

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الإقتصاد / قسم الإدارة

" معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة أعضاء هيئة
التدريس فيها "
مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة
(دراسة ميدانية : جامعة الزاوية)

إعداد الطالبة
بسمة الهادي الحراري

إشراف الأستاذ الدكتور
أ.د. عبدالمنعم المحروق

للعام: خريف 2023-2024م

بِسْمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ }

سورة المجادلة / الآية "11"

الإهداء

" إلى من آمن بليبيا وقدم الروح الغالية رخيصة في سبيلها، وإلى من ما

زال يقدم في سبيلها ويؤمن بأنه لا بد من ليبيا وإن طال النضال " .

الباحثة

الشكر والتقدير

أسجد شكراً لله سبحانه وتعالى صاحب الفضل والمنة على النعمة التي لا تعد ولا تحصى ؛ فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله أن يسر لي أمري فأتتمت هذه الرسالة بعونه وتوفيقه .

وكل العرفان والتقدير لسبب وجودي ونجاحي، وأول من دعمني وأمنو بي أمي وأبي .

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام للدكتور / عبدالمنعم سالم المحروق .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذين الفاضلين :

الدكتور/ عبدالسلام البلعزي

والدكتور/ عبدالسلام الصابري

لنفضلهما بقبول مناقشة الرسالة.

وختاماً أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من شجعني ودعمني ولو بكلمة طيبة

في سبيل مواصلة العمل وإتمام الرسالة.

جزاكم الله عني جميعاً خير الجزاء

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة لقياس معوقات التخطيط الاستراتيجي مكونة من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : (المعوقات التنظيمية، والمالية ، و الإدارية، والبشرية، والفنية) وطبقت على عينة قوامها (330) عضو هيئة تدريس من كليات جامعة الزاوية، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. تبين من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية، بمتوسط حسابي عام مرتفع بلغ (3,80) وكانت أهم المعوقات كالتالي : (المالية بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، ثم البشرية بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، يليها المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، ثم الفنية بمتوسط حسابي (3.56)، وأخيراً المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.48) وكلها جاءت بمستويات مرتفعة علي التوالي .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية : (الجنس، الدرجة العلمية، مجال التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

Study Abstract

The study aimed to identify the obstacles to strategic planning at Zawia University from the point of teaching staff members, to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was adopted.

A questionnaire was developed to measure the obstacles to strategic planning, consisting of (30) items distributed over five fields: (the organizational, financial, administrative, human and technical obstacles) it was applied on a sample consists of (330) of teaching staff members in faculties of Zawia University; where statistical methods appropriate to the nature of the study were used using the SPSS program.

Among the most important results reached by the study:

1. It was revealed through statistical analysis of the sample members answers that there are obstacles that prevent the application of strategic planning at Zawia University, with a high overall average of (3.80) , the most important obstacles were as follows : (financial obstacles with an average of (4.11) then human obstacles with an average (4,01) , followed with administrative obstacles with an average of (3,86) ,then technical obstacles with an average of (3,56) , and finally organizational obstacles with an average of (3,48) , all of them came at level straight high .

2. There are no statistically significant differences in the level of obstacles to implementing strategic planning due to demographic

variables: (gender , academic degree , field of specialization , years of experience , academic qualification).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Study Abstract
ز	قائمة المحتويات
م	فهرس الجداول
ن	قائمة الأشكال
1	1- الإطار العام للدراسة
2	1-1 مقدمة
3	1-2 مشكلة الدراسة
4	1-3 أهداف الدراسة
4	1-4 أهمية الدراسة
4	1-5 فرضيات الدراسة :
5	1-6 منهجية الدراسة :
5	1-6-1 منهج الدراسة :
5	1-6-2 بيئة الدراسة :
5	1-6-3 مجتمع الدراسة :
5	1-6-4 عينة الدراسة :
5	1-6-5 أدوات الدراسة :
5	1-7 حدود الدراسة :
6	1-8 مصطلحات الدراسة :
7	1-9 الدراسات السابقة :
7	أولاً : الدراسات المحلية :
9/8	ثانياً : الدراسات العربية :
10	ثالثاً : الدراسات الأجنبية :
11	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
12	2- الإطار النظري للدراسة
13	2-1 : التخطيط الاستراتيجي
13	2-1-1 مقدمة
13	2-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :
15	2-1-3 تعريف التخطيط الاستراتيجي :
18	2-1-4 عناصر التخطيط الاستراتيجي :
19	2-1-5 خصائص التخطيط الاستراتيجي :

الصفحة	الموضوع
19	2-1-6 مستويات التخطيط الاستراتيجي :
21	2-1-7 التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات :
22	2-1-8 مراحل التخطيط الاستراتيجي :
25	2-1-9 أهمية التخطيط الاستراتيجي :
26	2-1-10 فوائد التخطيط الاستراتيجي :
28	2-1-11 المسؤولية عن عملية التخطيط الاستراتيجي :
28	2-1-12 التحليل الاستراتيجي : (SWOT)
30	2-1-13 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :
31	2-1-14 مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي :
31	أولاً : الخطة الاستراتيجية :
31	ثانياً : الخطط متوسطة الأجل :
32	ثالثاً : الخطط قصيرة الأجل :
33	2-2 التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :
34	2-2-1 خصائص التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :
35	2-2-2 أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :
36	2-2-3 متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:
37	2-2-4 مبررات ودواعي التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:
41	2-3 معوقات التخطيط الاستراتيجي :
41	2-3-1 مقدمة
41	أولاً : المعوقات التنظيمية :
42	2-3-2 مصادر المعوقات التنظيمية :
43	2- المصادر الداخلية (البيئة الداخلية) :
46	ثانياً : المعوقات المالية :
47	ثالثاً : المعوقات الإدارية :
49	رابعاً : المعوقات البشرية :
51	خامساً : المعوقات الفنية :
55	3- الدراسة الميدانية
56	3-1 منهجية الدراسة
56	3-1-1 منهج الدراسة
56	3-1-2 مجتمع الدراسة
56	3-1-3 عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
56	3-1-4 أداة الدراسة
57	3-1-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58	3-1-6 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة): أولاً: معامل الثبات للاستبانة
62	3-2 خصائص العينة ووصف متغيراتها
64	3-2-1 خصائص مفردات عينة الدراسة
68	3-2-2 : وصف متغيرات الدراسة
80	3-3 اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات
80	3-3-1 اختبار فرضيات الدراسة
89	3-3-2 النتائج
91	3-3-3 التوصيات
92	المراجع
98	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
29	جدول (1) أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات
56	جدول (2) حركة توزيع الاستبانة على أفراد العينة .
57	جدول (3) أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي للرتب
57	جدول (4) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح
59	جدول (5) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلي
59	جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلي
60	جدول (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلي
61	جدول (8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلي
61	جدول (9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات والدرجة الكلي
62	جدول (10) يبين معاملات الثبات للاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ
64	جدول (11) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
65	جدول (12) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية
65	جدول (13) توزيع عينة الدراسة حسب مجال التخصص
66	جدول (14) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
67	جدول (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
68	جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد المعوقات التنظيمية
70	جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد المعوقات المالية
72	جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد المعوقات الإدارية
74	جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد المعوقات البشرية
77	جدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد المعوقات الفنية
80	جدول (21) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

الصفحة	الجدول
81	جدول (22) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T
82	جدول (23) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T
82	جدول (24) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T
83	جدول (25) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T
85	جدول (26) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T
85	جدول (27) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس.
93	جدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية
86	جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير مجال التخصص
87	جدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة
88	جدول (31) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فهرس الأشكال

الصفحة	الجدول
20	شكل رقم (1) مستويات التخطيط الاستراتيجي
22	شكل رقم (2) التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات
64	الشكل البياني رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بيانياً
64	الشكل البياني رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية بيانياً
66	الشكل رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مجال التخصص بيانياً
67	الشكل رقم (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بيانياً
68	الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي بيانياً

1- الإطار العام للدراسة

- 1_1 المقدمة
- 2_1 مشكلة الدراسة
- 3_1 أهداف الدراسة
- 4_1 أهمية الدراسة
- 5_1 فرضيات الدراسة
- 6_1 منهجية الدراسة
- 7_1 حدود الدراسة
- 8_1 مصطلحات الدراسة
- 9_1 الدراسات السابقة

1-1 مقدمة

في حين تعد الجامعات في الدول المتقدمة البيئة الأنسب لتأهيل وتخريج الكفاءات من الخريجين والباحثين والأكاديميين والمختصين الذين قدموا العلم والمعرفة في كافة المجالات، إذ أسهمت الجامعات في تحقيق النهضة والتفوق للدول على الساحة الدولية وأصبحت دول ذات تأثير كبير في العالم (العيسى، 2005).

ترى الباحثة أن الجامعات الليبية لا تزال تحاول أن تشق طريقها نحو تحقيق شراكة هادفة مع المجتمع والدولة من خلال ممارسة دورها العلمي والاجتماعي في تخريج وتأهيل القدرات الوطنية ومقابلة احتياجات سوق العمل الوطني كماً وكيفاً، ونظراً لسرعة التغيرات والتقلبات التي تميز عصرنا الحالي، فإن الجامعات أصبحت بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً إدارياً حديث العهد ومنهجاً فاعلاً لتحقيق الجودة وإحداث النقلة النوعية في منظومة الإدارة وهذا ما أثبتته الدراسات والمقالات في المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي منهجاً ومرشداً لعملياتها المستمرة حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الجامعات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه.

إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء رهان النجاح وسبق المستقبل والإعداد الجيد للتحويلات البيئية بفرصها ومخاطرها، فلا تكاد تكون توجد مؤسسة اليوم بدون خطة استراتيجية باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي الأداة الأكفاء لتحقيق رؤية رسالة المؤسسة والدعامة الرئيسية لبناء القدرات التنافسية (مزهودة، 2014).

ونظراً لما تتطلبه عملية التخطيط الاستراتيجي من عمليات إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية، الأمر الذي يضع العديد من العقبات أمام إمكانية اعتماد وتبني تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وخاصة في الجامعات الليبية، ومما يزيد من صعوبة الأمر أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة ويكتنفها الكثير من المشكلات والصعوبات.

وفي ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها ليبيا وعلى مختلف الأصعدة، بات التخطيط الاستراتيجي في أفضل أحواله تحدياً يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه المنشودة، ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري حديث العهد والتطبيق نسبياً في مؤسسات الدولة الليبية، التي لا تزال تعتمد الطرق الإدارية التقليدية والممارسات القديمة في التخطيط وإدارة وحداتها التنظيمية ومواجهة التهديدات وحل المشكلات التي قد تعترض طريق عمل تلك المؤسسات، لذلك استوجب الأمر البحث ومحاولة الكشف عن المعوقات التي قد يصطدم بها التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

1- 2 مشكلة الدراسة

إن التعليم العالي كغيره من جوانب النشاط الانساني يشهد مرحلة غير مسبوقه من التغيير، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل وأصبح التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الجامعة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية واستغلال الفرص المتاحة ومجابهة أي مخاطر تعترض طريق الجامعة في الوصول لغاياتها الأسمى.

من خلال الإطلاع على دراسة عيدة أبوشوشة (سنة 2017) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وامكانية التطبيق، دراسة تطبيقية بجامعة الزاوية، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تبين انه توجد صعوبات تواجه التخطيط الاستراتيجي المطبق في جامعة الزاوية، ومن خلال البدء من حيث توقفت الدراسة السابقة فإن الدراسة الحالية تسعى لاستكشاف معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ويمكن إضافة بعض الشواهد والأدلة لمشكلة الدراسة كما ترى الباحثة في غياب جامعة الزاوية عن الترتيب المحلي والدولي للجامعات في سنوات سابقة بسبب غياب تطبيق التخطيط الاستراتيجي والذي قد يحقق الميزة التنافسية للجامعة من خلال ما تمتلكه من موارد تقابلها فرص جذابة في البيئة التي تعمل بها الجامعة ومن هنا سيتم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ماهي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية؟

ومن هنا تم صياغة عدة تساؤلات فرعية وهي:

- 1- ما هي المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية؟
- 2- ماهي المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية
- 3- ما هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية؟
- 4- ماهي المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية؟
- 5- ما هي المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات اعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط

الاستراتيجي في جامعة الزاوية تعزى لمتغيرات الجنس الدرجة العلمية
ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

1-3 أهداف الدراسة

- من خلال مشكلة الدراسة تم وضع الهدف الرئيسي للدراسة في الآتي :
- 1- التعرف علي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ومن هذا الهدف الرئيسي تندرج الأهداف الفرعية التالية :
 - 2- التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية .
 - 3- التوصل إلى النتائج ووضع التوصيات والحلول المقترحة لمعالجة معوقات التخطيط الاستراتيجي.

1-4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في الآتي :

الأهمية العلمية للدراسة : تأتي أهمية الدراسة من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث إنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتعليم العالي من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية ذات الفعالية والفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتائج التعليمية المرجوة ..

الأهمية العملية للدراسة : نظراً لأهمية قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي عنصراً أساسياً من عناصر نهضة الدول ورفقيها، لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطوير الحياة الثقافية لأي دولة بأبعادها سواء العلمية أو الأدبية أو التكنولوجية، قد تسهم هذه الدراسة في وضع حلول لمعالجة بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ولفت نظر جامعة الزاوية ووزارة التعليم العالي إلى أهم العراقيل والصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

1-5 فرضيات الدراسة :

في ضوء طبيعة المشكلة، وما هو مستهدف من دراستها، فإن فرضيات الدراسة تدور حول فرضية رئيسية هي : " هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية "

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- يوجد معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية .
- 2- يوجد معوقات مالية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية .

3- يوجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية.

4- يجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية .

5- يوجد معوقات فنية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية .

6- يوجد اختلاف إجابات بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية تعزي الي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، مجال التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

1-6 منهجية الدراسة :

وتشتمل على :

1-6-1 منهج الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف مشكلة الدراسة التي تتعلق معوقات التخطيط الاستراتيجي وتحليلها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك .

1-6-2 بيئة الدراسة :

تتمثل بيئة الدراسة في جامعة الزاوية كإحدى الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ليبيا.

1-6-3 مجتمع الدراسة :

ويتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالجامعة قيد الدراسة والبالغ عددهم (2770) حسب إحصائية الشؤون الإدارية بالجامعة لسنة (2023 / 2022) .

1-6-4 عينة الدراسة :

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (345) عضو هيئة تدريس.

1-6-5 أدوات الدراسة :

أ- البيانات الأولية : تم تصميم استبانة ورقية، وأخرى إلكترونية معدة لهذا الغرض استخدمت في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة -

ب-البيانات الثانوية : تم الاعتماد على الدراسات السابقة، والمراجع والمجلات بما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

1-7 حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : جامعة الزاوية الواقعة بمدينة الزاوية -

- الحدود الزمانية : من سنة 2021 - حتى شهر أكتوبر 2023 -
- الحدود الموضوعية : يقتصر موضوع الدراسة على تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي التطبيقية والمالية الإدارية والبشرية والفنية بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة -
- الحدود البشرية : أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (2770) عضو هيئة تدريس موزعين علي عدد كليات الجامعة والمراكز البحثية .

1- 8 مصطلحات الدراسة :

التخطيط الاستراتيجي :

" العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة، مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال خطة استراتيجية، تكون شاملة وطويلة الأجل تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية " (السكارنة، 2010، 9)

معوقات التخطيط الاستراتيجي :

وهي العقبات أو الصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل في الصعوبات البشرية والمالية والتنظيمية والإدارية والفنية (الكلثم وبردانة، 2012) الإدارة الاستراتيجية :

" مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة " (مساعدة، 2013 : 28)

الخطة الاستراتيجية :

" هي تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها وتتضمن تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بشكل واضح ودقيق، ووضع رؤية واضحة وواقعية للمنظمة " (<http://mawdoo3.com>)

المعوقات التنظيمية :

" هي تلك العراقيل التي تواجه العاملين داخل المنظمة مما ينتج عليه ضعف الأداء والفعالية، كمت تعتبر مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم البيروقراطي المتمثل في سيادة المصالح الخاصة وانخفاض الوعي (النسق القيمي) والمستوى التعليمي، ضغوط البيئة الخارجية والداخلية والتحيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية والتسيير غير العقلاني للموارد البشرية وانعدام المشاركة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرارات " (حجاجي، 2022)

المعوقات المالية :

هي تلك الصعوبات الخاصة بجانب التمويل الكافي لعمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة والمتمثلة في قلة المخصصات المالية الموجهة للبرامج والأنشطة والمشروعات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وقلة الحوافز والمكافآت المخصصة للقائمين والمسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة للإفتقار للتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي (العمرى، 2022)

المعوقات الإدارية :

" هي تلك الصعوبات المختلفة التي تعرقل العاملين داخل المنظمة، مما ينتج عنه ضعف في الأداء من خلال الاستخدام السيء لتفويض السلطة والرقابة واتخاذ القرار " (حجاجي، 2022)

المعوقات البشرية :

" هي مجموعة المعوقات والتحديات التي تواجه رأس المال البشري في المنظمة والمتمثلة في معوقات تقويم الأداء ومعوقات التدريب ومعوقات الحوافز ومعوقات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة " (آل مهري، 2020)

المعوقات الفنية :

" وهي تلك الصعوبات التقنية والمتعلقة بالمكونات المادية والبرمجيات والشبكات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات " (عبد الرحمن وتادرس، 2020)

1- 9 الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المحلية :

1- دراسة الحمري ومحمد (2022) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي المعوقات التنظيمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها، وقد استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (55) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام بالكلية، وقد طور الباحثان استبانة تكونت بصورتها من (16) فقرة ، وتمثلت النتائج التي توصلت لها الدراسة في وجود درجة موافقة مرتفعة علي المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط.

2- دراسة أبو كراع (2021) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية .

هدفت الدراسة إلى التعرف علي معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتكون مجتمع البحث وعينته علي كافة رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة بني وليد، والبالغ عددهم (17) ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة عدم تفعيل قسم البحوث والاستشارات بالكلية من قبل رئاسة الجامعة، ولا توجد جهة تشرف علي التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع في الكلية، كما لا توجد خطط استراتيجية سواء بالقسم أو الكلية في برامج خدمة المجتمع ."

3_ دراسة أبو شوشة (2017) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وإمكانية التطبيق، دراسة تطبيقية بجامعة الزاوية .

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية وواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه توجد صعوبات تواجه التخطيط الاستراتيجي المطبق في جامعة الزاوية متمثلة في عدم استقرار القيادات الإدارية بالجامعة والعمل علي نقلهم وتغييرهم بشكل مستمر، كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (المتطلبات التنظيمية) على المتغير التابع (تطبيق التخطيط الاستراتيجي) وكذلك توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين المتطلبات المالية وبين تطبيق التخطيط الاستراتيجي، أي أنه كلما ارتفعت قيم "المتطلبات المالية" ارتفعت قيم "تطبيق التخطيط الاستراتيجي"

ثانياً : الدراسات العربية :

1- دراسة عبدالرحمن والدباسي (2019) بعنوان معوقات التطبيق الاستراتيجي في الجامعات الاردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها

هدفت الدراسة للكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتسايط الضوء عليها ، وقد تم إعداد استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة علي (4) مجالات وهي : المعوقات البشرية والتنظيمية والتقنية والمالية، وبعد من التأكد من صدق الاداة وثباتها، طبقت على عينة قوامها (450) عضو هيئة تدريس ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ، أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية كانت بدرجة (متوسطة _كبيرة)، وجاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال المعوقات البشرية في المرتبة الاخيرة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha=0.05$) لصالح الجامعات الحكومية ."

2- دراسة حسن (2017) المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم التقني في السودان .

من أهداف هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم التقني بوزارة التربية السودانية، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة ، وقد تم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه يوجد تعدد في مصادر المعوقات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي للتعليم التقني، وبحسب نتائج ترتيبها: " معوقات تنظيمية، معوقات مادية، معوقات بشرية، ومعوقات منهجية " .

3- دراسة عودة (2017) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف (الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس معوقات التخطيط الاستراتيجي مكونة من (31) فقرة وموزعة على ثلاث مجالات هي : (المعوقات البشرية، والتنظيمية، والإدارية) وطبقت على عينة قوامها (336) عضو هيئة تدريس، ومن أهم ما توصلت له الدراسة أن هناك درجة إعاقة مرتفعة للمجالات، وجاء ترتيب المجالات كالآتي : (المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الادارية).

4- دراسة آل الشيخ والشعبي (2015) بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية

من أهم أهداف هذه الدراسة هو التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وتحديد مدى اتفاق واختلاف القيادات الإدارية ، وتم الاعتماد في الدراسة على استبانة تحتوي على (30) فقرة والتي تمثل المعوقات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي.

وبلغ حجم العينة (285) شخص، يمثلون رؤساء الجامعات ونوابهم، والعمداء ومدراء الإدارات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، والتي توضح المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، الجدير بالذكر أن آثار هذه المعوقات تختلف من جامعة إلى أخرى، بالإضافة إلى أن كلاً من المعوقات الإدارية، والبشرية، قد اعتبرت أكثر أهمية من المعوقات المالية .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة Percy (2017) بعنوان : Strategic Planning to Advance

Equity on campus

(التخطيط الاستراتيجي لتحسين الإنصاف في الحرم الجامعي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة ولاية بورتلاند، في الولايات المتحدة، حيث شرعت الجامعة في إعداد جهد استراتيجي في عام 2014 بهدف إعادة توحيد الحرم الجامعي، وخلق رؤية أكثر جرأة للتمكين الذي يخلق مسؤولية فهم العواقب السلبية للقرارات، والاجراءات داخل الحرم الجامعي، والالتزام بالإهتمام المستمر، والوعي لصنع القرار ؛ الذي يعزز الاستفادة من منظور الإنصاف.

2_ دراسة Kimirri (2015) بعنوان :

Challenges of the implementation of strategic planning and performance of university of Nairobi Kenya .

(تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة نيروبي كينيا)

الاستراتيجية عنصر أساسي في العمل التنظيمي لأي منظمة، ولكن حتى أفضل المنظمات والتي تمتلك أفضل الاستراتيجيات وأفضل تنفيذ لاستراتيجياتها، تبقى في مواجهة تحديات كبيرة، إن فكرة تنفيذ قد تتخذ مساراً مستقيماً تماماً ، فالاستراتيجية تصاغ ثم تنفذ، وقد هدفت الدراسة لتبيان كيف يمكن لجامعة نيروبي أن توازن بين الاستراتيجيات الحالية والعمل علي تطوير استراتيجيات جديدة والمبادرة بتنفيذها، وقد تنج عن الدراسة ان جامعة نيروبي تواجه انخفاض في مصادرها التمويلية، وانخفاض جودة البرامج الاكاديمية في بسبب تدني المرافق والبيئة التعليمية في الجامعة .

