

معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. خالد سليمان المومني

كلية التربية - جامعة الملك فيصل

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة تمّ التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من 106 عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى أنّ تقدير إعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا جاء بدرجة متوسطة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ولصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، من 5 إلى 10 سنوات، (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادات الجامعة بتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والعمل على إزالة معيقات تطبيقه للتنبؤ بالمتغيرات والتحديات المستقبلية وإدارتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، معيقات التخطيط، جامعة جدارا.

مقدمة

يُعد التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الحياة المعاصرة، وعنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية؛ التي تسبق تنفيذ أي عمل، وأداة مهمة لتحقيق أهداف الجامعة، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من القرارات التي تتعلق بمستقبل الجامعة ومقدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتحديد التحديات والصعوبات التي تواجه إنجاز أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يحتم على الجامعات أن تكون قادرة على التكيف مع تلك التغيرات، ووضع الخطط والبرامج لمواجهةها، ومتابعة التنفيذ، وتحديث الخطة بمرونة احتوائية حسب تلك التغيرات. ومن هنا يتوجب على الجامعة ضرورة تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي القائم على مجموعة من الخطط والبرامج لاستشراف المستقبل، وتعزيز التواصل بين كافة الإدارات والتفاعل فيما بينها، وتحديد وتقييم نقاط القوة والضعف في بيئة العمل، ومعرفة الفرص المتاحة والتحديات في احتياجات سوق العمل، ومتابعة وقياس الأداء بما يحقق للجامعة المنافسة والتميز في أداؤها، وتحسين إنتاجيتها وجودة مخرجاتها. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، ويحقق الأهداف العليا للجامعات على مختلف مستوياتها وتخصصاتها، ويعالج نقص الموارد المالية والبشرية والمالية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، ويعمل على علاج الصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والمسارات المناسبة، ويحدد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصنّاعه في الأوساط الجامعية (علي، 2012). ويرى الخطيب (2003) أن التخطيط الاستراتيجي، يمثل أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري. ومهما يكن من أمر فالتعليم العالي يقع على كاهله عبء إعداد وبناء جيل جديد، يحمل فكراً جديداً لكي يستوعب تحديات العصر، ويجيد تطبيق المعرفة بشكل مرن ومتواصل لملاحقة التغيرات المعاصرة، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الجودة الاستراتيجي،

بناءً على أسس سليمة ومتوافقة مع المتغيرات الداخلية والخارجية (شنودة، 2011: 4). كما أشار فريد (Fred, 2008) إلى أن هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه القوى والعوامل زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الاستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يجعل المؤسسة التعليمية تفكر وتتصرف بشكل يتسم بالفعالية والإيجابية والمبادرة بدلاً من رد الفعل، وفي هذا الصدد يمكن القول بأن عملية التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي بشرط أن تطبق بنجاح (خليل، 2015). وذكر (Chang, 2008) أن أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات.

ويتبين مما سبق أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في مجال تطوير وتحسين بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي، إذ يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها توحيد الجهود والأنشطة والعمليات، وتحقيق التنسيق لجميع عمليات المؤسسة، بما يسهم في تحقيق الجودة والإبداع والتميز في الأداء ومواكبة المستجدات، والتفكير العلمي في حل المشكلات، وإجراء البحوث والتجريب، وإذا كانت الجامعة تسعى إلى تحسين جميع العمليات المنظمة، فإنها بحاجة إلى تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من مبادئ وإجراءات تضمن زيادة فعالية أداء الجامعات، ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتهيئتها لأدوار جديدة تقتضيها متطلبات التطوير والتجديد.

