقام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط والتنفيذ من عام 1991، وأظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يعد نموذجاً يحتذى للجامعات اليابانية الأخرى لأجيال قادمة بسبب مرونته وتطوره ويقوم البرنامج على الدمج التكاملي بين التخصصية والتكنولوجيا، إذ أن كل تخصص وقسم له جزؤه الخاص المرتبط بالخطة الكلية، مع تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة، وإدارة المناهج وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** في ضوء ما استعرضه الباحث من دراسات سابقة تتضح بعض النقاط التالية:

- من حيث زمن إجراء الدراسة: أجريت في الفترة من 2002 إلى 2019.
- اهتمت أغلب الدراسات بالتعرف على التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في مؤسسات التعليم العالي.
- منهج الدراسة المتبع في جل الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة كونها أداة رئيسة لجمع المعلومات وبعض الدراسات استخدمت الملاحظة والمقابلة كونها أداة لجمع البيانات مثل دراسة (Cowburn 2005) ودراسة (Orgasawaro 2002) التي استخدمت منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق.

وبعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة يتضح أن هذا البحث ينسجم مع الدراسات السابقة في منهجية البحث وأدواته وأهدافه.

تشابه مع الدراسات السابقة في استخدامه للاستبانة كونه أداة للبحث، واختلف في محاور البحث.

هذا وقد تمكن الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة أن يستفيد منها في عدة أمور منها:

- بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- تعريف مصطلحات البحث.
- اختيار منهج البحث.
- بناء أداة البحث المناسبة وهي الاستبانة.
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث.
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

رابعاً: الإطار الإجرائي للبحث:

- **منهج البحث:** استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لدراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية وذلك لكون هذا المنهج يتناسب مع طبيعة البحث.

- **مجتمع وعينة البحث:** اشتمل مجتمع البحث وعينته على كافة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة بني وليد، والبالغ عددهم (17) مبحوثاً.

- **أداة البحث:** إن طبيعة موضوع البحث واهتمامه بالتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد، فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي (الاستبانة)، وقد اعتمد الباحث في تحديد فقرات الاستبانة على مراجعة أدبيات الإدارة التربوية والاطلاع على الدراسات السابقة في المجال، ومن ثم تمكن الباحث من بناء الأداة وتحديد فقراتها المتكونة من (17) فقرة، وقد حرص الباحث أن تكون بيانات الاستبانة وثيقة الصلة بموضوع البحث وأهدافه مع وضوح الأسئلة المطروحة والبعد عن الغموض حتى يسهل للمبحوث فهمها.

- **الصدق والثبات:** بعد أن تم تطوير استمارة الاستبانة مرحلة أولى، عمد الباحث التأكد من مدى صحة وصدق الاستمارة، فاعتمد على الصدق الظاهري لقياس صدق فقرات المقياس، فقد تم عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال التخطيط الإدارة التربوية والمهتمين بمناهج البحث العلمي والبالغ عددهم (5)،

وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين على فقرات الاستبانة عمل الباحث على الأخذ بهذه الملاحظات وبعد التعديل والحذف والإضافة فيما يتعلق بفقرات الاستبانة أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق.

وقد تم حساب ثبات استمارة الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) وقد بلغ معامل الثبات (0.78) وهو عامل دال إحصائياً.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تم ترميز إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة وإدخالها إلى الحاسب الآلي وذلك من خلال أوراق العمل الملحقة بالبرنامج الإحصائي SPSS (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، كذلك البرنامج الإحصائي EXCEL والمعد خصيصاً لهذا الغرض، تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وبما يحقق أهداف البحث، وفيما يلي عرض لها:

- التكرار والنسبة المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل ألفا كرونباخ للثبات.

- تحليل التباين الأحادي آنوفا.

- ترميز وتحليل البيانات: تم جمع الإجابات وترميزها حسب طبيعة العبارة، وقد وضعت خمسة مستويات للإجابة موزعة على فقرات الاستبانة يمثل كل مستوى وزناً للإجابة تتدرج من (5:1) وذلك لغرض التحليل الإحصائي.

خامساً: عرض النتائج وتفسيرها:

القسم الأول: التوصيف الإحصائي للمتغيرات الخاصة بأفراد العينة:

- التخصص: يبين الجدول (1) توزيع عينة البحث حسب التخصص، فمن الجدول يتضح أن (11) كانت تخصصاتهم (علوم إنسانية) بنسبة (64.7%) وهي الأكبر، وإن (6) كانت تخصصاتهم (علوم تطبيقية) بنسبة (35.3%).

جدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم تطبيقية	6	35.3 %
علوم إنسانية	11	64.7 %
المجموع	17	100 %

- **الدرجة العلمية:** يبين الجدول (2) توزيع العينة حسب الدرجة العلمية حيث بلغ عددهم (17) مبحوثاً.

جدول (2) يبين توزيع عينة البحث بحسب الجنس

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
مساعد محاضر	5	29.4 %
محاضر	4	23.5 %
أستاذ مساعد	6	35.3 %
أستاذ مشارك	2	11.8 %
المجموع	17	100 %

القسم الثاني: الإجابة عن تساؤلات البحث:

التساؤل الأول: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد؟

جدول (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واتجاه عينة البحث لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في محور معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ت	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
14	من معوقات التخطيط لخدمة المجتمع بالكلية عدم وجود جهة تشرف عليه بالكلية.	4.29	0.686	85.88	مرتفع جداً	1
8	من معوقات التخطيط للبحث العلمي بالكلية عدم مواكبته لمتطلبات سوق العمل.	4.24	0.831	84.706	مرتفع جداً	2

3	مرتفع	83.53	0.809	4.18	من معوقات التخطيط لتطوير البحث العلمي بالكلية عدم تفعيل قسم البحوث والاستشارات بالكلية.	12
4	مرتفع	82.35	0.928	4.12	قلة الدعم المال من الجامعة يعد معوقاً للتخطيط الاستراتيجي بالكلية.	2
5	مرتفع	82.35	0.992	4.12	من معوقات العملية التعليمية عدم تطبيق اللوائح والقوانين داخل الكلية.	7
6	مرتفع	82.35	0.781	4.12	نظام الدراسة (الفصل المفتوح) يحتاج إلى إمكانيات لا تتوفر بالكلية.	11
7	مرتفع	81.18	0.827	4.06	من معوقات التخطيط لتدريب المعلمين اثناء الخدمة ضعف التواصل مع مراكز تدريب المعلمين بالمدينة.	17
8	مرتفع	81.18	0.556	4.06	التعقيد الإداري بجامعة بني وليد.	1
9	مرتفع	80.00	0.707	4.00	من معوقات التخطيط لخدمة المجتمع بالكلية ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع بالبيئة المحلية.	16
10	مرتفع	70.59	1.007	3.53	من معوقات التخطيط للتدريس ضعف مكتبة الكلية.	4
11	مرتفع	69.41	1.231	3.47	من معوقات التخطيط للبحث العلمي بالكلية اهتمامه بالجوانب الاكاديمية أكثر من القضايا التربوية.	10
12	متوسط	62.35	0.697	3.12	عملية تقييم الطلبة (الامتحانات) تتم بشكل واضح وسليم مما يساعد على التخطيط الاستراتيجي للفصول القادمة.	9

6	طرق التدريس المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في القسم جيدة.	2.76	0.752	55.29	متوسط	13
15	للقسم العلمي خطة استراتيجية في برامج خدمة المجتمع	2.53	0.943	50.59	منخفض	14
5	مختبرات الكلية مجهزة ولا تمثل معوقاً لتخطيط التدريس.	2.47	1.125	49.41	منخفض	15
13	للكلية خطة استراتيجية لخدمة المجتمع تنفذها عبر التعليم والإعلام وغيره.	2.00	0.707	40.00	منخفض جداً	16
3	القاعات بالكلية مجهزة ولا تمثل معوقاً لتخطيط التدريس.	1.64	0.606	32.94	منخفض جداً	17
	الاستبيان ككل	3.45	0.30	69.07	مرتفع	

الجدول (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى وجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وبدرجة مرتفعة حيث إن العبارات (14، 8، 12، 2، 7، 11، 17، 1، 16، 4، 10) تشير إلى موافقة عينة البحث عليها وبدرجة مرتفعة، وهذا واضح من خلال مجمل المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.45) الذي يشير بالمجمل إلى درجة مرتفعة لوجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر عينة البحث على فقرات المحور، أما العبارتان (9، 6) وكانت الموافقة عليها بدرجة متوسطة. بينما كانت الإجابات على العبارات (15، 5، 13، 3) منخفضة ومنخفضة جداً حسب ترتيبها نالت درجة تفضيل ضعيفة ومالت للجانب السلبي.