3- دراسة Akyel (2012) بعنوان :

Strategic Planning In Institutions of Higher Education

(التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، في جامعة سكاريا في تركيا، والتي تحمل شعار " رؤيتنا مستقبنا "، وتوصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي ؛ حقق الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، وساهم في تجسيد التميز كثقافة مؤسسية والتي تعمل باستمرار على تحسين وتطوير الجامعة لهذا الغرض في رحلتها المتميزة مع أنشطة ISO في عام 2001 للتحسين من خدماتها الإدارية والدعم منذ عام 2003، وقد تم ذلك مع أنشطة إدارة الجودة الشاملة على مستوى جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تتشابه الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة الحمري في استخدام العينة العشوائية وبيئة الدراسة والأسلوب الاحصائي، واختلفت في أن الدراسة الحالية ستبدأ من حيث توقفت نتائج الدراسة أبوشوشة (2017) ، والتي أظهرت وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ووجود ضعف في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، أما بالنسبة للدراسات العربية فتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام العينة العشوائية ومشكلة الدراسة، واختلفت في بيئة الدراسة . .

وأهم ما يميز هذه الدراسة أنه للمرة الأولى يتم تسليط الضوء عن قرب على معوقات التخطيط الاستراتيجي، في جامعة الزاوية إحدى أهم الجامعات في ليبيا، والتي تضم 26 كلية موزعة في مدن الزاوية، والعجيلات وزوارة، وهذه الدراسة سوف تقوم بالتعرف عن كثب على معوقات التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعد أداة فعالة للإرتقاء بأداء الجامعة والتميز عن مثيلاتها عن الجامعات، وتحسين ترتيب جامعة الزاوية على المستوى الوطني والدولي .

2- الإطار النظري للدراسة

- 1-2 التخطيط الاستراتيجي
- 2-2 التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
- 3-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

2-1 : التخطيط الاستراتيجي

2-1-1 مقدمة

" اعتمدت الكثير من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي، منهجًا لعملها وتوسعت فيه ؛ ليشمل كل جوانب عمل تلك المؤسسات كما أن دولاً مثل ماليزيا، واستراليا، ونيوزيلندا، وانجلترا، والولايات المتحدة أخذت بالتخطيط الاستراتيجي، ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإدارتها، وبدأت هذه التجربة تتعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الاستراتيجية، التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة، والدولة معًا في ظل رؤية بعيدة المدى قد تمتد لسنوات في الافق الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة للإزدهار والتقدم والنمو المتوازن في مؤسسات الدولة كافة " (الكرخي، 2014 : 1).

وترى الباحثة أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، يتبع فطريًا أو تنظيميًا لجماعات بشرية، أو مؤسسات إنتاجية أو خدمية، لا يمكن تصور بقائها ومواجهة تحدياتها إلا من خلال خطط وأهداف واستعداد لتغيرات الواقع المعاش، لكل جانب من جوانب الحياة والاستغلال الأمثل للموارد بعيدًا عن العشوائية وسوء استخدام تلك الموارد، لذلك برز التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، كوسيلة للتبصر واستشراف المستقبل والاستعداد له، من خلال الاعتماد على نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف بالمؤسسات واقتناص الفرص، التي تتيحها البيئة المحيطة، والتعامل الكفء مع التحديات والمخاطر التي قد تفرزها تلك البيئة .

" إن إخفاق التخطيط الاستراتيجي، في الدول النامية ليس لأنه لم يحقق أهدافه فحسب ؛ بل لكونه يفتقر للاستراتيجية التي تتسم بالاستقرار، والوضوح، والتي انعكست على فشل العملية التخطيطية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، بعبارة أخرى نحن نملك ما يملكه أو يفترقه الآخرون من موارد بشرية ومادية ومالية، لكن السؤال، كيف نستطيع أن نتميز بما نملكه لتحقيق حياة كريمة لشعبنا من جهة ولتنافس به الآخرون من جهة أخرى، وما أوجدنا إلى قيادات تفكر بطريقة خلاقة تنتشلها من واقع الجمود وضيق النظرة ومحدودية التفكير إلي واقع آخر يؤمن باستثمار الجهود وحسن إدارة الوقت وتنمية القدرات وشمولية النظرة " (الكناني، 2107 : 8)

2-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

" يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، أي أنه الخطوة أو العملية الأكثر أهمية من بين عمليات الإدارة الاستراتيجية ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى، أي تصميم مستقبل مرغوب فيه، ورسم الخطط الكفيلة للوصول إلى ذلك المستقبل من خلال وضع الخطط التنفيذية، ومن خلال تخصيص الموارد المتاحة سواء الموارد البشرية، أو الموارد المالية، أو

المعدات وفي إطار تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تحملها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة، وكيفية تحقيق هذا التوجه، فهو العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب العمل لتحقيق التصور ووضعه موضع التنفيذ، وبالتالي يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة " (جرادات، 2009: 162)

" فإذا كان لفظ الاستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ، إذ يمكن القول : أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة، مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، وبذلك فإن ثمرة التخطيط الاستراتيجي، تنتج عنها خطة عمل استراتيجية شاملة وطويلة الأمد تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة " (الساعدي، 2016)

" إن التخطيط الاستراتيجي، هو مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية التي تهدف لدعم القادة والمدراء كي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية ولا تستخدم إلا لغرض واحد ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة، من حولها ويضمن أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف، فكلية " استراتيجية " المقصود منها إضفاء النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط .

إذ يمكن التركيز على عدة مفاهيم أساسية من أجل وضع المنهج الملائم، للتخطيط الاستراتيجي ومنها أن التخطيط يعد استراتيجياً لأنه يتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية، وهو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها .

التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وعائدة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية أو نهاية، بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها، ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية، التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم تبقي الخطط والادوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتقيح مستمر " .

(<https://www.annagah.net>).

2-1-3 تعريف التخطيط الاستراتيجي :

تعددت التعريفات التي وضعها الكتاب، والمفكرون في مجال الإدارة والتخطيط، إذ لا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي، يجب أن تتبناه كل المؤسسات لذلك من الضروري تصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي يناسب كل مؤسسة، نظرًا لاختلاف المؤسسات عن بعضها بعض، إلا أن هناك سمات مشتركة تقوم بتنظيم التخطيط ذاته .

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدب التخطيط وذلك على النحو التالي :

" أحد أنواع التخطيط الذي يقوم على صياغة المستقبل المرغوب، وتحليل المعطيات المتاحة ذات التأثير على العمل وتحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو يحدث تغييراً نوعياً في المنظمة وممارسات الإدارة العليا و ذو تأثير بعيد، من خلال تنسيق الموارد مع الفرص المتاحة لها " (الكنانى، 2017: 173)

عرفه درة وجرادات أنه " ذلك النوع من التخطيط الذي يشمل كافة العمليات المساندة، والعمليات الإدارية المتعاقبة، والمستمرة، والعمليات الفنية والمتخصصة والموارد بنوعها البشرية وغير البشرية، تتضافر لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها التنظيمية، والجدير بالذكر أن من عناصر وضع الاستراتيجية إعداد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، فكأن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتعاملان مع مفهوم الإدارة المعاصر كنشاط تعامل أساسي، فهو كفاية أساسية ينبغي على المدراء أن يتسلحوا بها لمواجهة العولمة وعدم الاستقرار الذي يميز بيئة عمل داخلية وخارجية". (درة وجرادات، 2014: 44)

" كما يعرف على أنه عملية ذهنية تحليلية، لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية، تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المؤسسة معها " (الضمور، 2008)

وقد أشار الكرخي إلى أن " التخطيط الاستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المؤسسة أو الشركة، ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المؤسسة أفقياً وذلك بفتح فروع جديدة، أو توسعتها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة، أو توسعتها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة، أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من المؤسسات أو الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك (الكرخي، 2009: 32)

"حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي، وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في المؤسسات التنافسية، حيث تقوم

المؤسسات بتحليل الاوضاع السائدة محلياً، وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المؤسسة ومايعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، كما تقوم المؤسسة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية وتتعرف علي مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب علي التهديدات المحتملة في بيئة عملها " (الغالبى وإدريس، 2007: 101) .

وعرفه ماهر " بأنه التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك " (ماهر، 2005: 23)

"فالتخطيط الاستراتيجي عملية تشمل جميع النشاطات المحددة، لتنفيذ الأهداف وكيفية تسخير الموارد والمصادر المهمة، والضرورية في تنفيذ هذه الأهداف وإنجازها وتكمن أيضا في تحديد موقع العملاء أو المستفيدين ومن هم؟ ومدى وضوح وخصوصية الأهداف، والتحديث في الخطة الاستراتيجية والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذها .

فهو العملية التي تستند على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد علي اختيار الاستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، ويمكن الاشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو (جرات، 2009 : 163) :

- عملية لتحديد التوجهات المستقبلية .
 - وسيلة لتخفيض عدد المتغيرات غير القابلة للتوقع، ومايصاحب تلك المتغيرات من مخاطر .
 - يؤدي إلى صنع القرارات الاستراتيجية .
 - يعمل على تنمية مهارات المدراء والقيادات العليا في المؤسسة .
 - يعمل علي تحقيق الإجماع والتوافق في توجهات الإدارة العليا .
 - هو وسيلة مهمة لتنمية خطة واقعية طويلة المدى تلتزم بها المؤسسة " .
- ويرى الغالبى وإدريس " أن المناقشة المتأنية لهذه التعريفات، تبين أن هناك مجموعة من العناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، فكلية " عملية " تشير إلى أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هي الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، وهو مايشكل إجراء أكثر بكثير من مجرد إعداد مستند أو وثيقة (كخطة استراتيجية) كما تشير كلمة " مستمرة، أو متواصلة " إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم

قصرها، لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما كلمة " نظامية " فهي تبين ضرورة أن يتم التخطيط الاستراتيجي في شكل جهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل اجراء يتم تنفيذه عشوائياً، أما الأشخاص أو الأعضاء المقصودين ليسو فقط هم كبار المدراء التنفيذيين في المؤسسة والوحدات التابعة لها فقط، وإنما الموظفون والعاملون أيضاً والمساهمون والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات، وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها، واتخاذ كامل الإجراءات والنشاطات ابتداءً من تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمؤسسة مع تطبيق نظام الحوافز التنظيمية والشخصية، وتحديد الموارد، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق النتائج المرغوبة، وأما الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح فإن المؤسسة تجري ذلك باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المؤسسة قد حققت النجاح المطلوب. (الغالبي وإدريس، 2009 : 104) .

" بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أخذ عناصر ومكونات عملية التخطيط، كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به " (مساعدة، 2013 : 77)

" فإذا كان المقصود بالتخطيط التقليدي، هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد مالذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً "

فإن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي إذاً هو " : (العارف، 2011 : 30)

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
 - التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل .
 - تصور وجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
 - رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً .
 - تخيل المجالات والأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة " .
- " ويعتبر التخطيط الاستراتيجي، مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام الإدارة بشكل عام وهو الذي يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة، فقد بدأ نظام التخطيط أولاً بالتركيز على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير الأمد، ثم عُزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسطة وبعيدة الأمد، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المؤسسات الكبيرة والمتكونة من عدة أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد وما تحويه

العمليات التخطيطية من تفاصيل كثيرة، يأتي التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المؤسسات، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشكلات التي تخص النظام بصورته الشمولية " (مساعد، 2013: 78)

ويرى توفيق أن " أي مؤسسة يجب أن تعمل وفق خطة معينة ولها أهداف واستراتيجيات ورؤية فكيف تقوم هذه الشركة أو المؤسسة بتطبيق هذه الاستراتيجية، هناك أسس وعلم وهذا ما يسمى " التخطيط الاستراتيجي " (توفيق، 2012). وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد اتجاه المنظمة من خلال تقييم موقعها الحالي والموقع الذي ترغب بالوصول إليه، وتمثل الخطة الاستراتيجية وثيقة تتضمن رسالة المنظمة ورؤيتها، وقيمها، وأهدافها على المدى البعيد، وكذلك خططها التنفيذية للوصول إلى هذه الأهداف .

2-1-4 عناصر التخطيط الاستراتيجي :

" تتمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي فيما يأتي :

1- وضع الإطار العام للاستراتيجية والذي يتكون من :

- **الرؤية الاستراتيجية :** وهي المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي، أو الترتيب الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تسعى لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المؤسسة في بنائها .
أي أنها الصورة التي تأمل المؤسسة أن تحققها لنفسها، والوضع المرغوب الذي يجب أن تصل إليه .

- **الرسالة :** وهي الغاية والغرض من وجود المؤسسة في قطاع الأعمال، أو الوسط الذي تعمل فيه، وأسلوب تنفيذ الأنشطة، والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، لأن الرسالة تُشتق من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه .
وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة، والمرشد الرئيسي لكافة الجهود والقرارات، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالامكان النظر إليها على أنها :
الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها وعمالها والمستفيدين من خدماتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها " . (صقور والصرن، 2018: 24)

2- " دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، وبالتالي تحديد نقاط القوة والفرص التي تتيحها، ونقاط الضعف أو المخاطر التي تفرضاها .

3- تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي، الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة .

4- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة، وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية " (الساعدي، 2016)

2-1-5 خصائص التخطيط الاستراتيجي :

" يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها في الآتي(الكرخي، 2009 : 55) :

1- الآثار طويلة الأجل : يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير، بل يحتاج إلي فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة .

2- المشاركة الواسعة : يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم .

3- المرونة : يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ .

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

5- المستقبلية : ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي، بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة، إلا أنه ينطلق منه هنا ليرسم أهداف المستقبل .

6- ترتيب الخيارات والأولويات : من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها " .

2-1-6 مستويات التخطيط الاستراتيجي :

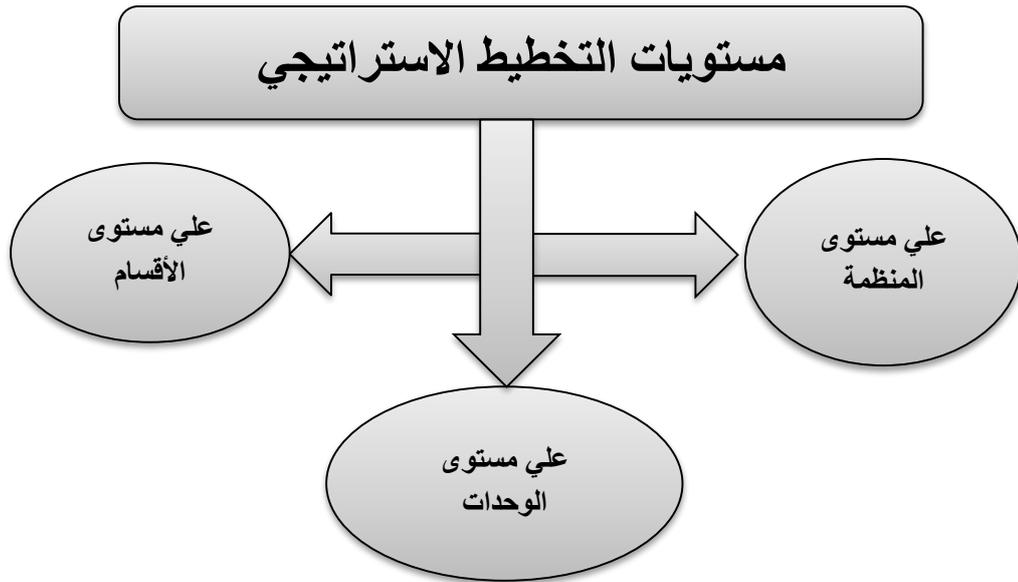
" تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أطرافه

بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلی هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المؤسسة التي تبني على أساسها الخطة الاستراتيجية (الكرخي، 2009 : 56) :

1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة : حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمؤسسة ككل، وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوي كوضع استراتيجية عامة للشركة العامة للكهرباء .

2- الاستراتيجية على مستوى الوحدات : وتختص بها المؤسسات الكبيرة التي تتكون من أصغر (وحدات) المؤسسة، مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة .

3- الاستراتيجية الوظيفية : وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات، مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم"



شكل رقم (1) مستويات التخطيط الاستراتيجي
(الكرخي، 2009 : 57)

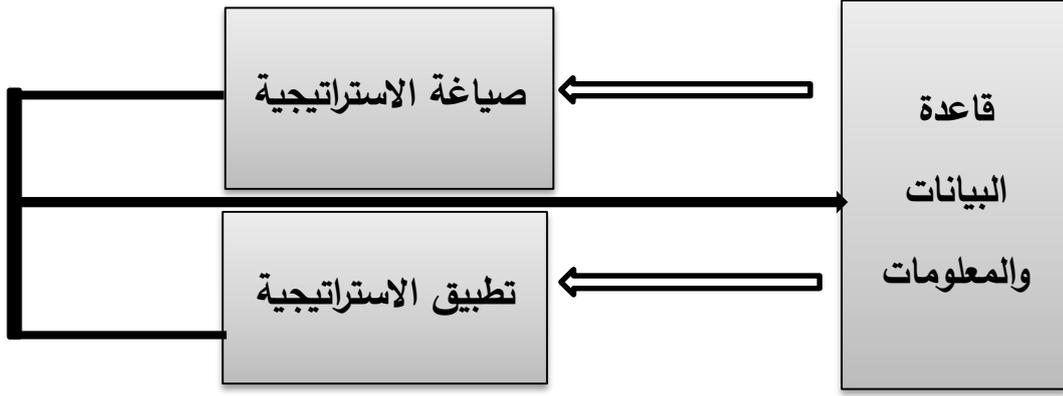
2-1-7 التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات :

" يقوم التخطيط الاستراتيجي من مراحل تشكل في تتابعها، وعلاقتها ببعضها أساساً متلازمًا بحيث يؤدي أي ضعف في إحدى هذه المراحل أو إحدى حلقاتها الأصغر إلي ضعف في بناء الخطة وربما تعرضها إلي إخفاقات خلال التطبيق . ومن المراحل المهمة التي تبنى عليها الخطة الاستراتيجية دراسة الحالة الراهنة، أي وضع المؤسسة خلال الفترة السابقة ووضعها الحالي بهدف اكتشاف القوى الدافعة فيها وهو ما يسمى بالمسح أو دراسة البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، ونقاط القوة والضعف التي تكمن في القوى الذاتية لديها وهو ما يسمى بتحليل SWOT، الذي يمكنها من تحديد وضعها الحالي وهي تنطلق للمستقبل .

بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمة وهي تريد أن تنتقل إلى حالة أفضل إلي تحديد معالم المستقبل، أي معرفة اتجاهاتها المستقبلية، والتنبؤ بصورتها القادمة لكي تتعرف على ما يمكن أن تصل إليه وفقا لوضعها الحالي ومن ثم تعيد رسم هذه الصورة بإدخال تحسينات جمة عليها وفق ما تطمح إليه وتستطيع تحقيقه .

إن دراسة الواقع ودراسة البيئة الخارجية والداخلية والتنبؤ بصورة المستقبل تحتاج إلي خزين من المعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة ذاتها، وبنشاط بيئتها الخارجية وهنا يأتي دور قواعد البيانات والمعلومات التي بدونها لا يمكن للمنظمة إجراء مسح ناجح لوضعها الراهن وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وهذا يتوقف علي توفر قاعدة بيانات متكاملة وكافية وفاعلة لديها وإدارة كفوة لهذه القاعدة بمقدورها تلبية متطلبات المخطط الاستراتيجي، وهو يقوم بتحضير الأسس اللازمة لبناء خطة المنظمة .

وعلى أساس ما تقدم يتضح الترابط بين الخطة الاستراتيجية الجيدة، وبين قاعدة البيانات الوافية والإدارة الناجحة لهذه القاعدة، فهي قضايا متلازمة فبقدر ما تجهز قاعدة البيانات الخطة بما تحتاجه من معلومات، فإن الخطة الاستراتيجية تفتح الأفاق المستقبلية أمام قاعدة البيانات للتوسع والتطور من خلال كشفها لأنشطة المنظمة خلال مرحلة التطبيق والمتابعة والتقييم، وهكذا تحدث التغذية المتبادلة بين الطرفين وتغدو قاعدة البيانات المعين الذي لا غنى عنه للتخطيط الاستراتيجي" (الكرخي، 2009 : 58)



شكل رقم (2) التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات
(الكرخي، 2009 : 59)

2-1-8 مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يجري إعداد الخطة الاستراتيجية وفق مراحل أو خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها، وتتميز هذه المراحل بما يلي :

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد علي جودة سابقتها .
 - خطوات العمل مترابطة ومتكاملة .
 - خطوات العمل بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية .
 - وفي ضوء ماتقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية تكون كالآتي:
- 1- مرحلة التحليل والرصد البيئي :

حال انتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ما هي عليه الآن، وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وحيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيشها المنظمة في الماضي و الوقت الحاضر بتفاصيلها من أهم المراحل في بناء خطتها الاستراتيجية ؛ لأن التحليل هو أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها. (الكرخي، 2009 : 145)

" ويعد التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث يهتم بمتابعة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وذلك من خلال قدرتها علي تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وينطوي التحليل البيئي علي العديد من الأنشطة وفي مقدمتها تحليل الموقف وتحديد الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، ويسعى تحليل الموقف للوصول إلى المواءمة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية، والهدف

النهائي من تقييم المنظمة للبيئة التي تنتمي إليها هو معرفة ما يواجهها والتعرف على محددات النجاح عند التعامل معها، ويترتب على ذلك التعرف على الإستراتيجيات التي تتناسب مع رؤية ورسالة المنظمة، وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة وفق سياستها وطبيعة طموحات إدارتها ومدى استعدادها لتحمل المخاطر التي تحقّق بها " (أم السعد، 2013).

ويمكن تلخيص المخاطر والتهديدات الاستراتيجية التي تحملها البيئة الخارجية للمنظمة والتي تعد الأكثر أهمية لنمو المنظمة، وهي: (Franham, 2021)

(1) " المخاطر الاقتصادية ومدى تدخل الحكومة وسياساتها الاقتصادية في تنظيم عمل المؤسسات، ومدى قدرة الوضع الاقتصادي على التأثير في نجاح استراتيجية المنظمة .

(2) المخاطر التنافسية أو تهديدات المنافسين للمنظمة في سوق العمل، أو جذب العملاء والمستفيدين، وتقديم عروض أفضل من المنظمة ولفت انتباه العملاء أو الزبائن، وانخفاض الحصة السوقية للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات العاملة معها في ذات النشاط أو السوق .

(3) مخاطر السمعة، وتشتمل هذه المخاطر على العملاء و المستفيدين، وإدراك الجمهور إضافة إلى مشاركة الموظفين، فإذا كان لدى المؤسسة أو المنظمة استراتيجية في العلاقات العامة الرسمية، فهي المتقدمة علي مستوى المؤسسات الأخرى، أما في حال إهمال هذا الجانب من المخاطر، فقد تتحول هذه المخاطر إلى أزمة قد تسيء لسمعة المنظمة بين مثيلاتها من المنظمات .