مشكلة الدراسة

إن حاجة الجامعات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي حاجة مستمرة، لتحديد الاستراتيجيات التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، عن طريق تحليل البيانات الداخلية والخارجية، والتخطيط لمواجهة التحديات والمشكلات وإدارتها بشكل جيد،

والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، ومواكبة التطوير والتجديد، والتأكد من أن الجامعة تسير نحو إنجاز الأهداف المنشودة، بما يضمن زيادة فعاليتها، وتحسين جودة مخرجاتها، وبالرغم من ذلك فإن بعض الجامعات ما زالت تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على الأسس العلمية من حيث التصميم والتنفيذ، والمتابعة المستمرة والتقييم. ومع أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود الاختصاصيين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته، أو أنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي (العارف، 2003). إن مثل هذه التحديات تفرض على الجامعات نهجاً جديداً وفلسفة معاصرة وتخطيطاً استراتيجياً في ضوء رؤى وطنية وقومية لمستقبل التعليم الجامعي من خلال إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته وفلسفته وأهدافه، ومحتوى برامجه ومناهجه التعليمية ونظم التقويم فيه. ولمواجهة هذه التحديات لا بد من الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي عموماً ومستوى المنتج التعليمي خصوصاً، وزيادة فاعلية البحث العلمي في ضوء التدفق التقني والتراكم المعلوماتي الهائل، وربط التعليم الجامعي بمتطلبات التنمية وسوق العمل، والأخذ بفلسفة التعليم والتدريب المستمر في التعليم الجامعي، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج، وإقامة شراكة حقيقية مع المجتمع على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات (الحمالي والعربي، 2013).

ويتبين مما سبق أنه يتوجب على الجامعات إن أرادت تطويراً حقيقياً تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يُعد من أهم المكونات الاستراتيجية لإدارة الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وذلك من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالمتغيرات والمستجدات المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج العملية لمواجهة التحديات. ويعود ظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعاني منها الجامعات في الآونة الأخيرة، كما في دراسة (عوذ، 2017)؛ ودراسة (عبدالرحمن والدباس، 2019) إلى عدم تبني بعض الجامعات تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك بسبب ندرة القيادات الجامعية المؤهلة

لإعداد السياسات الإجرائية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذه ومتابعته وتقييمه، ونقص مصادر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المناسبة، والنقص في الموارد المالية، والكوادر البشرية المؤهلة لإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ولذلك يرى الباحث ضرورة التعرف إلى معيقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا، لتوجيهها نحو التخطيط الاستراتيجي، واعتماده لضمان نجاحها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ووضع البرامج والإجراءات لمعرفة الفرص المتاحة، ومواجهة الصعوبات والتحديات.

لذا تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تحديد معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف استجاباتهم باختلاف عدد من المتغيرات الديمغرافية.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي وما معيقات تطبيقه بالتعليم الجامعي؟.
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)؟.
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا.

- الكشف عن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات التخطيط الاستراتيجي تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- 1 - أهمية موضوع الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يُعد المحور الأساس لتطوير وتحسين عمل المؤسسات التربوية.
- 2 - ما يمكن أن تضيفه الدراسة في إثراء الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي.
- 3 - قد تسهم الدراسة في وضع برامج وخطط عمل لمعالجة المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اهتمت الدراسة بموضوع معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا، والمتمثلة بالمعيقات البشرية والإدارية والتنظيمية والمالية، ومعيقات عملية التخطيط.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا.
- الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019م.
- يكون تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء درحتي صدق وثبات أداة الدراسة.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم.

الأدب النظري

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بما يتضمنه من أسس ومبادئ وإجراءات يجب اتباعها، أمراً ضرورياً لتحسين الجودة الإنتاجية للجامعة، والتميز في أدائها، وتهيئتها لأدوار جديدة تقتضيها متطلبات العصر، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، ووضع خطط وبرامج لمعالجتها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد ماهية الأهداف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها في المدى المتوسط والطويل، وكيفية تحقيقها وفق رؤية استراتيجية تركز على المنظمة بأكملها (Mcnamara, 2011). وعرفه (Pearce, 2009: 52) بأنه: «مجموعة الأنشطة أو العمليات التي تعتمده المؤسسة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وينطوي على وضع بدائل لاتخاذ القرار حول المستقبل على المدى الطويل». ويعرف التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي بأنه عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا تحليل بيئته الداخلية لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والتحديات الواجب مواجهتها (الزنفلي، 2012).