التساؤل: الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيرات البحث (التخصص، الدرجة العلمية)؟

أولاً: التخصص:

جدول (4) يبين المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد وفق متغير (التخصص):

مستوى الدلالة	ف	علوم إنسانية	علوم تطبيقية	التخصص
		11	6	العدد
0.718	0.136	3.43	3.49	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أظهرت بيانات جدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ تعزى للتخصص حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة ف (0.136) أي أن هناك تجانساً في الرأي حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وذلك وفقاً لاختلاف التخصص لأفراد عينة البحث.

ثانياً: الدرجة العلمية: جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد وفق متغير (الدرجة العلمية):

مستوى الدلالة	ف	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مساعد محاضر	الدرجة العلمية
		2	6	4	5	العدد
0.695	0.491	3.32	3.54	3.51	3.35	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أظهرت بيانات جدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ تعزى للدرجة العلمية حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة ف (0.491)، أي أن هناك تجانساً في الرأي حول محاور البحث المختلفة وذلك وفقاً لاختلاف الدرجة العلمية لأفراد عينة البحث.

• عرض وتحليل نتائج البحث: تشير النتائج إلى ما يلي:

- عدم تفعيل قسم البحوث والاستشارات بالكلية من قبل رئاسة الجامعة يعد من أهم معوقات التخطيط لتطوير البحث العلمي.
- البحوث العلمية بالكلية لا تواكب متطلبات سوق العمل. بالإضافة إلى اهتمامها بالعلماء الأكاديميين أكثر من القضاة التربوية.

- عدم وجود جهة تشرف على التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع بالكلية.
 - لا توجد خطط استراتيجية سواء بالقسم أو الكلية في برامج خدمة المجتمع.
 - نظام الدراسة (الفصل المفتوح) يحتاج إلى إمكانيات لا تتوفر بالكلية.
 - المختبرات والقاعات الدراسية بالكلية غير مجهزة وتمثل معوقاً لتخطيط التدريس.
 - عدم تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بعملية التدريس.
 - لا يوجد أي دعم مالي للكلية من شأنه أن يساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي ويقلل معوقاته بالكلية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ تعزى للتخصص حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ تعزى للدرجة العلمية حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ولعل ذلك ما يفسر الإدارة المركزية التي تتبعها رئاسة الجامعة والتي من شأنها أن تضع العراقيل أمام عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية وخاصة فيما يتعلق بالدعم المادي، وصلاحيات تفعيل وفتح الأقسام، وتطبيق اللوائح والقوانين بكلية التربية جامعة بني وليد.

-التوصيات والمقترحات:

- على ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يوصي بما يلي:
1. العمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد بالاستفادة من التجارب المحلية والعربية والعالمية لكليات التربية.
 2. الاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته.
 3. عقد دورات تدريبية متقدمة لرؤساء الأقسام العلمية والإدارية والفنية بكلية التربية حول التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته.
 4. إقامة ورش عمل لتحديد آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية وأقسامها المختلفة ونشر ثقافته لدى العاملين، وتوعيتهم بأهمية ممارسته على المدى البعيد،

والعمل على خلق رؤية مستقبلية مشتركة واحدة بين كافة أفراد المؤسسة والعاملين فيها.

5. تخصيص جزء مناسب من ميزانية الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي يكفل بتحقيق الأهداف المنشودة.

6. البحث عن مصادر تمويل محلية ودولية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

7. إجراء دراسات مستقبلية على الموضوع نفسه مع تعديل محاور البحث بحيث تتناسب مع طبيعة المؤسسة وأهداف البحث، وفي المراحل التعليمية المختلفة.

-المصادر والمراجع:

1. حمدان، خالد، و إدريس، وائل، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. زاهر، ضياء الدين، (1993)، تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، مصر.
3. ستراك، رياض، (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل، عمان، الأردن.
4. سعيد، فيصل محمد عبد الوهاب (فبراير 2013)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، (المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي): 2: 4-6
5. الصرايرة، خالد، القدومي، منال (2019)، "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية"، مجلة الدولية لضمان الجودة (عمادة البحث العلمي جامعة الزرقاء): 2 (1): 30
6. العجمي، محمد حسنين، (2008)، الإدارة والتخطيط التربوي.. النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الاردن.
7. العودة، إبراهيم، (2007) "لتطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه "غير منشورة"، جامعة الملك سعود، الرياض.
8. اللوح، عادل، (2007)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير "غير منشورة". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. مرسي، محمد منير، (1971)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
10. مرسي، نبيل حامد، (2008)، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
11. هاينز، ستيفن، (2001)، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

مواقع الانترنت:

12. الموقع الرسمي لجامعة بن وليد <https://bwu.edu.ly/education>