(4) المخاطر التشغيلية أو الوظيفية، تُعدّ مخاطر التشغيل والوظائف المحرك الذي يدفع عمل المنظمة إلى الأمام، من خلال تحقيق النتائج، حيث أنّ معظم نقاط الضعف التشغيلي والوظيفي تحدث عندما تؤدي مجموعة من الإجراءات إلى عدم الكفاءة والفاعلية، حيثُ تشتمل على عدد كبير من العيوب في الأنشطة اليومية، وضياع الجهد والوقت بين خطوات العمل.

(5) المخاطر المالية، وتتضمن مراقبة التكاليف، وتوليد الإيرادات، حيثُ أنّ فريق المحاسبة في المؤسسة هو المسؤول عن أكبر جزء من هذه الأنواع من المخاطر، إذ يُمكن أن تحدث نقاط الضعف الماليّ على جميع مستويات الأقسام ."

" تأتي ثانياً عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، أو ما يسمى بالتحليل التنظيمي و تحليل المنظمة والذي يهتم بتحديد وتطوير موارد المنظمة المختلفة، وبشكل أكثر تفصيلاً فإنه يهتم بتدقيق الخصائص الداخلية بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية أي نقاط القوة ونقاط الضعف، والتي تحدد فيما إذا كان باستطاعة المنظمة الاستفادة من الفرص التي تتوفر لها والوقاية من التهديدات التي

تحيط بها، والتي تتوفر بيانات حولها من تحليل البيئة الخارجية " (جرادات، 2009: 127)

وتتلخص نقاط القوة والضعف لدى المنظمة فيما يلي : (الكرخي، 2009 : 180)

1- " عناصر القوة : وتكمن في موارد المنظمة وقدراتها التي يمكن أن تستخدم في تطوير المنظمة ومنها :

1. تميز المنظمة وتفوقها في أدائها .
2. شهرة المنظمة وانتشار اسمها .
3. تقدير عالٍ من قبل المستفيدين .
4. امتلاكها قدرات مالية كافية .
5. وجود أداة تطويرية عالية الأداء .
6. وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع نمو المنظمة .
7. امتلاكها قدرات بشرية متمرسة في عملها ومتحمسة للعمل .

2- عناصر الضعف : إن غياب بعض عناصر القوة أو وجود تدني في أداء بعض جوانب النشاط في المنظمة تشكل بحد ذاتها عناصر ضعف فيها ومن ذلك :

1. ضعف أدائها وعدم تميزها .
2. عدم ظهور اسمها وافتقادها للشهرة .
3. عدم تقدير المستفيدين لها .
4. ضعف قدراتها المالية .
5. افتقارها للإدارة الكفئة .
6. ضعف علاقاتها مع الآخرين .
7. جمود هيكلها التنظيمي ولوائح العمل فيها .
8. ضعف قدرات العاملين فيها وافتقار عدد كبير منهم للمهارات المهنية " .

2- صياغة الاستراتيجية :

"يقصد بصياغة الخطة الاستراتيجية، وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، استنادًا إلى رؤية المنظمة ورسالتها، وانسجامًا مع الأهداف الاستراتيجية، حيث يسعى فريق التخطيط الاستراتيجي الي وضع اللبنة الأساسية لتفاصيل خطة تنفيذية للمنظمة من خلال التنسيق بين الوحدات الوظيفية للمنظمة ومحاولة تجميع خطط العمل وتوحيدها لكافة أقسام وفروع المنظمة مع وضع البدائل تبعا للحالات المتوقعة والافتراضات القائمة في وضع البدائل والسيناريوهات المطروحة واختيار الأفضل منها " . (الكناني، 2017 : 234)

وترى الباحثة أن مسؤولية صياغة الاستراتيجية في الجامعة تكون من اختصاص إدارة الجامعة مع تحقيق مبدأ المشاركة في وضع وصياغة الاستراتيجية من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني ووزارة التعليم العالي في صياغة الاستراتيجية للجامعة .

3- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

" تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد علي تنفيذ الاستراتيجية، وفي حين تحتاج مرحلة تصميم وصياغة الاستراتيجية إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية، وقدرة علي تحريك الموارد البشرية وغير البشرية، بطريقة منظمة ومرتبطة بعمل علي تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، و إن أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة خلاقية ليست تقليدية "

(الطيطي، 2013 : 64)

4- مرحلة المتابعة والتقييم :

" تمثل مرحلة المتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتضطلع هذه العملية بنشأطين أو مهمتين أساسيتين، هما : تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إن لزم الأمر، وتكمن أهمية هذه المرحلة كونها تهدف إلي التأكد من أن المراحل السابقة تتوافق مع بعضها البعض بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، وتقوم على أساس مقارنة النتائج التي تحققت فعلاً نتيجة تطبيق الاستراتيجية التي تم اعتمادها، والأهداف والنتائج التي كانت المنظمة قد خططت لتحقيقها عندما قامت بصياغة استراتيجياتها المختلفة، أي أنها المرحلة التي تبين مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها "

(جرادات، 2009 : 319)

2- 1- 9 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

" لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، فعملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة فهي تساعد المؤسسات على تكامل أنشطتها والاستفادة من مواردها والتكيف مع بيئتها بالإضافة إلى المساعدة على

تطوير الأداء وإيجاد عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والتحديات مما يؤدي إلى تطوير وتحسين منظومة العمل داخل هذه المؤسسات " (الخليوي، 2017)

وقد أشار جرادات أن " هناك الكثير من المبررات التي تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات أمرا لا مفر منه، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي أساساً من التساؤل التالي : لماذا تقوم المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ إذ تنطوي الاجابة عن هذا التساؤل علي جملة من المبررات أو الأسباب، والتي تشكل الأهمية التي تكتسبها عملية التخطيط، وتنطلق أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من المنطلقات التالية :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة .
- تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة من جهة، والدوائر والأقسام المختلفة من جهة أخرى.
- تحديد الأولويات التي ينبغي أن تُعطى الأهمية القصوى، وبما يتفق مع الاحتياجات المختلفة .
- السيطرة على مشاكل التنفيذ ؛ لأن التخطيط الجيد يؤدي إلى التغلب على المشاكل التي يمكن ان تعترض التنفيذ .
- تخفيض المخاطر المتوقعة، وذلك من خلال أخذ الاحتياطات اللازمة ؛ لمواجهة تلك المخاطر، والتي تم التنبؤ بها عند القيام بعملية التخطيط" (جرادات ، 2009 : 167) .

2- 1- 10 فوائد التخطيط الاستراتيجي :

1. "توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها .
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها .
3. يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل .
4. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها .
5. يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة .

6. يرفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد علي النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها علي مسالكها الصحيحة .

7. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها

8. يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك من بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب " (الكرخي، 2009 : 47).

" وفي الواقع أن عملية التخطيط الاستراتيجي تستهلك الكثير من الموارد القيمة بالنسبة للحكومات ولكون العملية تؤدي في النهاية إلى تحديد اتجاه وأنشطة المنظمة فإنها مهمة ضخمة وشاقة، غير أن منافع التخطيط تفوق صعوبة إجراء العملية ويمكن القول : إن هناك العديد من المغام التي يمكن جنيها من عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب الاستفادة من وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية، فإن نشاط فريق التخطيط في حد ذاته كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن المشاركين من أداء مهامهم بفاعلية أكبر، إلى جانب أن القادة من مدراء وصناع القرار يصبحون أكثر إماماً بالمنظمة وخصوصياتها، كذلك فإن الوثيقة النهائية تشكل آلية عملية لإدارة المنظمة بصورة فعالة وعملية، والوقت الذي يمضي في عملية التخطيط الاستراتيجي يختلف من منظمة إلى أخرى ويعتمد على الموارد المتاحة للعملية، ومهما كان الوقت الذي يقضيه المخططون في العملية فإن المنظمة تجني ثمار الخطة الاستراتيجية بمجرد البدء في العملية، ومن بين الفوائد الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة النهائية:

- إطار واتجاه محدد بوضوح يرشد ويدعم إدارة المنظمة .
- رؤية وغرض واحد يشارك فيه كل الأعضاء .
- مستوى التزام عالٍ للمنظمة وغاياتها .
- جودة عالية للخدمات ووسيلة لقياس مستواها .
- أساس لتطوير وتنمية الموارد
- القدرة على وضع مجموعة من الأولويات وعلى التناغم بين الموارد والفرص .
- القدرة على التعامل مع المخاطر من البيئة الخارجية .
- عملية تعين في التعامل مع الانتكاسات " (الفيلاي، 2010 : 27)

22-1-11 المسؤولية عن عملية التخطيط الاستراتيجي :

" يشارك عديد من المدراء في تصميم الاستراتيجيات وفي متابعتها، إذ تتلخص المسؤولية عن التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وإعداد دليل، أو "لائحة" التخطيط الاستراتيجي، وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها، ويمكن تحديد علي من تقع مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية في التالي :
- مسؤولية مجلس الإدارة (ورئيسه) في التخطيط الاستراتيجي :

تتعلق الشراكة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلي زيادة اهتمام المدراء في كل مستويات المؤسسة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به، وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في المنظمة لأي تغييرات في المناخ العام للمنظمة، أو في الوسائل الخاصة بوضع وتنفيذ الاستراتيجية، كما يقع علي عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي .

- مسؤولية المدير التنفيذي :

تتعدد المستويات التنفيذية للمدراء وكل مدير تنفيذي مسؤول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو المسؤول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ككل، إذ يشارك العضو المنتدب في وضع الاستراتيجية باعتباره عضوًا في مجلس الإدارة وهو المسؤول الأول عن تنفيذ الاستراتيجية، والمديرون في وحدات الأعمال وهم المسؤولون عن خطوط سلع وأنشطة أو مسؤولون عن مؤسسات تابعة، أو خطوط إنتاج مهمة بداخلها، أما المدراء في الأنشطة الوظيفية الرئيسية للمؤسسة فهم المسؤولون عن أنشطة الإنتاج والتمويل والشؤون الإدارية، وأخيرا المدراء التشغيليون وهم مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في مجالاتهم الوظيفية والتنفيذية " (العارف، 2010 : 54 : 57)

2-1-12 التحليل الاستراتيجي (SWOT) :

" يتطلب هذا التحليل استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية أخذا في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، فضلا عن الفرص والتهديدات المحتملة، ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنظمة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها، أو وضع البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل SWOT من أجل تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة " (رفاعي وعبد المتعال، 2006 : 31).

" وتهدف هذه المصفوفة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات ثم إجراء عملية المقارنة بين هذه الجوانب .

وهناك أربع خلايا :

الخلية الأولى : التكيف بين أوجه القوة والفرص S/O

الخلية الثانية : التكيف بين أوجه الضعف والفرص W/O

الخلية الثالثة : التكيف بين أوجه القوة والتهديد S/T

الخلية الرابعة : التكيف بين أوجه الضعف والتهديد W/T

ومن الجدول يمكن للمؤسسة مقابلة أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات

علي النحو التالي :

جدول (1) أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)	مصفوفة SWOT
استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	الفرص (O)
استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجية انكماشية)	التهديدات (T)

1- الفرص × نقاط القوة : في هذه الحالة فالمؤسسة أو لوحداتها الانتاجية او الوظيفية فرصة سانحة ولديها نقاط قوة، ويقع على الإدارة تعظيم استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة أمامها .

2- الفرص × نقاط الضعف : في هذه الحالة المؤسسة أمامها فرص ولكن تواجهها نسبة من نقاط الضعف، ففي هذه الحالة تحاول الإدارة التغلب علي نقاط الضعف أو تقليل آثارها السلبية وتحويلها إلى نقاط قوة .

3- نقاط القوة × التهديدات : في هذه الحالة أمام المؤسسة تهديدات خارجية محيطة بها ولكنها تتمتع بنقاط قوة تستطيع باستغلالها أن تتغلب على هذه التهديدات

وذلك كالتهديد بالتغيير في تكنولوجيا الصناعة، وتستطيع المؤسسة باستغلال المركز المالي الجديد في تطوير التكنولوجيا أو استيعاب التكنولوجيا الجديدة .

4- نقاط الضعف والتحديات : في هذه الحالة تواجه الشركة تهديدات وفي الوقت نفسه تعاني من نقاط ضعف كثيرة، وهنا تحاول الإدارة أن تتغلب علي نقاط الضعف بإعادة الهيكلة أو الاندماج مع مؤسسة أخرى أو الخصخصة بالنسبة لمؤسسات القطاع العام وذلك لمواجهة التهديدات التي تواجهها " (مرسي، 2008 : 116)

2- 1- 13 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

" هناك العديد من الكتاب والباحثين من لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، معتبرين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقاً، في حين يشير باحثون آخرون إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الإداري الاستراتيجي قاد لاحقاً الي ظهور الإدارة الاستراتيجية ومع هذا الاختلاف، فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة، مع وجود الاختلاف في أوجه عديدة، فالتخطيط الاستراتيجي هو أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية، كون هذه الأخيرة عمليات فكرية شمولية أكثر غناً من مجرد العملية التخطيطية ويقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير وإدارة ثقافة المنظمة وإدارة البيئة وإدارة المعرفة وغيرها .

إن الإدارة الاستراتيجية مثلت امتداداً وتطويراً جذرياً لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي فهي أوسع نطاقاً وأشمل أبعاداً وأكثر أهمية من المفاهيم السابقة، فإذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ لفترات زمنية آخذاً بنظر الاعتبار الأحداث الحرجة والمهمة وذات التأثير الشمولي، معرجاً على تخطيط الموارد والإمكانات المتاحة ولفترات محددة بالخطوة، فإن الإدارة الاستراتيجية هي أوسع من مجرد التنبؤ، لكونها تمثل الفكر الاستراتيجي المغذي للخطط، فهي تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها، وهي ليست مجرد تحليل بل إنها تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي، فهي إذن عمليات إبداعية بنائية هادفة .

و مهما يكن التخطيط الاستراتيجي ومدياته فهو اختصاص يغلب عليه الطابع التقني، في حين تتسع رؤية الإدارة الاستراتيجية إلى أبعد من ذلك، فهي ليست مجرد عمليات تقنية، بل مراحل استكشافية وبحث وتنقيب لصور مستقبلية ترغب المنظمة في الوصول إليها، وفي حين يمثل التخطيط الاستراتيجي مدخلاً رشيداً وواقعياً ومحفزاً بأقصى طريقة في حشد الإمكانيات المتاحة في المنظمة، فإن جوهر الإدارة

الاستراتيجية هو اختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة أو استخدام أساليب متجددة بما يحقق ميزات تنافسية لا يستطيع المنافسون تقليدها . ومهما يكن التخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد، فهو في أثناء التنفيذ قصير الأمد جداً، ولا يتجاوز السنة الواحدة، في حين أن الإدارة الاستراتيجية لا تهتم بهذه الجوانب فقط بل تلاحظ التقدم للوصول الى الصورة المستهدفة " (الغالبى وإدريس، 2009: 85)

ويمكن القول : " أنه لا وجود للتخطيط الاستراتيجي بدون إدارة استراتيجية، ولا يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تتجسد إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي " (الكناني، 2017: 121)

وترى الباحثة أنه لا يمكن ممارسة التخطيط الاستراتيجي من دون توفر مستلزمات أو متطلبات وجود إدارة استراتيجية في هيكلها التنظيمي مرتكزة على تفكير استراتيجي وقدرة تمويلية للتنفيذ ، هذه الركائز الثلاثة هي الديناميكية المحركة للتخطيط الاستراتيجي، بمعنى أن كلاً منهما مكمل للآخر، فالتخطيط الاستراتيجي هو الوجه التطبيقي للإدارة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي .

2-1-14 مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي :

" تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط

وهي :

- 1- الخطة الاستراتيجية .
- 2- الخطط متوسطة الأجل .
- 3- الخطط قصيرة الأجل .

أولاً : " الخطة الاستراتيجية :

الخطة الاستراتيجية هي خطة انمائية طويلة الأجل، يحدد فيها فلسفة المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف . وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلي قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والإحتياجات من القوى العاملة وغيرها .

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم، وتتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، ووضع الاطار لترشيد القرارات الخاصة بها .

ثانياً : الخطط متوسطة الأجل :

يتم وضع الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج والبيع، والافراد والبحوث والتطوير، والاستثمارات وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم إعداد هذه الخطط علي مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة الي ثلاث سنوات، أو خمس سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة، ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين، مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز بالثبات نسبياً بالمقارنة بالخطة الاستراتيجية .

ثالثاً : الخطط قصيرة الأجل :

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير " (مرسي، 2008 : 18)

2-2 التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

" مع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم المعاصر وتحديات الألفية الثالثة، كثرت تعقيدات العصر، وتداخلت المهام واختلطت الأوراق، ومع كل هذه التعقيدات ظهر التخطيط باتجاه معاكس وتحدي للمعوقات والأزمات التي تعصف بالمجتمعات والدول محاولاً إيجاد حلول لكل هذه الإشكالات، ووضعها ضمن أجندة مرتبة حسب الأولويات، والمهام التي يتطلع إليها العالم أجمع، لاشك أن التخطيط يدخل في كل شيء إلا أن صورته تتضح جلية في التخطيط للمؤسسات الكبرى التي تعول الكثير من الثروات والموارد باختلافها عليها والتي تسعى من خلال التخطيط لعملية تنمية تعود على الدول والأفراد بالنفع والفائدة، وهنا نجد إن جانب التعليم له النصيب الأكبر من التخطيط فهو يمثل حجر الزاوية لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات وتحدي الصعوبات " (لايخ، 2019)

"وحيث لم يعد التعليم العالي حكراً على الجامعات، بل إن النظم الوطنية للتعليم العالي أصبحت علي درجة من التنوع في بناها وبرامجها وجمهورها وتمويلها، بحيث بات من الصعب تصنيفها في فئات مميزة، ويواجه التعليم في الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية أزمة تتمثل في سياسات الإصلاح الهيكلي وعدم الاستقرار السياسي التي أرهقت ميزانية مؤسساته، بالإضافة إلي بطالة الشباب وهجرة الكفاءات التي قوضت الثقة في التعليم العالي .

وقد نشأ التناغم بين التعليم العالي و التخطيط الاستراتيجي مع اتساع الاقبال على التعليم واهتمامه بتقديم التسهيلات في زمن التوسع السريع، حيث عقد الاجتماع الأول لمخططي التعليم العالي في صيف 1959 وحضره خمسة وعشرون مخططاً في مؤسسة ماساشوستس للتكنولوجيا، تلاه إنشاء جمعية للتخطيط المتعلق بالجامعات والكليات عام 1966 ضمت أكثر من ثلاث مئة عضو، لدى أغلبهم اهتمامات رئيسة بالتخطيط ذي الصلة بالجامعات، وبدأ جو التعليم العالي يعاني من عدم استقرار ملحوظ في السبعينات، وبدأت تكاليف التعليم تزداد نتيجة التغيرات الاقتصادية والديمقراطية، حيث شهد عام 1983 نشر كتاب جورج كيلر بعنوان (التخطيط الأكاديمي) والذي اعتبر حينها تغيراً محورياً أعطى الكليات والجامعات الفرصة لإلقاء نظرة عن كثب علي التخطيط الاستراتيجي، وبحلول التسعينات وتحديداً في العام 1998 أعلن مجلس التعليم العالي للتميز عن تصوره للبراهين الخاصة بالسياسات والطرق التي تؤكد على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجيات من شأنها المساهمة في التغيير " (الدجني، 2006)

" ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي ؛ لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بدناميكية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والديمقراطية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة وكذلك تذبذب النمو

المادي والبشري وسرعة التطورات التكنولوجية والحاجة إلى جهود البحث والتطوير وأيضاً سرعة نظم الإتصال والمعلومات وتزايد حدة المنافسة " (غنوم، 2007 : 339)

" واستجابة للمنافسة العالمية في مجال المعرفة والتي تعد العامل الرئيس للنمو الاقتصادي، والمحدد لسياسات وأجندات التعليم العالي في العالم، فقد تطلب الأمر من قطاع التعليم العالي زيادة قدرة المؤسسات التعليمية علي الإبداع و تطوير خطط استراتيجية تقوم علي تركيبة المنافسة والتحالف لوضع جدول أعمال لمستقبل التعليم العالي والنهوض بأداء قطاع المعرفة والتعليم والابتكار من أجل تعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي للوصول إلى اقتصاد معرفة وطني رائد على مستوى العالم " (سلطان، 2010 : 27)

" ويعد التخطيط الاستراتيجي طريقة أو أسلوب يستخدم التفكير الاستراتيجي، الذي يستند إلى نظرة مستقبلية للأمر، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل، مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل، ويعد رأس المال البشري أهم العوامل الحاكمة في التنمية، والاستثمار فيه يمثل أفضل أنواع الاستثمار، ورأس المال البشري مرهون بكلفة التعليم وكفايته وحسن ادارته على كل المستويات والمراحل التعليمية، وليست العبرة في كفاءة رأس المال البشري الناتج من التعليم بكم المقبولين بالتعليم، فالمهمة لا تنتهي بمجرد قبول الطلاب بالتعليم العالي ؛ بل إنه من الأهمية توفير وتهيئة المناخ اللازم لضمان جودة العملية التعليمية وإنجاز أهدافها " (غنايم، 2017)

2-2-1 خصائص التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

" إن التخطيط الإستراتيجي كفكر تخطيطي جديد، له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص، وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

- 1- تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط ؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين البدائل لتحقيق الأهداف، وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء، وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية .
- 2- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.

3- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات، فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط .

4- عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام .

5- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة ؛ حيث من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملاءمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة التعليمية ..

6- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط .

7- اعتماد عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية " (علي، 2010 : 48)

" و يولد التخطيط الاستراتيجي الشعور بالإنتماء للمؤسسة التعليمية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على بيانات صادقة ومن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية، ولا يمكن لإدارة ناجحة وفاعلة ترغب في تحقيق الإنجازات المتميزة العمل من دون رؤية، ورسالة، وخطة استراتيجية " (الصانع ، 2013)

2-2-2 أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

" إن من أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي هي مقدرته علي التخطيط الناجح للأنشطة المستقبلية، واستغلال الفرص والمصادر

المتوفرة ووضع خطة ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات، فهو يساعد المنظمة التعليمية علي دراسة نقاط القوة والضعف فيها وأهداف وغايات المنظمة المستقبلية، ويعزز أداءها ويجعلها منظمة أكثر فعالية وقوة " (الكثم وبدرانة 2012) وأضاف فريد أن هناك دروساً مستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات منها المشاركة إذ جاء نجاح الخطة الاستراتيجية من مشاركة وتكامل الأدوار والعمل علي إيجاد ثقافة التفاوض والتي تساعد علي بناء الوحدة، فجوهر النجاح هو توافق الآراء، فالتوافق يساعد في تقدم عملية التخطيط الاستراتيجي، والتعامل مع المستقبل المجهول، فالتخطيط ينطوي علي مشاركة واسعة وهذا ساهم بشكل فاعل في تقليل حدة التوتر والقلق وساعد التخطيط في نشر ثقافته، وتوجيه الدعم لخدمة كل من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية وتحسين ادارة المنظمة، وتعزيز الفجوة التنافسية وجودة التعليم العالي (Fred , 2008) .