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منظمة تقوم على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، واتخاذ القرارات والإجراءات التي يجب على الجامعة تنفيذها ومتابعتها وتقييمها، بهدف تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، ومواجهة الصعوبات والتحديات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم الجامعي: يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية، وتلخص أهميته فيما يأتي:

- يركز التخطيط الاستراتيجي بشكل جوهري على الربط بين المؤسسة الجامعية وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها.

- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل، والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي، والتحديات التي تواجه التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، ويساعد في ابتكار آليات عمل جديّة تحسن من مستوى الأداء، وتحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.
- يجعل المؤسسة في حالة تجدد وتطور مستمر من خلال الفحص المستمر لرسالتها، وأغراضها وأهدافها، وتحديد القضايا الجوهرية واتجاهاتها الاستراتيجية، وبناء الخطط العملية في ضوء نتائج هذا الفحص.
- يحقق تبني فكرة المشاركة الواسعة للعاملين في عمليات التخطيط والاستفادة من كل الآراء والخبرات، وبناء القدرات الذاتية واللازمة لبناء الخطط وتطبيقها في المؤسسة بسهولة ويسر.
- يقيد المؤسسة بتبني نظام مناسب لمراقبة سير تنفيذ الخطط ومتابعتها وفق جداول زمنية محددة، والتقويم المستمر لمسيرة الإنجاز والتدخل السريع لمعالجة التقصير والصعاب حال اكتشافها.
- يتيح للمؤسسة إمكانية اتخاذ القرارات الجوهرية التي ترشدّها إلى رؤية متطورة للمستقبل.
- يساهم في فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية ورفع درجة الوعي بأهمية التغيير، ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب (شرف وعامر وعطيرة، 2010: 76).

ويرى الزعبي (2014) أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يُعطي الجامعات المقدرة على مواجهة مختلف الظروف، والاستجابة بحكمة للضغوط الداخلية والخارجية، والتعامل معها بكفاءة. وبناءً على ما سبق يتبين أن عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تُعد إحدى الضرورات اللازمة لتحقيق أهدافها ورسالتها، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتحديد وترتيب أولوياتها، وتوفير الإمكانيات المالية والبشرية، والتخطيط للمخاطر والصعوبات وإدارتها والقدرة على مواجهتها، والتنبؤ باحتمالات المستقبل، واحتياجات سوق العمل من القوى البشرية المؤهلة والمدربة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي: يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، منها:

- 1 - الشمول والتكامل: وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة.
- 2 - المرونة والواقعية: ينبغي أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالواقعية والمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- 3 - الانفتاح: وهو القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- 4 - توافر التكنولوجيا: وتتمثل في التقنيات المستخدمة في أداء العمل.
- 5 - قبول التغيير: وهو القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية (العمرى، 2012: 442-443).

ومن سمات التخطيط الاستراتيجي أنه عملية اكتشافية منفتحة، وواقعية ومرنة، ومرتبطة الأهداف، وسريعة الاستجابة للمتغيرات، كما أنه عملية طموحة وملهمة ومستدامة، وشاملة وتشاركية، وتدعم المساءلة والمحاسبة، وتهتم بالبيئة المحيطة، وتعتمد على بيانات دقيقة (Lingam, Lingam & Raghunayagam, 2014). وعليه، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي نظام إداري ذو أسس نظرية محددة، وتطبيقات عملية تتمحور حول الديناميكية والمرونة والواقعية والشمول والابداع، والمتابعة المستمرة للخطط والبرامج لضمان تحسين مستوى الأداء، والتنبؤ بالصعوبات والتحديات المستقبلية التي تواجه عمل الجامعات، ووضع الخطط والبرامج لمواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

نماذج التخطيط الاستراتيجي: تُعتمد نماذج عديدة في وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية، ويمكن اختيار ما يناسب مؤسسات التعليم العالي، حيث نجحت العديد من الجامعات عند تبنيها لتلك النماذج، والتي تشترك في تأكيدها على تحليل الظروف البيئية، كما يلي:

- النموذج التكيفي: يقوم هذا النموذج على التناسق والاتساق بين وضع الجامعة

والبيئة التي تعمل فيها، حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في تحديد مضمون الاستراتيجية.