وذكر الهلالي " أن أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للنظم التعليمية في أنه يحقق مجموعة من المزايا منها أنه يساعد القيادة على تحديد القضايا الجوهرية واتخاذ قرارات تناسب كل قضية، ويساعد الإدارة، على الشعور بأن لديها القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المدير ومجلس الإدارة على الوصول إلى مستوى عالٍ من المسؤولية اتجاه المؤسسة التعليمية ورسالتها، ويعمل التخطيط على وضع مدير المؤسسة التعليمية ومجلسها في حالة التركيز الدائم على مصير المؤسسة ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة، ويعمل على إيجاد توجه لدى أعضاء هيئة التدريس والفريق الإداري بالمؤسسة التعليمية نحو العمل الجماعي " (الهلالي، 2006)

2-2-3 متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

" يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم على مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن أهمها :

1- وجود إدارة استراتيجية فاعلة تمارس بعض الوظائف كبناء قدرات المؤسسة التعليمية الضرورية ؛ لنجاح تطبيق الاستراتيجيات، ووضع نظام للدعم الإداري والمالي، وبناء ثقافة المنظمة .

2- وجود نظام مؤسسي تكيفي داخل المؤسسة التعليمية، حيث يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي على توافر النظام القادر على حل المشكلات والتغيرات وادارة الازمات .

- 3- توافر نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات التي تتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة التعليمية والآثار الخارجية، ويدعم هذا النظام عملية التخطيط والادارة ؛ حيث توفر المعلومات المناسبة في اتخاذ القرار .
- 4- توافر أساليب وبرامج مرنة لتحليل المعلومات، وهذه المناهج يشكل تكاملها ما يعرف بالمنهج المتكامل لدراسة المستقبل " (ضحوي والمليجي، 2011)
- 5- " بناء الإجماع من أجل التغيير وتحديد التغيرات التي ترتبط في البيئة المحيطة، لذلك سعت هذه المؤسسات إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كسبيل لمواجهة الديناميكية والتغير التي تتميز بها النظم التعليمية، إذ أن بعض الأفراد يواجهون هذه العملية بالتمسك بما هو مألوف ورفض التغيير .
- 6- التركيز على احتياجات النظام التعليمي، إذ تشير النظم التعليمية إلى وجود اثنين من التحديات التي ترتبط بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، الأول يتمثل في صعوبة إيجاد ارتباط قوي بين أجزاء النظام، وأما الآخر فيتمثل في أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب تطوير الأهداف والأولويات مع ضرورة دمج وتكامل هذه الأهداف مع رؤية المؤسسة التعليمية .
- 7- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي والحوار والتشاور في اتخاذ القرار والإجماع في الوصول للقرارات .
- 8- تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي وهذا يحتاج إلى الحديث صراحةً عن جوانب الفشل والقصور التي قد تشوب عملية التخطيط الاستراتيجي " (العجمي، 2103: 417)

2- 2- 4 مبررات ودواعي التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

" هناك العديد من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تدفع الجامعات ؛ للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، منها : زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وانخفاض التمويل الحكومي للتعليم الجامعي، والتغير في خصائص الطلاب السكانية، والحاجة إلى التنافس مع نماذج التعليم الجامعي الجديدة مع محاولة الإبقاء على روح الشكل الشامل التقليدي للجامعة، فالتخطيط الإستراتيجي يمكن أن يساعد الجامعة على مواجهة مثل هذه التحديات" (طعيمة، 2008).

" ويمكن تحديد ستة أنماط من التحديات البيئية التي قد تؤثر بالسلب على مؤسسات التعليم الجامعي، وتجعلها في حاجة ماسة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي ؛ لمواجهة عمليات التغير والديناميكية التي تُحدثها تلك التحديات، على النحو التالي :

1- البيئة السكانية، وما تتصف به من تغير، سواء بالتزايد أم التراجع في شرائح العمر على مستوى الدولة الواحدة وبين الدول في شرائح العمر.

2- البيئة الاقتصادية، وما تتضمنه من تغير في تكاليف الإنتاج ومعدلاته وتكاليف الطاقة وحالة الأسواق والعمالة .

3- البيئة السياسية، وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين، والقادة السياسيين بأهمية التعليم، وكيفية إنفاق الأموال ومدى المردود الذي يتحقق .

4- بيئة المؤسسات، وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية حول مصادر التمويل والطلاب .

5- البيئة الاجتماعية ؛ حيث إن انتشار مفاهيم ديمقراطية القبول، وازدياد التنافس بين الطلاب في السنوات الأخيرة على الالتحاق بالتعليم، قد جعل البيئة الاجتماعية أكثر تعقيداً .

6- البيئة التكنولوجية ؛ حيث إن التحدي التكنولوجي يكون ذا تأثير كبير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم، فالتكنولوجيا الحديثة مثل: أقراص الليزر، ونظم الاتصال مثل : الكابلات والأقمار الصناعية، وأجهزة الحاسب الآلي قد تساعد على تغيير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على الاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم إلى أشكال أخرى من التعليم " (علي، 2010 :50)

ويمكن تحديد مجموعة من التحديات والمضامين التي يمكن اعتبارها مبررات ودواعي لتطوير التعليم العالي من خلال اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وهذه التحديات هي :

أولاً : تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل ؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وربما هناك تنامٍ للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب .

ثانياً: تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية ؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية .

ثالثاً : تحديات على مستوى تمويل التعليم ؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخّل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها .

رابعاً : تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره ؛ فمن متطلبات التعليم اليوم : تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والإرتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم .

خامساً : تحديات على مستوى مصادر التعليم ؛ إذ وسّعت العولمة مصادر التعليم فانحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى

اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر .

سادساً: تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع ؛ فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص، مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي .

سابعاً: تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود ؛ وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن العديد منها أصبحت تقدم برامج للتعليم والتدريب ولها برامج تعليمية وتدريبية خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي (لا مركزية المنظمات) .
ثامناً : تحديات على مستوى المواطنة ؛ فلا بد للتربية الوطنية أن تدخل البعد العالمي الجديد، لأن الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة .

تاسعاً: تحديات على مستوى هجرة العقول ؛ وهناك هجرتان: يرى بعض الباحثين أن ظاهرة نزف العقول قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مساراً آخر يمكن أن يطلق عليه «تدوير العقول»، فآلاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة، كما أن العديد من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلحين بالعلم والخبرة المكتسبة من الغرب عادوا إلى مواطنهم الأصلية للمساهمة في بناء أعمال جديدة منافسة للغرب، وفي ضوء ذلك لا بد للدول النامية من استثمار هذا التحول من خلال خلق بيئة عمل مواتية لاستقطاب هذه العقول من أجل تشجيع التنمية الوطنية.

وقد أوضح (عودة، 2017) " أن من أهم المبررات والدواعي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم مايلي :

- 1- الزيادة السكانية وما أدت إليه من ارتفاع الطلب وزيادة الرغبة المجتمعية في التعليم بأنواعه المختلفة كافة.
- 2- التوسع في التعليم، مما أدى إلى خلل وعدم التنسيق في تنميته ومن مظاهر ذلك التوسع في التعليم النظري على حساب التعليم العملي والفني والمهني، والتوسع في التعليم في المدن دون مراعاة الفارق في التعليم في الريف مثلاً .
- 3- التكلفة المادية العالية التي يتطلبها التعليم، إذ أن التعليم يمتد لسنوات طويلة .
- 4- غياب التوافق بين التعليم ومتطلبات سوق العمل، فالصلة بينهما لا تزال ضعيفة أو تكاد أن تكون معدومة .
- 5- أهمية الربط بين التخطيط الاقتصادي والتخطيط للتعليم، فالتخطيط الاقتصادي لا يمكن نجاحه إلا بارتباطه بالتخطيط التعليمي والتربوي حتي يلبي احتياجاته .

6- التغيير في التراكييب المهنية والوظائف وما يتطلبه ذلك من مهارات مختلفة في
المهن والخبرات اللازمة ؛ لمسايرة التطورات ونتائجها التي تترتب عليها " .
(عودة ، 2017)

2-3 معوقات التخطيط الاستراتيجي :

2-3-1 مقدمة

" إهتمت المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها، بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المنظمة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلا، وقد ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة، خاصة مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في غضون فترة زمنية محددة، فقد تطور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوبا عمليا لإدارة موارد المنظمة وتحقيق أهدافها . ولكن، وبرغم هذا التطور الذي شهده موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلا رشيدا للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، إلا أنه أصبح أكثر تعقيدا بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها ويشهدها العالم الحديث، وقد تعددت وتعقدت طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبدأ يعاني من العديد من الإشكاليات والمعوقات " (جرادات، 2009 : 168)

وترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية، كغيره من العمليات الإدارية يصطدم بعدة معوقات قد تقف عائقاً دون تحقيق الخطط المطلوبة وتمثل المعوقات فيما يلي :

- 1- معوقات تنظيمية : وهي 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 الإستراتيجي .
- 4- الأفراد المشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع.
- 5- ضرورة قيام المخططین بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة، والعمل على تطوير آليات تساعد على كيفية مواجهة هذه الأمور وما يصاحبها من معوقات.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق لأبرز وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، اذ يمكن تقسيم تلك المعوقات فيما يأتي :

أولا : المعوقات التنظيمية :

" تعرف بأنها مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم البيروقراطي المتمثلة في سيادة المصالح الخاصة وانخفاض في الوعي (النسق القيمي) والمستوى التعليمي، ضغوط البيئة الخارجية والداخلية، والتحيز في تطبيق اللوائح

التنظيمية، والتسيير الغير عقلاني للموارد البشرية وعدم وجود رقابة صارمة على العاملين في أدائهم لمهامهم، وانعدام التخطيط الفعال داخل التنظيم وكذلك عدم التنسيق بين الوحدات التنظيمية، والتشبيث بالإجراءات والقوانين والتعقيدات الإدارية وممارسة الضبط، والتي تحول دون أداء العمليات التنظيمية (التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة) لوظائفها مما تؤثر على فعالية الجامعة في تحقيق الأهداف المرجوة منها لإحداث تنمية محلية " (عيسي، 2012) وعرفها (عبد الصمد، 2019) " على أنها تلك التركيبة من القيم والعادات والتقاليد السالبة، وانخفاض الوعي التنظيمي والإجراءات الروتينية والتعقيدات الادارية وتحيز تطبيقها والضغوط الداخلية والخارجية (الوصاية، أصحاب النفوذ والمصالح) وطغيان المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وقلة الاعتماد على المعايير العلمية في الأداء، أي تلك الحواجز الوظيفية والعقبات التي تحد من تحقيق المنظمة لأهدافها وتؤخر وتمنع نموها وتطورها " .

2-3-2 مصادر المعوقات التنظيمية :

"إذا تأملنا فكرة الإدارة في نظام مفتوح، يمكننا التعرف بسهولة على المصادر التي تأتي منها المعوقات التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن نظام أي مؤسسة يضم أجزاء ثلاثة هي المدخلات والأنشطة والمخرجات التي تتفاعل مع المنظمة وإدارتها، ومن ثم نستطيع حصر مصادر المعوقات التنظيمية للعمليات التنظيمية في مصدرين (مصادر خارجية ومصادر داخلية).

1- المصادر الخارجية (البيئة الخارجية) :

البيئة هي أول مصدر تواجهه المنظمات في أي مجتمع في هذا العالم، ففي البيئة المحيطة بمؤسسات التعليم العالي توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية وسلطات تشريعية ووسائل الإعلام التعليمية والثقافية، فالبيئة تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر، وتأثيرها مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى .

كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب وجمعيات أهلية تهتم بكثير من شؤون المجتمع المحلي وتحاول التأثير في مسيرته، بالإضافة إلى ذوي المصالح والنفوذ وما لهم من تأثيرات على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتواجد في البيئة المحيطة بالجامعة عناصر ومؤثرات خارجية تعكس تأثير

مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة وتعمل لجلب أو دفع الدولة ومنه الجامعة في اتجاهات تتناسب مع مصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى .

2- المصادر الداخلية (البيئة الداخلية) :

يعتبر كل نوع من أنواع المدخلات التي تتفاعل معها الجامعة مصدرا للمعوقات التنظيمية من نوع خاص، ولكن يأتي في مقدمتها العنصر البشري، الذي عادة ما يسبب للجامعة أخطر وأهم المعوقات التي تتبلور في تأثيرها على المورد البشري، وذلك بكونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة، وكذلك يتمتع بهذه الإرادة المتمثلة في الثقافة التنظيمية التي تعبر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة، وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة اللغة وتقاليدها والتعامل السائدة بين العاملين في المنظمة وأيضا من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك ، والتفاعل في إنجاز الأعمال ومدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك الموكلة لهم، وما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية بالإضافة إلى الإمكانيات التعليمية والخبرات ومدى إمكانية موازنته بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للمجتمع وكذلك على مدى وعيه بالاعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية وأيضا في مدى قدرته على التثبيت أو المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية والمكتبية ومنه المهام المنوطة به بصفة عامة .

وكل هذا ما يجعله إما قادرا على الاستجابة للتعليمات الإدارية والالتزام بها إن شاء، أو الإنحراف عنها واتباع أساليب في العمل لا تتماشى وأهداف الجامعة مما يحول دون تحقيق طموحات وأهداف المجتمع المحلي " (عيسي، 2010)

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المعوقات التنظيمية التي تقف أمام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي :

1- " التخطيط في ظل عدم التأكد، فقد أصبحت السمة المميزة لبيئة الأعمال وبيئة المؤسسات الخدمية العامة منها والخاصة هي عدم التأكد والتيقن، الأمر الذي فاقم من صعوبة عملية التخطيط في ظل عدم التأكد هذا ، فالتخطيط الاستراتيجي وعلى عكس التخطيط بعيد المدى، يركز على تحليل وتقييم البيئة، ولا يفترض تواصل الأحداث الحالية مستقبلا ؛ بل إنه يتوقع حدوث مفاجآت، مما يجعل عملية التخطيط أكثر صعوبة، فالمخطط أو متخذ القرار في ظروف عدم التأكد، يواجه بنقص المعلومات الكافية التي يستطيع بمقتضاها أن يعرف احتمالات الطبيعة،

وتنشأ هذه الحالات عندما لا يكون هناك أساس معين يمكن الاعتماد عليه من الخبرة السابقة لتطوير هذه الاحتمالات ؛ ولذلك فإن متخذ القرار يعتمد علي معلومات ذاتية أو شخصية لعمل تقدير لاحتمالات الطبيعة " .

2- "تخطيط البرج العاجي، في الكثير من المنظمات، وتحديد البيروقراطية منها، فإن المخططون يكونون بعيدين عن الواقع الفعلي للمنظمة، لأن الذين يقومون بالتخطيط خاصة من المستويات الإدارية العليا، لا يكون لديهم الاطلاع الكافي على الأوضاع التفصيلية للمنظمة، وغالبا يحدث ما يعرف بعدم التكامل بين التخطيط والتنفيذ " .

3- " التردد في استخدام التخطيط الاستراتيجي، حيث يبدي كثير من مديري المنظمات عدم رغبتهم في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ويترددون في القيام بذلك، وقد يكون السبب عدم توفر الوقت الكافي لديهم للقيام بعملية التخطيط، أو نتيجة لعدم مبالاتهم في استخدام الأساليب الحديثة للتخطيط، وقد يعود لعدم إمام بعضهم بالمهارات المطلوبة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي " .

4- " المشاكل التي يتسبب بها التخطيط الاستراتيجي، فقد تترك تلك المشاكل انطباعا سيئا لدى مديري بعض المنظمات، والتي يمكن أن تنشأ بسبب صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، أو لصعوبة جمع المعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط، وربما لضعف ميزانية وموارد المنظمة " .

5- " عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، وبالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورياته لكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية ؛ حيث أن الخطة أولا وأخرا تعبر عن امكانيات المنظمة الذاتية، وإن استعانت بالغير في وضع خطتها ؛ لكنها لن تكون قادرة علي تنفيذها " .

6- " عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة، وضعف هيكلها التنظيمي الذي يعجز عن تلبية حاجات العمل الاستراتيجي، وهذا يشكل عقبة كبيرة تعترض الخطة الاستراتيجية " .

7- " إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية، وإعطاءها الإهتمام الأول وعدم الإكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها، هذا يلهي المنظمة ويمنعها من الإنصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام " .

8- "ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات، حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، ينتهي بانتهاء الأزمة ومن ثم الرجوع إلى التخطيط التقليدي، وهذا اعتقاد خاطيء يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من

دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها " (الكرخي، 2009 : 51)

9- " التغيير السريع و الاضطراب الحاصل في عناصر البيئة الخارجية القانونية والسياسية والاقتصادية للمنظمة وكثرة اجراء التغييرات في القوانين والسياسات الاقتصادية مما يؤثر على عملية التخطيط و قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يبدأ، مع ارتفاع تكلفة متابعة هذه التغييرات والاضطرابات عن قرب وبصورة مستمرة " .

10- " الوقت والتكلفة الكبيرة التي يحتاجها التخطيط الاستراتيجي، فالمناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا، بالإضافة إلي الكم الهائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة " (العارف، 2000 : 21)

11- " مقاومة التغيير، حيث إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم، بالإضافة إلي عدم قناعة الإدارة العليا بهذا النوع من التخطيط وعدم معرفتها بمبادئه الرئيسية، وغياب الجدية في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي ، وبالتالي الرغبة في اعتماد النمط التقليدي في التخطيط " .

12- " الإفتقار إلى القيادة الكفأة لقيادة المنظمة في الطريق المؤدي إلى الهدف وصياغة مستقبلها، وإلهام الآخرين وحثهم علي التطبيق وتحدي المخاطر" .

13- " عدم وجود نظام استشارة أو نظام ديمقراطي جيد في المنظمة، للحصول على أفضل القرارات التي تناسب المنظمة، وكمثال على ذلك ألا يكون القرار الإداري فرديا بل جماعيا وبالمشاركة " .

14- " التلكؤ في التنفيذ وعدم القدرة على بلوغ أهداف الخطة، بسبب عدم الإلتزام بجدول زمني محدد ؛ لإنهاء العمل المخطط لتنفيذه وعدم السير على خطوات بشكل مرتب وفق الخطة وحسب ما هو مقرر لها، واتخاذ قرارات متسرة وعدم المرونة و التداخل في المهام و بروز ظاهرة عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووفق التخصص المناسب" (الكناني، 2017 : 242)

15- " غالبا ما يتم التركيز في التخطيط على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتم تجاهل الكثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية، كما أنه غالبا ما تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي علي عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وفحص خصائص المنظمة ومستقبلها .

- 16- " الإعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات " .
- 17- " توافر نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل " .
- 18- " تجاهل تهيئة الثقافة التنظيمية، ووضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة فيها، والذي يؤثر على سلوك ودوافع العاملين والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة" .
- 19- " عدم تشجيع وتحفيز التفكير الإبتكاري وخلق روح الإبداع والتميز بسبب سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم " (مرسي، 2008: 20)
- 20- " الإنبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار " .
- 21- " المبالغة في فصاحة وبلاغة الخطة الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها ووضعها في إطار منمق وبراق للعامه بينما يكون النشر ضعيفاً ولا يصل لجميع مفاصل عمل المنظمة الداخلية " .
- 22- " سوء تقدير دقيق وصحيح للمنافسة و للمنافسين حول المنظمة " .
- 23- " تجاهل الكفاءة والكفاية في المستلزمات والمتطلبات الإدارية الضرورية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي " .
- 24- " أن تصبح عمليات التخطيط والخطة الاستراتيجية تقديراً استقرائياً وتنبؤات مستقبلية " .
- 25- " السياسات القائلة والتي تتمثل ببناء وتطوير شروط عمل قوية وشديدة وصارمة وغير مرنة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة وعادات عمل غير صحيحة " .
- 26- " الإفتقار للتنظيم الداعم للخطة الاستراتيجية والمنفذ لها والمتماشى مع طبيعة الخيارات الواردة فيها " (بني حمدان وإدريس، 2009: 32)
- 27- " سوء التنسيق والتوجيه بين أقسام المنظمة الذي قد يولد ضعفاً في مقدار التعاون الواجب بذله، ومقدار تحمل المسؤولية التي يفرض تحملها لغرض إنجاز ماقد تم تكليفه للأقسام والشعب والوحدات للإسهام في إجراء التغييرات ضمن مواقع المسؤولية " .
- 28- "سوء فهم الاستراتيجيات وضعف الإيمان بها، وما ستؤديه من فشل محتمل من قبل الإدارات بكل مستوياتها العليا والوسطى والتنفيذية " (العنزي، 2015)
- 29- " الصراعات الداخلية في المنظمة " (الطائي، 2016)

ثانياً : المعوقات المالية :

" من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية، لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل " (الكرخي، 2009: 51)

ومن أبرز المعوقات المالية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ما يلي :

1- " التكلفة الكبيرة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن الحاجة إلى توفير معلومات وبيانات ربما تحتاج إلى تكاليف عالية " (جرادات، 2009 : 169)

2- " محدودية التخصيصات المالية، أو ثبات بعض الموازنات التي تفرضها الحكومة أو الإدارات العليا، وعدم الخروج عليها لأي سبب كان " (العنزي، 2015)

3- " دورة التخطيط يجب أن تتماشى مع القوائم والبيانات المالية، في هذه الحالة تصبح الخطة الاستراتيجية أسيرة للتوجهات المالية، وليست خطة للتجديد والتطوير " (الغالبى وإدريس، 2007 : 118)

4- " عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، مثل هدر الأموال وسوء استغلالها في الأنشطة والأهداف المخصصة لهذه الموارد " .

5- " ضعف الموارد المالية للمنظمة، أو غياب تخصيص ميزانية لعملية التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي قد يدعو المنظمة للتخلي عن فكرة التخطيط الاستراتيجي " .

6- " قد يكون مقدار الميزانية التي تم رصدها للخطة الاستراتيجية غير كافية لإتمام عملية التخطيط الاستراتيجي " .

7- " تخفيض التمويل الحكومي للجامعات، وتقييد ذلك التمويل مما يؤدي لإلزام الجامعة بترشيد نفقات العملية التعليمية " .

8- "الإعتقاد الخاطيء بأن تكاليف هذا النوع من التخطيط يفوق مزاياه، والافتراض أن الموازنات (التشغيلية) السنوية تكفي عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي " (اللوحي، 2007)

وترى الباحثة أنه من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة هي قصور في نظام الحوافز المالية والمكافآت المجزية للعاملين والقائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي وربما ارتفاع تكلفة الاستعانة بجهات خارجية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة .

ثالثاً : المعوقات الإدارية :

تري الباحثة أنها تلك الصعوبات المختلفة التي بدورها تمنع الوصول إلى بعض الأهداف المحددة، وتأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم والتخطيط، حيث تناسب ذلك بشكل طردي مع المعوقات الخاصة بالمنظمة، وبين كل من عملية التوجيه والرقابة، بينما تتناسب عكسيا مع كل كم التخطيط والتنظيم، فإذا ما أصبح التخطيط والتنظيم بشكل أوضح وأكثر شمولاً كلما قلت المشاكل والمعوقات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة بكل يسر وسهولة . والعكس صحيح أي أنه كلما كان التنظيم والتخطيط غير واضح ومبهم كلما كانت عواقبه وخيمة علي المنظمة بشكل أكبر .

ومن المعوقات الادارية التي تعترض طريق التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

- 1- " عدم التصور الصحيح للأهداف فيما يخص الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود تصور صحيح للاستراتيجية المناسبة للمنظمة " .
- 2- " تعقيد العمل الإداري، وذلك من خلال المغالاة التي قد تحدث في كل من تحديد الوظائف والوحدات الإدارية، الأمر الذي يعرقل تحديد أهداف الإدارة والتنظيم، وتؤدي المبالغة في تدقيق الأعمال التي تخص المنظمة إلى المزيد من إهدار الوقت، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، كما أن المبالغة تؤدي أيضا إلى ملل الموظفين وعدم الرضا " .
- 3- " عدم وجود مبدأ التكافؤ بين كل من السلطة والمسؤولية، ومن الأمثلة علي عدم وجود تساوي بين السلطة والمسؤولية، أن يكون مدير مؤسسة ما مسؤولاً عن إدارته ومسؤول عن وجود أي نقص من المواد الأساسية، ولا يتم إعطائه صلاحية تأمين موارد جديدة " .
- 4- " التعارض بين كل من الوحدات التنفيذية والاستشارية، إذ تتمثل الصعوبات في مشكلة التعارض بين الوحدات التنفيذية للتنظيم، والوحدات الاستشارية الفنية، حيث دائما ما يحدث ما بين الجهازين خلافات وحيرة وريبة، والذي بدوره يؤثر تأثيرا واضحا على سير عملية التنظيم الإداري " .
- 5- " المقدرة الحقيقية على تطوير الأقسام الإدارية، فمن الصعوبات التي تعيق عملية التنظيم الإداري والتي بدورها تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي عدم وجود القدرة الحقيقية على تطوير الأقسام والوحدات الإدارية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم التحديث ومواكبة العصر الحديث " .
- 6- " عدم وضوح الصلاحيات، وسيادة أجواء المنافسة غير الشريفة في بعض المنظمات، والتي يسعى من خلالها الموظفون إلى تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية بدلا من المصلحة العامة للمنظمة " (العتيبي، 2019)

- 7- " غياب الإيمان بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد الذي يجمعه هدف مشترك ومصحة عليا واحدة " .
- 8- "ضعف التزام وتعاون الوحدات الادراية المختلفة مع بعضها بعض، مما قد يترتب عليه عقبات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإعاقه تحقيق الأهداف الإدارية "
- 9- " ضعف التزام القيادات العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي والإداري " .
- 10- " ضعف فهم دراسة البيئة الخارجية والمنافسة سريعة التغير " .
- 11- " قصور الأقسام العلمية في تبني المستحدثات في علوم الادارة المعاصرة والتخطيط الاستراتيجي وتطويرها لاحتياجات التعليم " .
- 12- " إعتماذ الترقيات للوظائف الادارية والقيادية والفنية علي الأقدميات المطلقة دون اعتبار كبير للكفاية الوظيفية القيادية ومتطلباتها " .
- 13- "كثرة وتلاحق القرارات الادارية والتنظيمية التي تصدر من إدارات الكليات والجامعة " .
- 14- تعدد القيادات الإدارية داخل الجامعة مما يؤثر سلبا في أداء العملية التعليمية ويحدث نوعا من التضارب في الاختصاصات والأدوار " (الطائي، 2015)

رابعًا : المعوقات البشرية :

"وهي تلك الصعوبات التي تتعلق بالعنصر البشري الذي يتدخل في أداء وتسيير التنظيم، وتأتي هذه المشكلة من الاختيار الخاطيء للعناصر البشرية، وكذلك الإنحراف الذي يحدث في الأعمال الإدارية، والفساد الإداري الذي يحدث في المنظمات والمؤسسات، ويعد غياب الإدارة السليمة وخصوصا إدارة الموارد البشرية عامل سلبى للغاية حيث يزيد ذلك من عملية الاختيار والتعيين من خلال طرق غير واضحة وعشوائية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى سوء عملية التنظيم، وذلك من خلال وجود الأفراد في الإدارة والذين لا يملكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل " (العتيبي، 2019)

" ويمثل المورد البشري أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تعول عليها كثيرا في وضع وتنفيذ خطة استراتيجية للمنظمة ترتقي بها نحو تحقيق أهدافها المرجوة وتعزيز استراتيجيات عملها، وتحقيق ميزة تنافسية في امتلاك قوى بشرية قادرة علي جعل المنظمة في وضع تنافسي مميز بين مثيلاتها من المنظمات، ولكن المورد البشري كغيره من موارد المنظمة قد يشكل عائقا في وجه المنظمة و يُصعب من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تمثيل ذلك في النقاط التالية :

- 1- " قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله، فضلا عن مشكلاتها الكثيرة التي تشغل بال الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب، وعدم فعالية نظام المعلومات والاتصالات .
 - 2- نقص في القدرات الادارية " (العارف، 2005 : 12)
 - 3- " قلة عدد المديرين الذين دربو على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالبا ما يميل إلي النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة " (مرسي، 2008 : 21)
 - 4- " الإعتدال على جهات خارجية في وضع الخطة وتجاهل الامكانيات الذاتية للمنظمة، ومنها الامكانيات البشرية " (الكناني، 2017 : 243)
 - 5- " ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطي والتنفيذية للبدء بعملية التخطيط أو الالتزام بتنفيذها " .
 - 6- " إغفال الجانب الانساني، حيث يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، وكثيرا ماتحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها " .
 - 7- " الأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية، ليسو هم المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع " (اللوزي، 2000 : 248)
وترى الباحثة أنه يمكن إضافة عدد من المعوقات البشرية فيما يأتي :
 - 1- ضعف الولاء للمنظمة من قبل العاملين فيها، وانعدام الحافز الذاتي للنهوض بأداء العمل.
 - 2- إغفال تنمية دافع الإنجاز والابتكار لدي العاملين في المنظمة .
 - 3- غياب التحفيز المناسب الذي يرفع من قدرة ورغبة الموارد البشرية على الانجاز في الجامعة .
 - 4- اغفال أهمية وضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية .
 - 5- مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس للتغيير الذي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقه .
 - 6- ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لخصائص عناصر ورسالة الجامعة .
 - 7- حرص الأقسام الأكاديمية على الجانب التدريسي فقط .
- " كما أنه من أكثر المعوقات البشرية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي تجاه الإنخراط نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي : (هلال، 2018)

- 1- " إستنزاف الوقت أثناء تنفيذ إدارة الموارد البشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي "
- 2- " ضعف الإلتزام بالتنفيذ، إذا لم يتم المشاركة في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها".
- 3- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة " .

خامسًا : المعوقات الفنية :

" تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وفي حال لم تتوفر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة ؛ فإن المخطط يواجه صعوبات في بناء أهداف وسياسات المستقبل ورسم خطة استراتيجية سليمة " (الكرخي، 2009 : 52)

- 1- " صعوبة جلب التكنولوجيا، والأساليب الفنية " (العارف : 2005، 12)
- 2- " عدم الدقة في البيانات وتحليل المعلومات " (الكناني، 2017 : 243)
- 3- " عدم توافر نظام للمعلومات يمد المدراء بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توافر فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى القبول والفهم " (مرسي، 2008 : 21)

4- " القصور في نظام المعلومات الكفاء والذي يوفر البيانات والمعلومات الأساسية ؛ لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجودة المناسبة والوقت المناسب " .

- 5- " قد يكون نظام المعلومات المستخدم في الجامعة، لا يوفر المعلومات الإحصائية الخارجية وليس له اتصال مع مراكز الإحصاء أو إحصاءات أخرى خارجية تساعد متخذي القرارات، كما إنه لم يصل للنظم الخبيرة حيث أنه يوفر البدائل للحلول الممكنة للمشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها والتي تساعد بدورها متخذي القرارات " (اللوح، 2007)

يمكن القول : " بأنه هناك العديد من المعوقات الفنية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي، وتختلف هذه المعوقات باختلاف الكيفية التي تدار بها المؤسسة، والسياسات التي تتبعها في التعامل مع نظم المعلومات كمورد رئيس من موارد المؤسسة، ومن أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات مايلي :

- 1- " مدى التناغم بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والخطة الاستراتيجية للمنظمة " .
- 2- " صعوبة بناء النظم المعقدة في المؤسسات الكبيرة، وطول الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها " .

- 3- "مدى القدرة على إدامة نظام المعلومات في تقديم الدعم المطلوب منه للمنظمة".
 4- "مدى التعاون بين متخصصي نظم المعلومات ومستخدمي النظام".
 5- "القدرة على تقييم الفرص المتاحة من خلال الاعتماد على نظام المعلومات"
 (اللوح، 2007)

وترى الباحثة أنه من المعوقات الفنية التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

1- تعتمد الجامعة على مصدر وحيد للبيانات والمعلومات ولا يوجد تنوع في تلك المصادر .

2- صعوبة جمع البيانات والمعلومات في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة .

3- لا تهتم الجامعة بالحصول على كفاءات بشرية قادرة على تحليل البيانات اللازمة للحصول على المعلومات للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

" ومن جهة أخرى يمكن إيجاز أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العوامل التالية (حسين، 2002 : 188) :

- قلة الوقت المخصص لعملية التنفيذ "
- " ظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة "
- " ظهور أزمات قللت من الأهمية المعطاة لعملية التخطيط الاستراتيجي " .
- " قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة "
- " قلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، إضافة إلى ضعف فعاليتها "
- " عدم قدرة المؤسسات على مواجهة الأحداث التي وقعت في البيئة الخارجية " .
- " ضعف فعالية الإدارة الوسطى في القيادة والتوجيه " .
- " قلة الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسة "
- " ضعف فعالية أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة "

ويرى الزرقاني والقحماصي " أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية القصور في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، وحيث كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها :

أ. "ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي " .

ب. " قلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات التخطيط الاستراتيجي

" . (الزرقاني والقحماصي، 2013)

" وفيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية عموماً، والدول العربية على وجه الخصوص، فقد أورد المهتمون عدداً من المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تعتبر من معوقات تطور الفكر الاستراتيجي بشكل عام، وبذات الوقت تحدث إشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها تلك الدول، وتتمثل أهم المعوقات في العالم العربي بما يلي (جرادات، 2009 : 171) :

1- " صعوبة الوضع المالي للعديد من تلك الدول، والتي تعتمد في وضعها لخططها على الإمكانيات المحدودة المتاحة، وهذه لا تؤهلها للقيام بعمليات تخطيط استراتيجي، حيث يكون من الصعب وضع تخطيط طويل الأجل لها " .

2- " المركزية العالية في أنظمة الحكم عموماً، وهذا الأمر يحول في أغلب الأحيان دون الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة ؛ لتخوف السلطة السياسية من أن يكون في هذه التغييرات مساس بمصالح الدولة، ما يؤدي إلى عدم الوضوح في توجهات الدولة المستقبلية، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم قدرة المنظمات علي توقع التأثيرات البيئية الخارجية المستقبلية، ويحول دون القدرة على تحديد الأهداف بدقة، ما يدفع المنظمات للإهتمام بالأهداف والخطط قصيرة الأجل".

3- " التداخل الكبير بين المسؤوليات للأجهزة والدوائر المختلفة، سواء الحكومية أو منظمات الأعمال، فمثلاً تكون الحكومة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد والاستثمارات في الدول ذات الاقتصاد المخطط، فيما تقتصر مسؤولية منظمات الأعمال على عمليات التشغيل فقط، وهذا الأمر يؤدي بالضرورة إلي عدم وضوح المسؤولية بين الحكومة ومنظمات الأعمال، الأمر الذي يقود إلي صعوبة قيام منظمات الأعمال بعملية التخطيط الاستراتيجي " .

4- " عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية، نتيجة لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي يجعل المستويات الإدارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصيرية للمنظمة، مثل قضايا النمو والربحية في الأجل الطويل، والتغيرات الخاصة بالأسواق، وبالجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسعاً من الوقت للتفكير في مثل هذه القضايا الاستراتيجية والتخطيط لها " .

5- " وفيما يتعلق بالمنظمات في الدول النامية، فهناك اعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة علي كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الإستراتيجي خارج نطاق الإهتمام المباشر للكثير من العاملين في تلك المنظمات " .

6- " تركز أنظمة الحوافز في الكثير من المنظمات التي تعمل في الدول العربية على النتائج قصيرة الأجل، وقلما يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف

الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذا الأمر يجعل الكثيرين يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي " .

7- " التفرد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات، الأمر الذي ينعكس سلباً على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة " .

8- "سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم، وعدم تشجيع التفكير الإبتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول علي المعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة " .

وترى الباحثة أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام وضع خطط استراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة، منها نقص الموارد سواء المالية أو نقص في الموارد البشرية الكفوة ومالديها من معرفة وخبرة وتدريب ومهارت تمكنها من صياغة استراتيجية ناجحة للمنظمة علي مستوى الإدارة العليا والموظفين المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية، كما أن صعوبة الخطة وعدم واقعيتها من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يجعل تنفيذ الاستراتيجية أمراً لا يمكن تحقيقه، ويمكن إضافة غياب الترابط والتنسيق بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة مما يؤدي لخلق معوقات تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، أما من ناحية المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص فتري الباحثة أنه من أهم المعوقات تلك التي تكون علي مستوى القيادات العليا في الجامعة والتي تكون علي استعداد لقبول وتنبنني مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإيضاح وفوائده ومزاياه، كما يلعب التمويل الكافي لعملية التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في تذليل العقبات المالية التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وقد يمثل المورد البشري في الجامعة عائقاً في وجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إما من ناحية غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة أو غياب دور المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي وغياب إفساح المجال أمامهم، وأخيراً فإن تقادم وسائل جمع وتحليل البيانات والمعلومات وضعف استخدام التكنولوجيا في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي قد يشكل معوقاً أمام تطبيقه في الجامعة .

3- الدراسة الميدانية

3-1 منهجية الدراسة

3-2 خصائص العينة ووصف متغيراتها

3-3 اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

3-1 منهجية الدراسة

3-1-1 منهج الدراسة

منهج الدراسة هو الطريق أو المسلك الذي تسير فيه الباحثة للوصول إلى المعرفة، ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، ولا يتوقف المنهج الوصفي التحليلي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

3-1-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس التابعين لجامعة الزاوية البالغ عددهم (2770) عضو هيئة تدريس.

3-1-3 عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية باختيار (330) مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على جدول (Krejcie and morgan) لسنة 1970 م لتحديد حجم العينة، وتم توزيع عدد (345) استبانة، لتفادي عدم استرجاع بعض الاستبانات والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (2) حركة توزيع الاستبانة على أفراد العينة .

الاستبانات الصالحة للتحليل		الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الموزعة	الإجمالي
النسبة من عينة الدراسة	العدد				
98%	330	5	10	345	

3-1-4 أداة الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي من خلالها تتم الإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد تم تصميم وإعداد الاستبانة الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس التابعين لجامعة الزاوية، وقد تم الاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة من محور واحد

يقيس متغير المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتمثل في خمس متغيرات وهي:

- المعوقات التنظيمية وتمثله في الفقرات (1- 6)
- المعوقات المالية وتمثله في الفقرات (7- 12)
- المعوقات الإدارية وتمثله في الفقرات (13- 18)
- المعوقات البشرية وتمثله في الفقرات (19- 24)
- المعوقات الفنية وتمثله في الفقرات (25- 30)

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات محور الاستبانة وذلك لقياس درجة موافقة العينة على الفقرات المكونة لهذا الجزء من الاستبانة، وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في: [(غير موافق تماماً)، (غير موافق)، (موافق)، (موافق إلى حد ما)، (موافق)، (موافق تماماً)] وتم تحديد أوزان الاستجابات للفقرات وفق الجدول (3) الآتي:

جدول (3) أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي للرتب

الرأي	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول (2)، حيث إن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حُسبت طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمس (1- 2- 3- 4- 5)، وقد حصرت فيما بينها أربع مسافات والجدول (4) الآتي يبين ذلك.

جدول (4) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

اتجاه الرأي	المتوسط المرجح	تقييم المستوى
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
موافق إلى حد ما	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

3- 1- 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يمكن الإشارة في هذا المجال إلى أن الدراسة استخدمت الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الأولية للدراسة، والتي هي في معظمها أسمية وترتيبية، ومن هذه الاختبارات ما يلي:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار متغير ما، ويفيد الدراسة في وصف عينة الدراسة والتوزيع النسبي لها.
2. اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستخدم لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة).
3. معامل الارتباط (بيرسون): يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين وذلك لقياس الاتساق الداخلي.
4. اختبار T للعينة الواحد (One Sample T- Test): يستخدم لاختيار دلالة المتوسطات الحسابية وذلك لاختبار فرضيات الدراسة ويستخدم إذا كان حجم المجتمع أكثر من 30 مفردة.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (معوقات التخطيط الاستراتيجي) تُعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، مجال التخصص، سنوات الخبرة).
6. اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent – Samples T – Test): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (معوقات التخطيط الاستراتيجي) تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي).

3- 1- 6 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة): صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة مرفقة بخطة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وكان عددهم (3) أساتذة موضحة أسماؤهم في الملحق رقم (2)، وذلك للتأكد من مدى ملائمة أسئلة الاستبانة لمجتمع الدراسة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الفقرات المكونة للاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة من هذه الفقرات إلى المحور التابعة له في الاستبانة، وهل هذه الفقرات في صياغتها الحالية تعطي المعنى المطلوب أم لا، مع إضافة أو تعديل، أو دمج، أو حذف ما يروونه مناسباً. وفي ضوء تلك الآراء والملاحظات، وبعد إرشادات الأستاذ المشرف حولها وأخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار تم تعديل الاستبانة والتوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة الموضحة في الملحق.

صدق المقياس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق المقياس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وفيما يلي عرض الفقرات لكل مجال :

المجال الأول: المعوقات التنظيمية

جدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1	الخطة الاستراتيجية غير واضحة بشكل جيد ولا تلمبي تطلعات الجامعة	**0.580	0.000
2	رسالة الجامعة غير محددة بشكل واضح وغير معلنة	**0.697	0.000
3	الثقافة التنظيمية في الجامعة يغلب عليها الطابع الروتيني	**0.456	0.008
4	انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية علي حساب الاعمال الاستراتيجية المهمة	**0.648	0.000
5	إدارة الجامعة غير مهتمة بشكل كبير بعملية التخطيط الاستراتيجي	**0.783	0.000
6	ضعف مستوى العلاقات العامة بين الجامعة والمؤسسات التي تعمل في محيطها	**0.659	0.000

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

المجال الثاني: المعوقات المالية

جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1	تخصيص ميزانيات غير كافية لعملية التخطيط الاستراتيجي	**0.682	0.000
2	لا تتناسب تكاليف وميزانية التخطيط الاستراتيجي مع القوائم والبيانات المالية	**0.810	0.000

0.000	**0.771	يوجد قصور في نظام الحوافز المالية واغفال دور المكافآت المالية للعاملين في عملية التخطيط	3
0.000	**0.601	قلة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي	4
0.000	**0.578	تخفيض التمويل الحكومي للجامعات	5
0.000	**0.561	ارتفاع تكاليف الاستعانة بجهات خارجية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	6

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه .

المجال الثالث: المعوقات الإدارية

جدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

ت	العبرة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1	ضعف اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية علي مستوى الجامعة	*0.342	0.000
2	كثرة القرارات الادارية المتلاحقة من ادارات الكليات والجامعة وتضاربها في بعض الأحيان	*0.445	0.000
3	لا يوجد تطوير فيما يتعلق بالأقسام الادارية في الجامعة	*0.669	0.000
4	ضعف دعم قيادات الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي	*0.602	0.000
5	عدم اعتماد معايير الجودة في اختيار الإداريين بالجامعة والكليات	*0.661	0.000
6	ميل الادارة العليا إلي تقبل التخطيط الاستراتيجي عند الازمات فقط	*0.548	0.000

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المجال الرابع: المعوقات البشرية

جدول رقم (8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1	يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة	**0.703	0.000
2	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس	**0.561	0.000
3	لا يوجد دعم لأعضاء هيئة التدريس في إعداد البحوث العلمية وزيادة المشاركة في المؤتمرات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	**0.650	0.000
4	لا يتم العمل من إدارة الجامعة بصفة مستمرة على تنمية دافع الإنجاز والابتكار لدى العاملين	**0.528	0.000
5	ضعف الإهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي	**0.716	0.000
6	تركيز عضو هيئة التدريس على الجانب التدريسي فقط	**0.714	0.000

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المجال الخامس: المعوقات الفنية

جدول رقم (9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1	عدم الإهتمام ببناء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الجامعة والبيئة التي تعمل بها	**0.822	0.000
2	لا تتوفر البيانات والمعلومات بشكل كامل و التي تساعد في تبني أهداف الخطة الاستراتيجية	**0.803	0.000
3	تدني مستوي حوسبة الأعمال الإدارية والجامعة لرفع كفاءة الخطة الاستراتيجية	**0.693	0.000
4	ضعف تقنيات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية	**0.796	0.000

5	لا يوجد اتصال بين الجامعة ومراكز الإحصاء الحكومية أو إحصائيات من جامعات خارجية للحصول علي معلومات تساعد في اتخاذ القرارات	0.000	**0.515
6	تعتمد الجامعة علي مصدر وحيد للبيانات والمعلومات ولا يوجد تنوع في تلك المصادر	0.000	**0.550

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

اتبعت الدراسة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة ألفا كرونباخ وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%) وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي (80%)، يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من (100%) تعتبر النتائج الخاصة بالاختيار أفضل (سيكاران، 2007).

أولاً: معامل الثبات للاستبانة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لكل بنود المحور، وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0.775 - 0.707) حيث نلاحظ أن هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، وأيضاً بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.886) وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل. والنتيجة موضحة في الجدول (10).

جدول (10) يبين معاملات الثبات للاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

ت	البند	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المعوقات التنظيمية	6	0.707
2	المعوقات المالية	6	0.751
3	المعوقات الإدارية	6	0.737

0.716	6	معوقات البشرية	4
0.775	6	المعوقات الفنية	5
0.886	30	معامل الثبات الكلي للاستبانة	

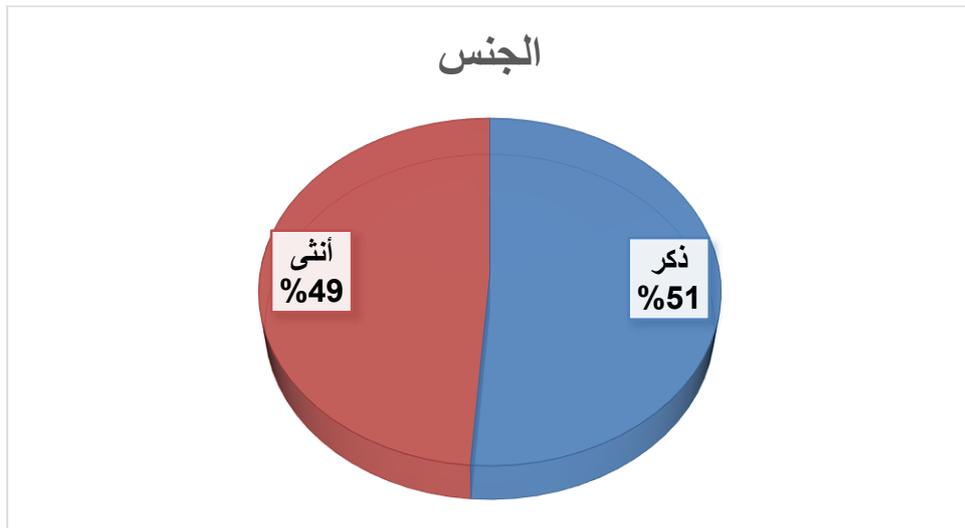
3-2 خصائص العينة ووصف متغيراتها

3-2-1 خصائص مفردات عينة الدراسة

1.الجنس:

الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الفئة	العدد	النسبة
1	ذكر	169	51.2
2	أنثى	161	48.8
	المجموع	330	100

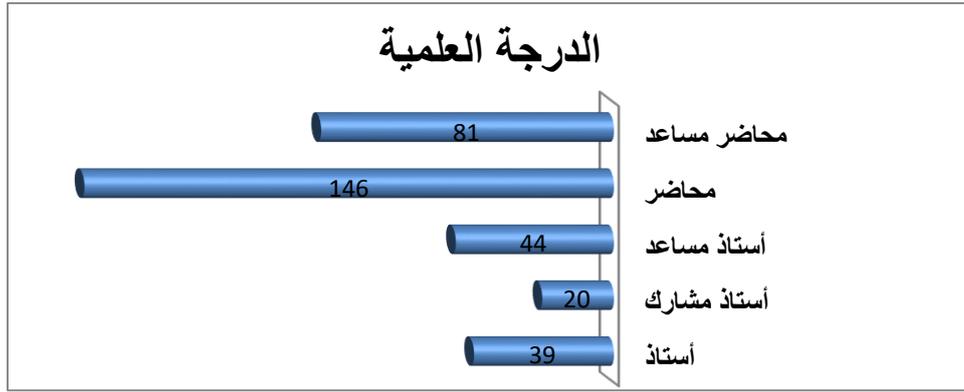


الشكل البياني رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بيانياً تبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (3) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (169) فرداً وبنسبة (51.2%) من عينة الدراسة، أما فئة الإناث فكان عددهن (161) مفردةً وبنسبة (48.8%) من عينة الدراسة، حيث نلاحظ تقارب في جنس عينة الدراسة بنسب متقاربة وهذا يساعد في الحصول على أكثر من فئة على موضوع الدراسة بالنسبة للجنسين، ويعطي لنتائج الدراسة نوع من الاعتمادية في ظل إجاباتهم .

2.الدرجة العلمية :

الجدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الرقم	الفئة	العدد	النسبة %
1	أستاذ	39	11.8
2	أستاذ مشارك	20	6.1
3	أستاذ مساعد	44	13.3
4	محاضر	146	44.2
5	محاضر مساعد	81	24.5
	المجموع	330	100.0



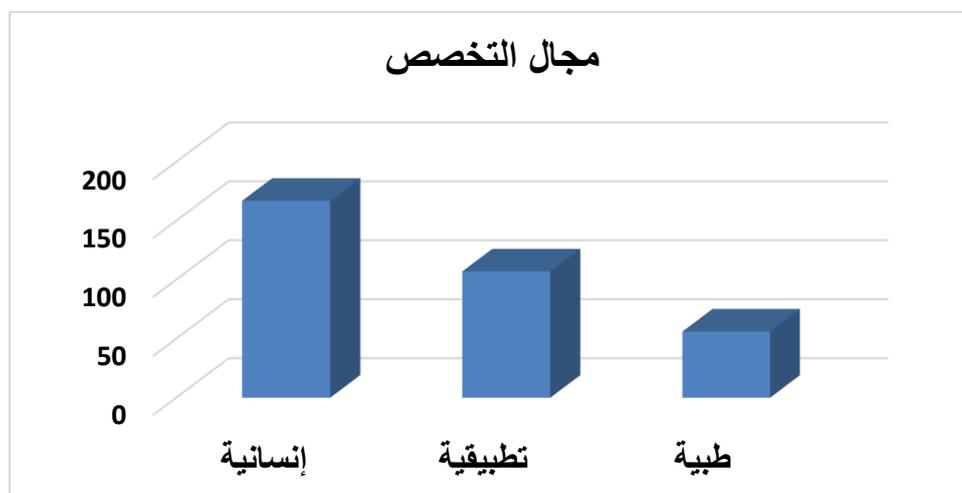
الشكل البياني رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية بيانياً أظهرت نتائج الجدول (12) والشكل البياني (4) أن الدرجة العلمية لأغلب أعضاء هيئة التدريس هي (محاضر)، وبنسبة (44.2%) ويليه ممن درجتهم العلمية كانت (محاضر مساعد) بنسبة (24.5%)، ويليه للدرجة العلمية (أستاذ مساعد) بنسبة (13.3) ثم للدرجة العلمية (أستاذ) بنسبة (11.8) وينسب متقاربة وأخيراً للدرجة العلمية أساذ مشارك بنسبة (6.1) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى تنوع الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس مما يضيف الشمولية ومصداقية على الموضوع قيد الدراسة وهذا يساعد في الحصول على أكثر من مؤهل علمي فيما يخص موضوع الدراسة وبما يعزز من إمكانية الاعتماد على آراء وإجابات العينة المستهدفة بالاستبيان .

3. مجال التخصص :

الجدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب مجال التخصص

الرقم	الفئة	العدد	النسبة %
1	إنسانية	167	50.6
2	تطبيقية	107	32.4

17.0	56	طبية	3
100.0	330	المجموع	

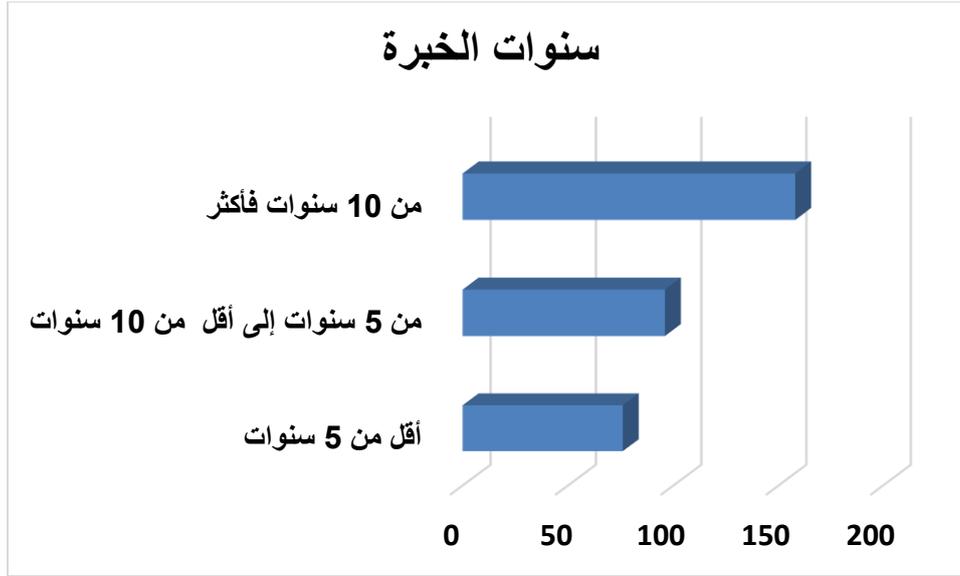


الشكل رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مجال التخصص بيانياً أظهرت نتائج الجدول والشكل البياني السابقين أن مجال التخصص لأغلب أعضاء هيئة التدريس هو (إنسانية)، ونسبة (50.6%) ويليهم تخصصهم (تطبيقية) ونسبة (32.4%)، وأقل تخصص كان (طبية) ونسبة (17.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى تنوع التخصصات لأعضاء هيئة التدريس مما يعزز الاعتماد على إجاباتهم ويثري ويضيف معلومات من كل تخصص بما يخص موضوع الدراسة .

4. سنوات الخبرة :

الجدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	الفئة	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	76	23.0
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	96	29.1
3	من 10 سنوات فأكثر	158	47.9
	المجموع	330	100.0

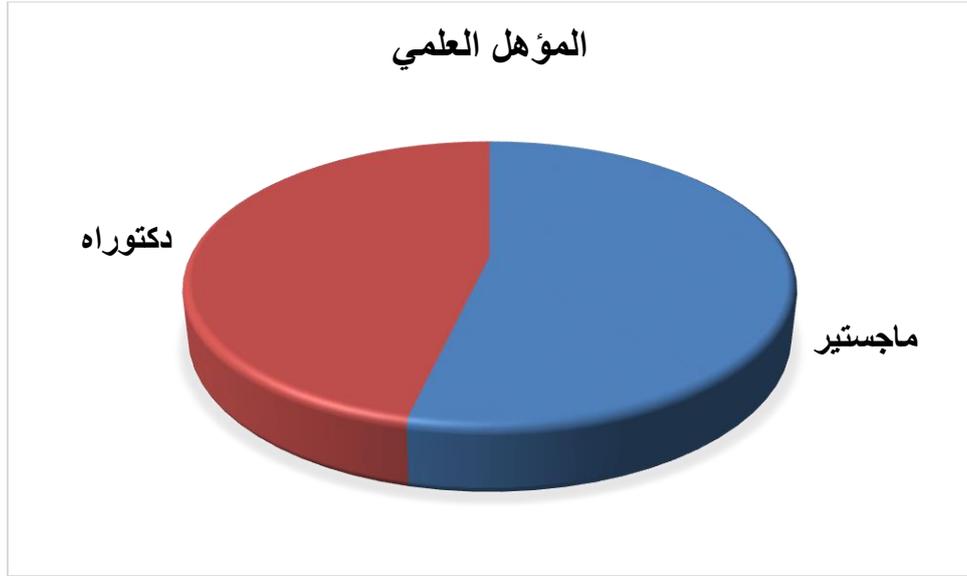


الشكل رقم (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بيانياً
يتضح من الجدول رقم (14) والشكل البياني رقم (6) أن سنوات الخبرة لأغلب أفراد عينة الدراسة للفئة (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت النسبة (47.9%) من عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية لعدد سنوات الخبرة فجاءت (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وبنسبة (29.1%) من عينة الدراسة، وأقل سنوات الخبرة للفئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (23.0%) ونلاحظ أن نسبة 47.9% من عينة الدراسة كانت خبرتهم من 10 سنوات فأكثر وهذا مؤشر جيد على أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة الكافية و مؤهلون للإجابة على أسئلة الاستبيان ويدعم نتائج هذه الدراسة .

5. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	الفئة	العدد	النسبة %
1	ماجستير	177	53.6
2	دكتوراه	153	46.4
	المجموع	330	100.0



الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي بيانياً
 يتضح من الجدول رقم (15) والشكل البياني (7) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون المؤهل العلمي (ماجستير)، حيث بلغت نسبتهم (53.6%) من عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت من حملة المؤهل العلمي (دكتوراه) وبنسبة (46.4%) من إجمالي عينة الدراسة وتعتبر هذه النسب متقاربة نوعاً ما، مما يعزز الاعتماد على إجاباتهم، كما أن هذا مؤشر بأن أفراد عينة الدراسة على قدر جيد من المستوى العلمي الذي يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبيان .

3-2-2 : وصف متغيرات الدراسة

لمعرفة مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية المتمثلة في المعوقات الآتية: (التنظيمية، المالية، الإدارية، البشرية، الفنية)، تم حساب كل معوق من المعوقات على حده كالآتي:

1. المعوقات (التنظيمية):

تم قياس المعوقات التنظيمية من خلال ست فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول (16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث المعوقات التنظيمية

ت	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم المستوى
			كثيراً ما توافق	بعض المرات توافق	أحياناً توافق	كثيراً لا توافق	أحياناً لا توافق			
1	الخطوة الاستراتيجية غير واضحة	ت	31	19	150	80	50	3.30	1.104	متوسط
		%	9.4	5.8	45.5	24.2	15.2			

									بشكل جيد ولا تلبية تطلعات الجامعة.	
متوسط	1.244	3.21	62	78	90	68	32	ت	المهام والمسؤوليات غير محددة بشكل واضح وغير معلنة.	2
			18.8	23.6	27.2	20.6	9.7	%		
مرتفع	1.075	4.03	143	97	60	17	13	ت	الثقافة التنظيمية في الجامعة يغلب عليها الطابع الروتيني	3
			43.3	29.4	18.2	5.2	3.9	%		
مرتفع	1.031	4.00	124	136	20	46	4	ت	انشغال المسستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية علي حساب الأعمال الاستراتيجية المهمة	4
			37.6	41.2	6.1	13.9	1.2	%		
متوسط	1.059	2.94	24	74	122	79	31	ت	إدارة الجامعة غير مهتمة بشكل كبير بعملية التخطيط الاستراتيجي	5
			7.5	22.4	37	23.9	9.4	%		
متوسط	1.088	3.39	56	109	85	68	12	ت	ضعف مستوى العلاقات العامة بين الجامعة والمؤسسات التي تعمل في محيطها	6
			17.0	33.0	25.8	20.6	3.6	%		
مرتفع	0.702	3.48	المتوسط الحسابي (التنظيمية)							

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أنه : (الثقافة التنظيمية في الجامعة يغلب عليها الطابع الروتيني) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وتقع ضمن فئة (موافق تماماً) بنسبة موافقة بلغت (43.3%)، وتعبّر عن

درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد وانحراف معياري (1.075)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (إدارة الجامعة غير مهتمة بشكل كبير بعملية التخطيط الاستراتيجي) حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (2.94) وتقع ضمن فئة (موافق إلى حدا ما) بنسبة موافقة بلغت (37.0%)، وانحراف معياري (1.059)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى متوسط وفق المقياس المعتمد، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير المعوقات التنظيمية بالمقياس المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت ايجابية، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير المعوقات التنظيمية (3.48) وبانحراف معياري (0.702)، أي بتشتت قليل، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، مما يدل على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في المعوقات (التنظيمية)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية في الآتي :

- 1- الثقافة التنظيمية في جامعة الزاوية يغلب عليها الطابع الروتيني .
- 2- انشغال المستويات الإدارية العليا في جامعة الزاوية بالمشكلات الروتينية على حساب الأعمال الاستراتيجية المهمة.
- 3- ضعف مستوى العلاقات العامة بين جامعة الزاوية والمؤسسات التي تعمل في محيطها .

2. المعوقات (المالية)

تم قياس المعوقات المالية من خلال ست فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعُد المعوقات المالية

ت	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
			كثيراً ما موافق	بعض موافق	متوسط موافق	بعض غير موافق	كثيراً غير موافق				
1	تخصيص ميزانيات غير كافية لعملية التخطيط الاستراتيجي	ت	0	33	28	134	135	4.12	1.053	مرتفع	
		%	0	10.0	8.5	40.6	40.9				
2	لا تتناسب تكاليف	ت	0	20	47	155	108	4.06	1.059	مرتفع	
		%	0	6.1	14.2	47.0	32.7				

									وميزانية التخطيط الاستراتيجي مع القوائم والبيانات المالية	
مرتفع جداً	1.039	4.27	186	56	80	8	0	ت	يوجد قصور في نظام الحوافز المالية واغفال دور المكافآت المالية للعاملين في عملية التخطيط للجامعات	3
			56.4	17.0	24.2	2.4	0	%		
مرتفع	1.128	4.09	141	99	70	20	0	ت	قلة توفير الدعم المالي اللازم للإستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي	4
			42.7	30.0	21.2	6.1	0	%		
مرتفع جداً	0.8160	4.33	204	44	70	12	0	ت	تخفيض التمويل الحكومي للجامعات	5
			61.8	13.3	21.2	3.6	0	%		
مرتفع	1.032	3.76	106	110	57	44	13	ت	ارتفاع تكاليف الاستعانة بجهات خارجية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	6
			32.1	33.3	17.3	13.3	3.9	%		
مرتفع	0.684	4.11	المتوسط الحسابي (المالية)							

ومن خلال نتائج السابق نلاحظ الآتي: أن الفقرة التي تنص على: (تخفيض التمويل الحكومي للجامعات) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33)، وتقع ضمن فئة (موافق تماماً) بنسبة موافقة بلغت (61.3%)، ويعبر عن درجة

			40.3	23.3	26.7	9.7	0	%	القرارات الإدارية المتلاحقة من إدارات الكليات والجامعة وتضاربها في بعض الأحيان	
مرتفع	.9180	4.03	118	125	67	20	0	ت	لا يوجد تطوير فيما يتعلق بالأقسام الإدارية في الجامعة	3
			35.8	37.9	20.3	6.1	0	%		
مرتفع	1.064	3.85	111	114	60	35	10	ت	ضعف دعم قيادات الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي	4
			33.6	34.5	18.2	10.6	3	%		
مرتفع	1.236	3.82	132	78	70	30	20	ت	عدم اعتماد معايير الجودة في الاختيار الإداريين بالجامعة والكليات	5
			40.0	23.6	21.2	9.1	6.1	%		
مرتفع	1.223	3.61	105	89	75	25	36	ت	ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند الأزمات فقط	6
			31.8	27.0	22.7	7.6	10.9	%		
مرتفع	0.567	3.86	المتوسط الحسابي (الإدارية)							

ومن خلال نتائج السابق نلاحظ الآتي: أن الفقرة التي تنص على: (لا يوجد تطوير فيما يتعلق بالأقسام الإدارية في الجامعة) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.918)، وتقع ضمن فئة (موافق)

بنسبة موافقة بلغت (37.9%)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، في حين حصلت الفقرة التي تنص على ما يأتي: (ميل الإدارة العليا إلي تقبل التخطيط الاستراتيجي عند الازمات فقط) حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.223) وتقع ضمن فئة (موافق تماماً) بنسبة موافقة بلغت (31.8%)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير المعوقات الإدارية بالمقياس المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت ايجابية، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير المعوقات الإدارية (3.86) وانحراف معياري (0.567)، أي بنتشت قليل ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، مما يدل على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في المعوقات (الإدارية)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وتتمثل أهم المعوقات الإدارية في:

- 1- لا يوجد تطوير فيما يتعلق بالأقسام الإدارية في جامعة الزاوية .
- 2- وكثرة القرارات الإدارية المتلاحقة من إدارات الكليات والجامعة وتضاربها في بعض الأحيان.
- 3- وضعف اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى جامعة الزاوية .

4. المعوقات (البشرية)

تم قياس المعوقات البشرية من خلال ست فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد المعوقات البشرية

ت	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
			ك	ج	ب	ا	د				
1	يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة	ت	49	138	95	42	6		3.55	1.034	مرتفع
		%	14.8	41.8	28.8	12.7	1.8				

مرتفع	1.053	3.79	90	135	62	33	10	ت	غموض	2
			27.3	40.9	18.8	10	3	%	مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس	
مرتفع جداً	.8030	4.47	236	14	80	0	0	ت	لا يوجد دعم لأعضاء هيئة التدريس في إعداد البحوث العلمية وزيادة المشاركة في المؤتمرات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	3
			71.5	4.2	24.2	0	0	%		
مرتفع	.8640	4.06	99	166	52	13	0	ت	لا يتم العمل من إدارة الجامعة بصفة مستمرة على تنمية دافع الإنجاز والابتكار لدى العاملين	4
			30.0	50.3	15.8	3.9	0	%		
مرتفع	.8270	4.06	100	170	40	20	0	ت	ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على	5
			30.3	51.5	12.1	6.1	0	%		

		التخطيط الاستراتيجي								
مرتفع	.9920	4.12	140	117	52	16	5	ت	6	تركيز عضو هيئة التدريس على الجانب التدريسي فقط
			42.4	35.5	15.8	4.8	1.5	%		
مرتفع	0.597	4.01	المتوسط الحسابي (البشرية)							

ومن خلال نتائج السابق نلاحظ الآتي: أن الفقرة التي تنص على: (لا يوجد دعم لأعضاء هيئة التدريس في اعداد البحوث العلمية وزيادة المشاركة في المؤتمرات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وتقع ضمن فئة (موافق تماماً) بنسبة موافقة بلغت (71.5%)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع جداً وفق المقياس المعتمد وانحراف معياري (0.803)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على ما يأتي: (يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة) حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.034)، وتقع ضمن فئة (موافق) بنسبة موافقة بلغت (41.8%)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير المعوقات البشرية بالمقياس المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت ايجابية، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير المعوقات البشرية (4.01) وبانحراف معياري (0.597)، أي بتشتت قليل ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، مما يدل على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في المعوقات (البشرية)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وتتمثل أهم المعوقات البشرية في ما يلي:

- 1- لا يوجد دعم لأعضاء هيئة التدريس في إعداد البحوث العلمية وزيادة المشاركة في المؤتمرات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- 2- تركيز عضو هيئة التدريس على الجانب التدريسي فقط .
- 3- ولا يتم العمل من إدارة جامعة الزاوية بصفة مستمرة على تنمية دافع الإنجاز والابتكار لدى العاملين.
5. المعوقات (الفنية)

تم قياس المعوقات الفنية من خلال ست فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة،
والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المعوقات الفنية

ت	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			بإشراك الجامعة	بإشراك الجامعة والبيئة	بإشراك الجامعة والبيئة والإدارة	بإشراك الجامعة والبيئة والإدارة والأعضاء	بإشراك الجامعة والبيئة والإدارة والأعضاء والإدارة	
1	عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الجامعة والبيئة التي تعمل بها	ت	75	83	115	54	3	
			22.7	25.2	34.8	16.4	0.9	
2	لا تتوفر البيانات والمعلومات بشكل كامل والتي تساعد في تبني أهداف الخطوة الاستراتيجية	ت	98	63	66	77	26	
			29.7	19.1	20.0	23.3	7.9	
3	تدني مستوي حوسبة الأعمال الإدارية و لرفع كفاءة الخطوة الاستراتيجية	ت	99	74	76	59	20	
			30.0	22.4	23.6	17.9	6.1	
4	ضعف تقنيات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطوة الاستراتيجية	ت	101	74	92	43	20	
			30.6	22.4	27.9	13.0	6.1	
5	لا يوجد اتصال بين الجامعة ومراكز	ت	78	152	64	26	10	
			23.6	46.1	19.4	7.9	3	

									الإحصاء الحكومية أو إحصائيات من جامعات خارجية للحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.	
مرتفع	1.034	3.55	97	76	89	48	20	ت	تعتمد الجامعة علي مصدر وحيد للبيانات والمعلومات ولا يوجد تنوع في تلك المصادر	6
مرتفع	0.697	3.56	29.4	23.0	27.0	14.5	6.1	%	المتوسط الحسابي (الفنية)	
مرتفع	0.506	3.80	المتوسط الحسابي الكلي (المعوقات)							

ومن خلال نتائج السابق نلاحظ الآتي: أن الفقرة التي تنص على: (لا يوجد اتصال بين الجامعة ومراكز الإحصاء الحكومية أو إحصائيات من جامعات خارجية للحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وتقع ضمن فئة (موافق) بنسبة موافقة بلغت (46.1%)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد وانحراف معياري (1.166)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على ما يأتي: (لا تتوافر البيانات والمعلومات بشكل كامل و التي تساعد في تبني أهداف الخطة الاستراتيجية) حصلت على المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.899)، وتقع ضمن فئة (موافق تماماً) بنسبة موافقة بلغت (29.7%)، ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى متوسط وفق المقياس المعتمد، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير المعوقات الفنية بالمقياس المعتمد في الدراسة نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت ايجابية، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير المعوقات الفنية (3.56) وبانحراف معياري (0.697)، أي بتشتت قليل ويعبر عن درجة الموافقة بمستوى مرتفع وفق المقياس المعتمد، مما يدل على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المتتمثلة في المعوقات (الفنية)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وتتمثل أهم المعوقات الفنية فيما يلي :

- 1- لا يوجد اتصال بين الجماعة ومراكز الإحصاء الحكومية أو إحصائيات من جامعات خارجية للحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات .
- 2- ضعف تقنيات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية .
- 3- اعتماد الجامعة على مصدر وحيد للبيانات والمعلومات ولا يوجد تنوع في تلك المصادر.

ونلاحظ من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي الكلي لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.506)، مما يعني أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي ككل بالجامعة قيد الدراسة وبمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

3-3 اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

3-3-1 اختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي سيتم اتباعها والمتمثلة في الآتي :

1. أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 0.95 % .
2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05 .
3. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية المعتمد لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوى المعنوية المشاهد .
4. تم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 .

الفرضية الرئيسية الأولى: (هناك معوقات تنظيمية ومالية وإدارية وبشرية وفنية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية).

ولإجراء الاختبار يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

H_1 : توجد معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test) وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
نرفض H_0	0.000	13.641	.5060	3.80
* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05				

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي المرجح (3.80) وانحراف معياري (0.506) مناظر له وان قيمة إحصاء الاختبار (13.641) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية المعتمد (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من المتوسط المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصها "توجد معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية".
الفرضيات الفرعية: -

الفرضية الفرعية الأولى: هناك معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:
 H_0 : لا توجد معوقات تنظيمية بجامعة الزاوية.
 H_1 : توجد معوقات تنظيمية بجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test) وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (22) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
نرفض H_0	0.000	7.201	2.700	83.4
* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي المرجح (3.48) وانحراف معياري (0.702) مناظر له وان قيمة إحصاء الاختبار (7.201) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من المتوسط المعتمد في الدراسة، مما

يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصها: "توجد معوقات تنظيمية بجامعة الزاوية".

الفرضية الفرعية الثانية: هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

H0: لا توجد معوقات مالية بجامعة الزاوية.

H1: توجد معوقات مالية بجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test) وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (23) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
نرفض H0	0.000	12.641	.6840	14.1
* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05				

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي المرجح (4.11) وانحراف معياري (0.684) مناظر له وان قيمة إحصاء الاختبار (12.641) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من المتوسط المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصها "توجد معوقات مالية بجامعة الزاوية".

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك معوقات إدارية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

H0: لا توجد معوقات إدارية بجامعة الزاوية.

H1: توجد معوقات إدارية بجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test)، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (24) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
---------	-------------------	----------------	-------------------	----------------

نرفض H0	0.000	12.753	7.560	63.8
* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي المرجح (3.86) وانحراف معياري (0.567) مناظر له وان قيمة إحصاء الاختبار (12.753) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من المتوسط المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصها "توجد معوقات إدارية بجامعة الزاوية".
الفرضية الفرعية الرابعة: هناك معوقات بشرية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:
H0: لا توجد معوقات بشرية بجامعة الزاوية.
H1: توجد معوقات بشرية بجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test) وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (25) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
نرفض H0	0.000	13.537	.5970	14.0
* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي المرجح (4.01) وانحراف معياري (0.597) مناظر له وان قيمة إحصاء الاختبار (13.537) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من المتوسط المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصها "توجد معوقات بشرية بجامعة الزاوية".

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك معوقات فنية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد معوقات فنية بجامعة الزاوية.

H_1 : توجد معوقات فنية بجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- Test) وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء أفراد عينة الدراسة في هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (26) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
نرفض H_0	0.000	7.878	7.690	63.5
* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05				

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي المرجح (3.56) وانحراف معياري (0.697) مناظر له وان قيمة إحصاء الاختبار (7.878) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من المتوسط المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نصها "هناك معوقات فنية بجامعة الزاوية".

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، الدرجة العلمية، مجال التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.
الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول (27) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول H_0	0.927	-0.091	0.51699	3.7991	الذكور
			0.48292	3.8041	الإناث

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام Independent (Samples T – Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (-0.091) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.927)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.
الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.
الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة المشاهد	القرار

قبول H0	0.493	0.852	0.212	4	0.850	بين المجموعات
			0.250	325	81.096	داخل المجموعات
				329	81.946	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (0.852) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.493) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير مجال التخصص.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير مجال التخصص.
الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير مجال التخصص.

الجدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير مجال التخصص

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H0	0.157	1.860	0.461	2	0.922	بين المجموعات
			0.248	327	81.024	داخل المجموعات
				329	81.946	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (1.860) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.157) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير مجال التخصص.
الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة
ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H0	0.555	0.589	0.147	2	0.294	بين المجموعات
			0.250	327	81.651	داخل المجموعات
				329	81.946	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (0.589) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.555) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
 الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (31) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى دلالة المشاهد	القرار
ماجستير	3.8378	0.47032	1.418	0.161	قبول H_0
دكتوراه	3.7598	0.52887			

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام Independent (Samples T – Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (1.418) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.161) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3-3- 2 النتائج

- بناء على الإجراءات المنهجية والدراسة العملية تم التوصل إلى النتائج الآتية:
1. نتج من خلال التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وجاءت المعوقات على التوالي (المالية بمتوسط حسابي (4.11)، البشرية، بمتوسط حسابي (4.01)، والإدارية بمتوسط حسابي (3.86)، الفنية بمتوسط حسابي (3.56)، التنظيمية بمتوسط حسابي (3.48)).
 2. اتضح من خلال التحليل الاستدلالي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.80) لكل المعوقات مجتمعة .
 3. أظهر التحليل الاستدلالي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.48) وكان من أهم تلك المعوقات التنظيمية أن الثقافة التنظيمية في جامعة الزاوية يغلب عليها الطابع الروتيني وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية علي حساب الأعمال الاستراتيجية المهمة وضعف مستوى العلاقات العامة بين جامعة الزاوية والمؤسسات التي تعمل في محيطها .
 4. أوجد التحليل الاستدلالي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.11) و من أهم تلك المعوقات المالية تخفيض التمويل الحكومي لجامعة الزاوية، ووجود قصور في نظام الحوافز المالية واغفال دور المكافآت المالية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي وقد لا يتم تخصيص أي ميزانية لعملية التخطيط الاستراتيجي .
 5. تبين من خلال التحليل الاستدلالي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات إدارية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي مرجح (3.86) وتمثلت تلك المعوقات الإدارية في أنه لا يوجد تطوير فيما يتعلق بالأقسام الإدارية في جامعة الزاوية، وكثرة القرارات المتلاحقة من إدارت الكليات والجامعة وتضاربها في بعض الأحيان، وضعف اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى جامعة الزاوية .
 6. أثبت التحليل الاستدلالي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات بشرية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية فكانت بمتوسط حسابي (4.01) وبمستوى مرتفع وكانت تلك المعوقات البشرية متمثلة في أنه لا يوجد دعم لأعضاء هيئة التدريس في إعداد البحوث العلمية وزيادة المشاركة في المؤتمرات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتركيز عضو هيئة التدريس علي الجانب التدريسي فقط .

7. اتضح من خلال التحليل الاستدلالي لإجابات أفراد العينة أن هناك معوقات فنية تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية وبمستوى مرتفع عند متوسط حسابي مرجح (3.56) وتمثلت أهم المعوقات الفنية في أنه لا يوجد اتصال بين جامعة الزاوية ومراكز الإحصاء الحكومية أو إحصاءات من جامعات خارجية للحصول علي معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، و ضعف تقنيات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية واعتماد جامعة الزاوية على مصدر وحيد للبيانات والمعلومات ولا يوجد تنوع في تلك المصادر .
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الدرجة العلمية، مجال التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

3-3-3 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يأتي:

1. العمل على جعل الخطة الاستراتيجية للجامعة أكثر وضوحاً، من خلال تعليق لوحات تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة في جميع الكليات والأقسام، وتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق لكافة المستويات الإدارية بالجامعة.
2. توفير الميزانيات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وتمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاستعانة بجهات خارجية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي
3. اعتماد معايير التميز والكفاءة والجودة في اختيار الإداريين بالكلية وعلى كافة المستويات، واتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.
4. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي تعمق مفاهيم ايجابية نحوه، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة، من خلال عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي والاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية في الجامعة على التخطيط الاستراتيجي،
5. توفير تقنيات جمع وتحليل البيانات التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتقليص الفجوة بين الجامعة ومراكز الاحصاء الحكومية أو احصائيات من جامعات خارجية للحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
6. إيجاد بيئة عمل تعتمد على حوسبة الأعمال الادارية والاكاديمية للرفع من كفاءة الخطة الاستراتيجية والاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

المراجع

أولاً : القرآن الكريم ، سورة المجادلة .

ثانياً : الكتب العلمية :

1. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية ، (ط4)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، (2007) .
2. أسامة سيد علي ، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، (2010) .
3. الهلالي الشربيني الهلالي ، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر ، (2006)
4. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، (2010)
5. بيومي ضحاوي ورضا المليجي ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، (2011)
6. ثابت عبدالرحمن إدريس و جمال الدين المرسي ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، (2006).
7. خالد بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2009) .
8. خضر مصباح الطيطي ، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم – الأهمية – التحديات (ط1) دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2013) .
9. سعد علي العنزي ، عناصر القوة في القيادة، (ط1)، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد ، العراق ، (2015) .
10. طاهر محسن الغالبي ووائل محمد إدريس ، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، (ط1)، عمان، الأردن ، (2009) .
11. عبدالباري درة ومحمد جرادات ، الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد و العشرين، " النظرية والتطبيق " (ط1) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2014) .
12. عصام بن يحي الفيلالي وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي للدول، مركز الدراسات الاستراتيجية، جدة، المملكة العربية السعودية ، (2010)

13. كامل كاظم الكنانى ، التخطيط الاستراتيجى (مفاهيم وآليات عمل) (ط1)، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق ، (2017) .
14. ليلى الخليلي ، ماهية التخطيط الاستراتيجى وأهميته " نظرة إدارية إسلامية "، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2017).
15. ماجد عبد الهادي مساعدة ، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2013) .
16. مجد صقور وعد الصرن ، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة السورية الافتراضية، دمشق، سوريا ، (2018) .
17. مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجى المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، دولة قطر ، (2014) .
18. مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجى (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، (2009)
19. محمد سعود جرادات ، الإدارة الاستراتيجية (منظور تكاملي حديث)، مكتبة الجامعة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ، (2009).
20. محمد حسنين العجمي ، الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق) (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، (2013) .
21. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية " المفاهيم، الأسس، التطبيقات "، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، (2000) .
22. ناديا العارف ، الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، (2001) .
23. نبيل حامد مرسي ، التخطيط الاستراتيجى، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر ، (2008) .

ثالثاً : المجالات العلمية :

1. أحمد بن محمد العيسى ، أبرز سمات التعليم العالى فى أمريكا، جريدة الرياض، العدد 133350 ، (2005).
2. أحمد عبد الكريم غنوم ، دور التخطيط الاستراتيجى فى مؤسسات التعليم العالى، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 55 ، (2007).
3. إيمان جميل عبد الفتاح عبدالرحمن وإبراهيم حربى ثادرس ، معوقات تطبيق الإدارة الكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون فى جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 1، (2020) .

4. حسين حسن مختار ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 6 ، (2002).
5. حمد بن مرضي الكلثم وحازم بدرانة ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 10 ، (2012) .
6. لمياء بنت محمد آل مهري ، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الالكترونية، العدد 4 ، (2020).
7. منى حيدر الطائي ، معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، مجلة الزمان ، (2016) .
8. نجلاء عمر العمري ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 9 ، (2022) .

رابعاً : الرسائل العلمية :

1. أمل راشد الحمدان ، التخطيط التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2011).
2. أحمد ابراهيم سويسي محمد وخميس الحمري ، المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها، سبها، ليبيا ، (2022) .
3. إيمان عبد الفتاح عبد الرحمن وخولة عبد الحليم الدباسي ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، عمان، الأردن ، (2019) .
4. إياد علي يحيي الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، غزة، فلسطين ، (2006).
5. حسين العريفي الزرقاني وعادل القحماصي ، معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طرابلس، ليبيا ، (2013) .
6. خولة عبد العزيز الصايغ ، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، عمان، الأردن ، (2013) .
7. ربعة حجاجي ، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، (2022) .

8. سليمان بن عبدالرحمن آل الشيخ ومحمد الصغير قاسم الشعبي ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، جدة، المملكة العربية السعودية ، (2015).
9. شرف الدين العربي هلال ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بلدية طرابلس الكبرى، طرابلس، ليبيا ، (2018) .
10. صالح عبد الرحمن أبوكراع ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر أعضاء رؤساء الأقسام العلمية، بني وليد، ليبيا ، (2021).
11. عادل منصور اللوح ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، غزة، فلسطين ، (2007)
12. عبد الملوك مزهودة ، نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، الجامعة العربية السعودية الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2014).
13. عبد العزيز بن ناصر الشثري ، واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدراتها التنافسية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2013) .
14. عبد العزيز بن ناصر الشثري ، واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدراتها التنافسية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، (2013) .
15. عبد الصمد، خليف التهامي ، تأثير المعوقات التنظيمية (الوظيفية) علي الأداء الوظيفي للعاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، (2019)
16. علاء خالد عودة ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بغداد، العراق ، (2017)..
17. عيدة أبو شوشة ، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية التطبيق، دراسة تطبيقية بجامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا ، (2017) .
18. عيسى تومي المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ولاية المسيلة- بلدية سيدي عيسى نموذجاً، المسيلة، الجزائر، (2012) .
19. موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، عمان، الأردن ، (2008) .

خامساً : المؤتمرات والندوات :

1. خالد أسود لايخ المؤتمر العلمي الأول لضمان جودة التعليم " أنماط التعلم والتفكير وعلاقته بالتدفق النفسي لدى طلبة كلية التربية وعلوم الرياضة "، السماوة، العراق ، (2019) .
2. رشدي أحمد طعيمة ، التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، الظهران، المملكة العربية السعودية ، (2008) .
3. زياد محمد ثابت ، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي" ، دائرة التربية والتعليم، غزة، فلسطين ، (2006) .
4. ضياء توفيق ، الملتقى الخليجي الأول للتخطيط الاستراتيجي، المنامة، البحرين (2012) .
5. مهني محمد غنايم ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي النوعي للمواطنة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل، المؤتمر السنوي " العربي الثاني عشر - الدولي التاسع "، تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في ضوء التنافسية العالمية، القاهرة، مصر (2017) .

سادساً: الكتب الأجنبية :

- 1-Charles Hill W.L and Gareth R.Jonas , An overball Approach to Stratigic Manegement ,(2006) .
ترجمة : الدكتور : رفاعي محمدر رفاعي، والدكتور محمد سيد عبد المتعال " الإدارة الاستراتيجية "، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- 2-Hayward Fred , “Startegic Planning for Higher Education in Devolping countries : challenges and lessons” (2008) .

سابعاً : الرسائل الأجنبية :

- 1-Nermin Akyal , Strategic Planning in Institutions of Higher Education , Sakarya , Turkey, (2012) .
- 2-Roselyne Komelei Kimmirri Challenges of the implementation of strategic plans and performance of University of Nairobi , Kenya , (2015) .
- 3-Sтивен Percy, Strategic Planning to Advance Equity on campus , Portland , Oregon , USA , (2017) .

ثامناً: مواقع علي شبكة المعلومات الدولية :

1. "التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي " ملتقى طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية" ، جامعة صنعاء 26 يوليو 2011 ، 2:52 مساءً ، (www.sanaauniversity.yoo7. com)
2. إجراءات الإدارة الاستراتيجية، استراتيجيك كيف تقومها وتصوغها وتنفيذها وتحكم السيطرة عليها؟
"عباس آل حميد " 4 أبريل 2022 ، 1:00 مساءً ، (https://alwatan.om)
3. التخطيط الاستراتيجي، " النجاح نت" 12 مارس 2011 ، 1:45 مساءً ، (www.alnajah.com)
4. التخطيط الاستراتيجي، " حنين العتوم " ، 17 يونيو 2013 ، 12:30 صباحاً ، (<http://e3arabi.com>) .
5. استراتيجية التعليم العالي في ظل العولمة " سليمان عريبات" 3 مارس 2007، 11:09 صباحاً ، (<https://www.startimes.com>) .
6. تعريف الخطة الاستراتيجية، " رزان صلاح " 19 يناير 2016 ، 11:18 صباحاً .(http://mawdoo3.com)
7. " 9 Strategic Risks Examples and how successfully Tackle them" by Keiza Fanham , Oct 21 ,2021 , 3:30 PM , (www.diligent.com)

الملاحق

جدول الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	ت
99	استمارة الاستبانة	-1
106	قائمة بأسماء المحكمين	-2
107	الخطة الاستراتيجية لجامعة الزاوية	-3

ملحق رقم (1)

استمارة استبانة بعنوان :

معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

" دراسة ميدانية في عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزاوية "

السادة / السيدات : أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزاوية
تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة
الاجازة العالية الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد
بعنوان : معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس، وتهدف هذه الرسالة إلي التعرف علي معوقات التخطيط
الاستراتيجي في جامعة الزاوية.

أن تعاونكم في الاجابة عن أسئلة الاستبيان بدقة سيساهم في إنجاز هذه
الدراسة ويساهم بشكل ايجابي في تحقيق نجاحها، لذا نأمل أن تولوا هذا الاستبيان
اهتمامكم وذلك بوضع علامة (/) أمام الاجابة التي تعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن
جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين حسن تعاونكم، وتفضلو بفائق التقدير والاحترام

الباحثة : بسمة الهادي الحراري

الهاتف : 0912410913

المحور الأول : البيانات شخصية

يرجى وضع علامة (/) في المربع المناسب :

الجنس: ذكر أنثى

الدرجة العلمية :

أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

3- محاضر مساعد محاضر مجال التخصص:

إنسانية تطبيقية

طبية

4- سنوات الخبرة في مجال العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنوات

5- المؤهل العلمي :

ماجستير دكتوراه

المحور الثاني : المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة
الزواوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها
1- المعوقات التنظيمية :

الرجاء التكرم ووضع علامة (/) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظرکم :

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق تماماً
1	الخطة الاستراتيجية غير واضحة بشكل جيد ولا تلبي تطلعات الجامعة				
2	المهام والمسؤوليات غير محددة بشكل واضح وغير معلنة				
3	الثقافة التنظيمية في الجامعة يغلب عليها الطابع الروتيني				
4	انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية علي حساب الأعمال الاستراتيجية المهمة				
5	إدارة الجامعة غير مهتمة بشكل كبير بعملية التخطيط الاستراتيجي				
6	ضعف مستوى العلاقات العامة بين الجامعة والمؤسسات التي تعمل في محيطها				

2- المعوقات المالية : الرجاء التكرم ووضع علامة (/) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظركم :

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تخصيص ميزانيات غير كافية لعملية التخطيط الاستراتيجي					
2	لا تتناسب تكاليف وميزانية التخطيط الاستراتيجي مع القوائم والبيانات المالية					
3	يوجد قصور في نظام الحوافز المالية واغفال دور المكافآت المالية للعاملين في عملية التخطيط					
4	قلة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي					
5	تخفيض التمويل الحكومي للجامعات					
6	ارتفاع تكاليف الاستعانة بجهات خارجية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي					

3- المعوقات الإدارية:

الرجاء التكرم ووضع علامة (/) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظرکم

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	ضعف اتباع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية علي مستوي الجامعة					
2	كثرة القرارات الادارية المتلاحقة من إدارات الكليات والجامعة وتضاربها في بعض الأحيان					
3	لا يوجد تطوير فيما يتعلق بالأقسام الإدارية في الجامعة					
4	ضعف دعم قيادات الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي					
5	عدم إعتناء معايير الجودة في إختيار الإداريين بالجامعة والكليات					
6	ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند الأزمات فقط					

4- المعوقات البشرية:

الرجاء التكرم ووضع علامة (/) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظركم

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة					
2	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس					
3	لا يوجد دعم لأعضاء هيئة التدريس في اعداد البحوث العلمية وزيادة المشاركة في المؤتمرات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي					
4	لا يتم العمل من إدارة الجامعة بصفة مستمرة على تنمية دافع الإنجاز والابتكار لدى العاملين					
5	ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي					
6	تركيز عضو هيئة التدريس على الجانب التدريسي فقط					

5- المعوقات الفنية:

الرجاء التكرم ووضع علامة (/) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظركم

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	عدم الإهتمام ببناء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن الجامعة والبيئة التي تعمل بها					
2	لا تتوافر البيانات والمعلومات بشكل كامل و التي تساعد في تبني أهداف الخطة الاستراتيجية					
3	تدني مستوي حوسبة الأعمال الإدارية والأكاديمية لرفع كفاءة الخطة الاستراتيجية					
4	ضعف تقنيات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية					
5	لا يوجد إتصال بين الجامعة ومراكز الإحصاء الحكومية أو إحصائيات من جامعات خارجية للحصول علي معلومات تساعد في اتخاذ القرارات					
6	تعتمد الجامعة علي مصدر وحيد للبيانات والمعلومات ولا يوجد تنوع في تلك المصادر					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان :

م /ر	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ.د عبد السلام عمر الأخضر	أستاذ	الأكاديمية الليبية
2	د. طارق فرج نصر الهميلي	أستاذ مشارك	الأكاديمية الليبية
3	د. عز الدين علي سويسي	أستاذ مشارك	الأكاديمية الليبية

ملحق رقم (3)
الخطة الاستراتيجية لجامعة الزاوية 2019_2023م



جامعة الزاوية
University of Zawia



الخطة الإستراتيجية لجامعة الزاوية 2019 – 2023 م

تتطلع جامعة الزاوية لأن تصبح منارة علمية رائدة تساهم في إحداث تنمية مستدامة في المنطقة الغربية بشكل خاص، وفي كل أرجاء البلاد بشكل عام. وتعمل الجامعة على رفع مستواها إقليمياً ودولياً بالتركيز على السمعة الأكاديمية والبحث العلمي المتميز وانفتاح الجامعة على محيطها والشراكات المحلية والدولية. بحيث تتمحور رسالتها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي: تقديم خدمات تعليمية متطورة، والرفع من مستوى البحث العلمي واستثماره، والمساهمة الفاعلة في تنمية المجتمع.

وإنطلاقاً من إدراك أهمية التخطيط في رسم خارطة طريق للمستقبل، فقد بدأت الجامعة مشروع الخطة الإستراتيجية، حيث تقوم الجامعة حالياً بالتدقيق والتفكير من أجل الإنطلاق من قاعدة ثابتة إلى آفاق أوسع للقيام بدورها وأنشطتها محلياً وإقليمياً ودولياً. وتتجسد الخطة الإستراتيجية في رؤية ورسالة ومجموعة من الأهداف الإستراتيجية، حيث يتألف كل هدف فيها من مجموعة من الأهداف الفرعية، متبينة في ذلك منهجية مرحلية لتنفيذ تلك الأهداف وفق جدول زمني محدد.

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي التشاركي في إعداد استراتيجيات ناجحة للمؤسسات، فقد أقام فريق إعداد الخطة العديد من ورش العمل لإعداد استراتيجيات الجامعة، وذلك بمشاركة أصحاب المصلحة على كافة المستويات من داخل وخارج الجامعة، وبحضور عدد من الخبراء والمهتمين من مؤسسات المجتمع المدني.

فريق إعداد الخطة

المحتويات

1.....	مقدمة.....
3.....	نبذة عن الجامعة.....
3.....	حقائق وأرقام.....
4.....	التخصصات بالدراسة الجامعية.....
4.....	التخصصات بالدراسات العليا.....
5.....	أصحاب المصلحة.....
5.....	القيم.....
6.....	إستراتيجية جامعة الزاوية 2019-2023م.....
7.....	الأهداف الإستراتيجية.....
8.....	الأهداف الفرعية.....
12.....	مؤشرات الأداء.....
13.....	عوامل نجاح الخطة.....
14.....	أولويات العمل.....
15.....	مشاريع مقترحة.....

نبذة عن الجامعة

جامعة الزاوية هي إحدى الجامعات الحكومية الليبية، تأسست سنة 1988م بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (35)، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الأفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية.

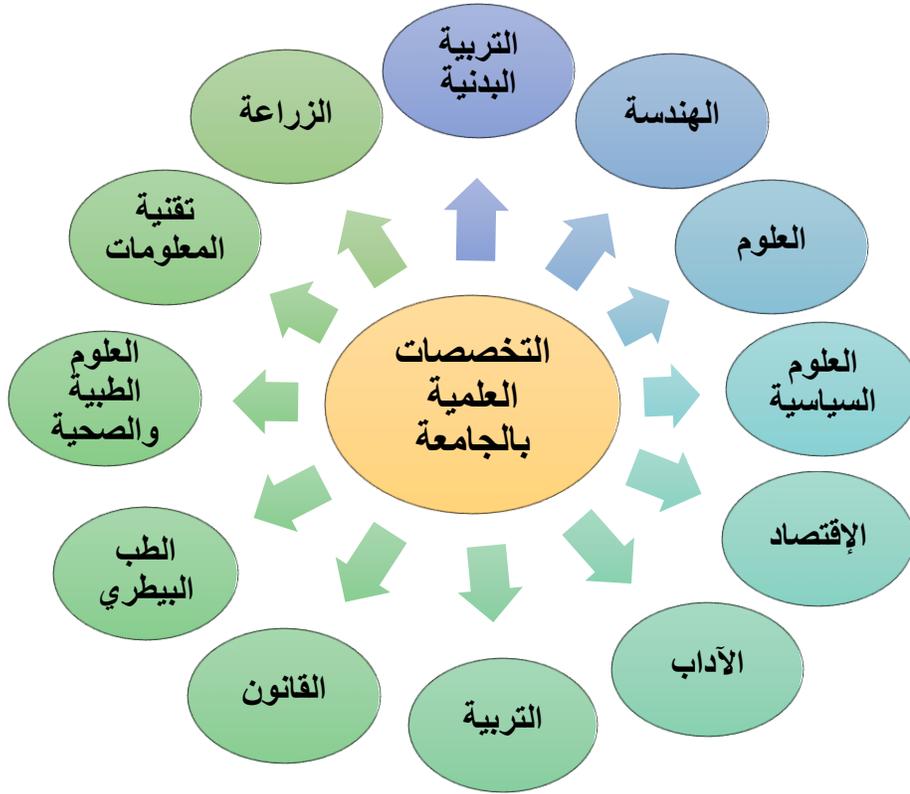
تضم الجامعة المركب الجامعي الحديث، بالإضافة إلى العديد من المواقع الإدارية والتعليمية الأخرى الموزعة على ثلاث مدن هي: الزاوية، العجيلات، زوارة. حيث يصل عدد الكليات في مختلف المواقع إلى (28) كلية شاملة لتخصصات الآداب، والتربية، والتربية البدنية، والقانون، والاقتصاد، والعلوم، والبيطرية والعلوم الزراعية، والهندسة، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، وتقنية المعلومات. والتي تمنح المؤهلات العلمية في مختلف المستويات الجامعية، ويشتمل المركب الجامعي الحديث على عدد من المباني والمنشآت التعليمية، والذي يقع على بعد ستة كيلومترات جنوب مدينة الزاوية، ويغطي مساحة مئة هكتار، وقد رُوعي في إنشاء تلك المباني جمالية التصميم الداخلي والخارجي.

وتعد جامعة الزاوية أول جامعة ليبية معتمدة من مفوضية الاتحاد الأوروبي للخدمات الإعتمادية برقم تعريف: (933771568 PIC) منذ سنة 2012م، وقد فازت مع شركات أوروبية ومحلية بعدة مشاريع تنافسية مدعومة من الإتحاد الأوروبي، ولها مجموعة من الإتفاقيات مع جامعات عالمية.

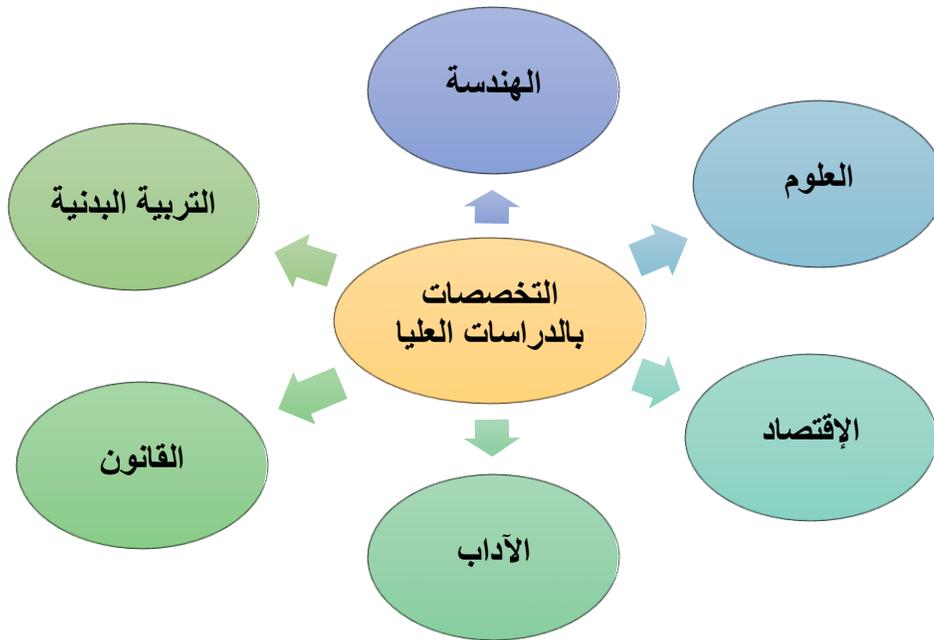
حقائق وأرقام

- عدد أعضاء هيئة التدريس: لبيبين (2822)، مغتربين (15).
- عدد الطلاب: لبيبين (22438)، وافدين (306).
- عدد الموظفين: (2890) موظفاً، وفنياً.
- عدد المعيدين: (995)

التخصصات بالدراسة الجامعية



التخصصات بالدراسات العليا



أصحاب المصلحة

تعتبر مشاركة أصحاب المصلحة من اهم المراحل في إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وذلك من اجل توعيتهم وخلق نوع من الإلتزام و الدعم في تنفيذ الخطة. تم تحديد وتحليل أصحاب المصلحة ومن ثم دعوتهم للمشاركة في إعداد وتحديث استراتيجية الجامعة وعقد ورشتي عمل موسعتين شارك خلالهما عدد كبير من المشاركين وممثلين لأصحاب المصلحة لمناقشة وتحديث الاستراتيجية. وكان المشاركين :

ممثلين من الحكومة المحلية	ممثلين من مدراء الادارات والمراكز والمكاتب بالجامعة	ممثلين من مجلس الجامعة
ممثلين من المجتمع المدني	ممثلين من طلاب الجامعة	ممثلين من أعضاء هيئة التدريس
بعض المهتمين بالتعليم العالي	ممثلين من الشركات العامة	ممثلين من أولياء الأمور

القيم

العمل بروح الفريق	الشفافية والنزاهة	المصداقية
المسئولية الإجتماعية	الإبداع والإبتكار	الجودة والتميز

إستراتيجية جامعة الزاوية 2019-2023م

الرؤية

أن تكون الجامعة صرحاً علمياً متميزاً ورائداً يساهم بفعالية في بناء المجتمع.

الرسالة

تسعى جامعة الزاوية لتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تخدم المجتمع، من خلال كوادر بشرية مؤهلة، وبرامج علمية متطورة، وبيئة تعليمية محفزة، وشراكات فاعلة محلياً وإقليمياً ودولياً تلبي متطلبات سوق العمل وتراعي معايير الجودة والإعتماد.

الشعار اللفظي

التميز لمستقبل مشرق

الأهداف الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي الأول:

تقديم برامج تعليمية في مختلف المجالات حسب معايير الجودة المحلية والدولية.

الهدف الإستراتيجي الثاني:

الرفع من مستوى البحث العلمي.

الهدف الإستراتيجي الثالث:

تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع.

الهدف الإستراتيجي الرابع:

توفير بيئة مناسبة وتحسين مستوى الخدمات.

الهدف الإستراتيجي الخامس:

وضع سياسات وبرامج مستمرة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية بالجامعة.

الهدف الإستراتيجي السادس:

ربط مخرجات الجامعة بمتطلبات سوق العمل.

الهدف الإستراتيجي السابع:

دعم وتفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

الأهداف الفرعية

تنبثق عن الأهداف الإستراتيجية المذكورة أنفاً أهداف فرعية هي:

الهدف الإستراتيجي الأول

تقديم برامج تعليمية في مختلف المجالات حسب معايير الجودة المحلية والدولية.

الأهداف الفرعية:

- 1.1 تطوير البرامج والمناهج التعليمية حسب معايير الجودة.
- 2.1 استخدام التقنية في تقديم البرامج التعليمية.
- 3.1 استخدام أساليب التعليم الحديثة في العملية التعليمية.
- 4.1 اعتماد البرامج التعليمية حسب معايير الجودة.

الهدف الإستراتيجي الثاني

الرفع من مستوى البحث العلمي.

الأهداف الفرعية:

- 1.2 تنمية وتطوير الكوادر البشرية في مجال البحث العلمي وتوفير بيئة مناسبة لهم.
- 2.2 توجيه البحث العلمي لخدمة القضايا العلمية والتنموية.
- 3.2 إعداد استراتيجيات البحث العلمي للجامعة وتحديد الأولويات.
- 4.2 دعم التعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية في مجال البحث العلمي.
- 5.2 تشجيع النشر والمشاركات العلمية والبحوثية في المجلات والمؤتمرات العالمية.

الهدف الإستراتيجي الثالث

تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع.

الأهداف الفرعية:

- 1.3 تفعيل المراكز التي تخدم المجتمع.
- 2.3 المساهمة في احتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- 3.3 إقامة المؤتمرات والنشاطات الثقافية والاجتماعية التي تخدم المجتمع.
- 4.3 المساهمة في تطوير التعليم الأساسي والمتوسط.
- 5.3 إعداد الدراسات والبحوث العلمية التي تساهم في حل قضايا المجتمع.

الهدف الإستراتيجي الرابع

توفير بيئة مناسبة وتحسين مستوى الخدمات.

الأهداف الفرعية:

- 1.4 تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة الرشيدة (الحوكمة).
- 2.4 توفير بيئة أكاديمية مناسبة.
- 3.4 تحسين مستوى الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين.
- 4.4 تطبيق معايير الجودة في تطوير البنية التحتية بالجامعة.
- 5.4 تحسين الأوضاع الأمنية لخلق بيئة آمنة ومستقرة.

الهدف الإستراتيجي الخامس

وضع سياسات وبرامج مستمرة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية بالجامعة

الأهداف الفرعية.

- 1.5 رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة.
- 2.5 تعزيز ثقافة العمل وأخلاقيات المهنة.
- 3.5 وضع سياسات للمتابعة وتقييم الأداء.
- 4.5 العمل على تطبيق نظم الجودة في الإدارة.
- 5.5 تعزيز قدرات الكوادر البشرية في استخدام التقنية.

الهدف الإستراتيجي السادس

ربط مخرجات الجامعة بمتطلبات سوق العمل

الأهداف الفرعية:

- 1.6 إعداد دراسات وبحوث حول متطلبات سوق العمل.
- 2.6 التواصل مع الجهات ذات العلاقة حول موائمة مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
- 3.6 تطوير البرامج التعليمية بالجامعة وتحديثها بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.
- 4.6 تهيئة وإعداد الطلاب بمهارات تمكنهم من دخول سوق العمل.

الهدف الإستراتيجي السابع

دعم وتفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

الأهداف الفرعية:

- 1.7 تشجيع ودعم التعاون الأكاديمي محلياً وإقليمياً ودولياً.
- 2.7 السعي لتوفير مصادر دعم للمشاريع البحثية والإستفادة من الجهات المانحة.
- 3.7 المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل مع الجهات المحلية والدولية.
- 4.7 تشجيع مشاركات الجامعة في البرامج العلمية والبحثية المحلية والدولية.

مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس/ لعدد الطلاب في كل قسم وكلية. - نسبة عدد الموظفين والفنيين والمعيرين/ لنسبة عدد الطلاب. - نسبة عدد الكليات التي أكملت الخطة التشغيلية. - نسبة عدد البرامج التعليمية التي أكملت الدراسة الذاتية. - نسبة عدد البرامج التي حصلت على اعتماد من مركز ضمان الجودة. 	<p>الهدف الأول تقديم برامج تعليمية في مختلف المجالات حسب معايير الجودة المحلية والدولية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود دليللقواعد وأخلاقيات البحث العلمي. - عدد الأبحاث المنشورة في المجالات والمؤتمرات العلمية (سنوياً). - عدد الكتب المنشورة (سنوياً). - عدد الأنشطة العلمية التي تنظمها الجامعة (سنوياً). - عدد الجوائز وبراءات الاختراع المسجلة. - نسبة ميزانية البحث العلمي الى ميزانية الجامعة. 	<p>الهدفالثاني الرفع من مستوى البحث العلمي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدد البحوث العلمية التي ساعدت في حل مشاكل المجتمع (سنوياً). - عدد البرامج التدريبية التي نظمتها الجامعة لخدمة المجتمع (سنوياً). - عدد البرامج الثقافية الموجهة لمعالجة قضايا المجتمع (سنوياً). - عدد الإتفاقيات المبرمة مع مؤسسات المجتمع (سنوياً). 	<p>الهدفالثالث تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة إنجاز الصيانة للبنية التحتية للكليات. - نسبة عدد القاعات الدراسية والمعامل المجهزة تجهيز كامل. - عدد المرافقالخدمية المتوفرة. - نسبة المساحات الخضراء والملاعب لكل كلية مقارنة بعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. - نسبة مساحة المكتبة وعدد الحواسيب بالنسبة لعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. 	<p>الهدفالرابع توفير بيئة مناسبة وتحسين مستوى الخدمات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود ملاك وظيفي حديث لكل قسم وكلية وإدارة. - وجود خطة تدريبية سنوية للجامعة. - عدد البرامج التدريبية المطلوبة من أقسام الجامعة (وفق سياسة تحديد إحتياجات التدريب). - عدد البرامج التدريبية المنجزة. - عدد الموظفين وأعضاء هيئة التدريس المتحصلين على شهادة مدرب معتمد. 	<p>الهدفالخامس وضع سياسات وبرامج مستمرة لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية بالجامعة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - نسبة عدد من تم تعيينهم بمؤسسات الدولة/ الى عدد الخريجين. - عدد الندوات وورش العمل التي أقيمت لتحديد الفجوة بين مخرجات الجامعة وإحتياجات سوق العمل. - عدد المشاركين من مؤسسات الدولة في إعداد وتحديث الخطة الإستراتيجية. - وجود آلية لمتابعة الخريجين. 	<p style="text-align: center;">الهدف السادس</p> <p style="text-align: center;">ربط مخرجات الجامعة بمتطلبات سوق العمل.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المشاريع الدولية التي شاركت أو اشرفت عليها الجامعة. - عدد التبادلات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين سنوياً. - عدد مقاعد التبادل الطلابي سنوياً. - عدد البرامج والإتفاقيات بين الجامعة والجامعات والمؤسسات المحلية والأقليمية والدولية. - عدد الأنشطة والمؤتمرات المحلية والدولية التي شاركت فيها الجامعة. 	<p style="text-align: center;">الهدف السابع</p> <p style="text-align: center;">دعم وتفعيل التعاون المشترك بين الجامعة والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.</p>

عوامل نجاح الخطة

<p style="text-align: center;">خطط وأوليات عمل محددة</p>	<p style="text-align: center;">كوادر بشرية مدربة</p>	<p style="text-align: center;">إدارة رشيدة بقيادات تمتلك المعارف والمهارات</p>
<p style="text-align: center;">برامج لقياس ومتابعة الأداء</p>	<p style="text-align: center;">هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وإجراءات وأدلة عمل</p>	<p style="text-align: center;">ثقافة مؤسسية أساسها العمل الجاد بكفاءة وبفاعلية</p>
<p style="text-align: center;">الإستغلال الأمثل للموارد المادية</p>	<p style="text-align: center;">توفير الأمن داخل الحرم الجامعي</p>	<p style="text-align: center;">برامج تحفيز وتميز</p>

أولويات العمل

تطوير وتحديث النظام الإداري وفق قواعد الحوكمة.

توفير بيئة آمنة داخل الحرم الجامعي.

تطوير وتحسين البنية التحتية.

تحسين جودة العملية التعليمية.

استخدام التكنولوجيا في الإدارة والتعليم.

الإعتماد البرامجي والمؤسسي.

تطوير البحث العلمي.

مشاركة المجتمع.

توفير مصادر دخل بديلة.

تعزيز دور الجامعة في بناء شراكات فاعلة محلياً واقليمياً ودولياً.

مشاريع مقترحة

2023	2022	2021	2020	2019	اسم المشروع	رقم
مشاريع تنظيم إداري						
					مشروع السكرتاريا التنفيذية.	1.
					مشروع إعداد دليل الجامعة.	2.
					مشروع إعداد دليل عمل لجميع عمداء الكليات ومدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام.	3.
					مشروع وضع الخطة التشغيلية للجامعة.	4.
					مشروع إعداد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للجامعة.	5.
					مشروع بناء تعزيز قدرات رؤساء الأقسام العلمية في مجال الإدارة.	6.
					مشروع جائزة الجامعة للأداء المتميز.	7.
					مشروع منظومة الحضور والانصراف بالبصمة.	8.
مشاريع تقنية المعلومات						
					مشروع التعليم الإلكتروني.	9.
					مشروع التواصل (التقني) بين الجامعة والكليات.	10.
					مشروع تحديث الموقع الإلكتروني للجامعة.	11.
					مشروع استخدام التقنية في متابعة أداء الكليات والإدارات والمكاتب.	12.
					مشروع بناء قدرات الموظفين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	13.
					مشروع استخدام التقنية في التدريس.	14.
					مشروع البوابة الإلكترونية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الموظفين.	15.
مشاريع تطوير أكاديمي (تحسين المخرجات)						
					مشروع تحسين مهارات اللغة الانجليزية للموظفين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	16.
					مشروع إعداد مواصفات الخريجين لكل برنامج تعليمي.	17.
					مشروع الاعتماد الأكاديمي للبرامج العلمية.	18.
					مشروع التواصل مع الخريجين.	19.
					مشروع دليل الطالب ودليل عضو هيئة التدريس.	20.
					مشروع جائزة الجامعة للأداء الأكاديمي المتميز.	21.
					مشروع المكتبة الإلكترونية .	22.
مشاريع ربط الجامعة بالشركات والمجتمع						
					مشروع ربط الكليات بسوق العمل.	23.
					مشروع حاضنة مشاريع تقنية المعلومات.	24.

					25. مشروع تطوير طرق التدريس في التعليم الأساسي.
					26. مشروع تطوير الإدارة المدرسية.
مشاريع البحث العلمي					
					27. مشروع تحديد أولويات البحث العلمي للكليات.
					28. مشروع إعداد خطة البحث العلمي للجامعة.
					29. مشروع بناء القدرات في مجال البحث العلمي.
					30. مشروع بوابة البحث العلمي.
					31. مشروع إعداد وثيقة أخلاقيات البحث العلمي.
					32. مشروع المكتبة الشاملة لرسائل الماجستير والدكتوراه.
مشاريع تعاون دولي					
					33. مشروع تطوير التبادل الطلابي و الأكاديمي والإجازات العلمية.
					34. مشروع تطوير الاتفاقيات الدولية.