- نموذج هارفارد: يدعو هذا النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للجامعة، وتحديد أهدافها وسياساتها، ومن ثمّ إحداث موازنة بين الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- النموذج المرتكز على القضايا الأساسية: يعتمد هذا النموذج على مجموعة خطوات تبدأ بتقييم البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل، وتحديد البرامج وتحديد الرؤية والرسالة، وبناء الخطة الاستراتيجية، ووضع الخطة التشغيلية، ومتابعة وتقييم وتحديث وثيقة الخطة.
- نموذج الاتساق: يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين قوي بين رسالة الجامعة ومواردها لضمان تشغيلها بفعالية، ويلائم النموذج الجامعات الراضية باكتشاف الخلل في عملياتها العلمية والتربوية الإدارية، وتتكون خطوات بناء النموذج بقيام فريق الخطة بصياغة الرسالة والبرامج، وتحديد الموارد، ثمّ تحديد العمليات، وأخيراً تحديد كيفية إجراء الإصلاحات والتعديلات (عبد الغفور والعزاوي، 2015).

ومن خلال استعراض نماذج التخطيط الاستراتيجي، يتبين اشتراك النماذج في:

- أنّ التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية ينطلق من رؤية الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، وأهدافها الاستراتيجية.
- أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة، للتعرف على الفرص والتحديات ومواجهتها.
- تحديد الأنشطة والعمليات والإجراءات التي يجب اتباعها.
- توفير الموارد المالية والخبرات البشرية المتخصصة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها.

خطوات التخطيط الاستراتيجي: أورد الزنفلي (2012) مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، بما يأتي:

- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة التعليمية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- التحليل البيئي.
- صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

ويرى المليجي ويوسف (2010) أنّ التخطيط الاستراتيجي يتكون من خمس خطوات: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد توجهات المؤسسة الجامعية المستقبلية، وإجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)، وتطبيق الخطة الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية.

ويُعد التحليل الاستراتيجي (SWOT) بمثابة نظرة عامة واسعة لنقاط القوة والضعف الداخلية الأكثر أهمية، والفرص والتحديات الخارجية الأكثر أهمية أيضاً، ويمكن إنجازه من خلال التقييم الصادق والشامل لكلتا العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، إذ يستخدم للتعرف على العوامل البيئية المؤثرة على عمل المؤسسة، وكذلك العوامل الداخلية التي تساهم المؤسسة التعليمية في بلوغ الأهداف، وتستهدف المؤسسة التعليمية من خلال التحليل الاستراتيجي التعرف على نقاط قوة Strengths أو مواطن ضعف Weaknesses في موارد المؤسسة التعليمية وإمكانياتها الداخلية، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats التي يتوقع بروزها في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية (خليل، 2015).

ويتبين مما سبق أنّ التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يجب أن يمر بمراحل وخطوات، تبدأ بتحديد توجهاتها المستقبلية، وتحديد أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية؛ للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، ومن ثمّ صياغة وإعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها.

معيقات التخطيط الاستراتيجي

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العديد من المعوقات التي يجب معرفتها، والوقوف عليها وعلاجها. ويرى (Stefan, 2005) أن معيقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في أربعة معيقات رئيسية، هي: المعوقات البشرية كمقاومة التغيير والعلاقات الاجتماعية، والمعيقات المالية كالتكلفة العالية للتخطيط الاستراتيجي، والمعيقات المؤسسية كثقافة التعاون والثقة بين أطراف المؤسسة، والمعيقات التقنية كتصميم العمل.

ومن أبرز معيقات التخطيط الاستراتيجي الاعتقاد الخاطئ بأن وضع خطة استراتيجية للمؤسسة غاية في حد ذاته، وليس وسيلة لمساعدتها على العمل إلى الوصول إلى وضع أفضل مرغوب فيه، تحقيقاً للصالح العام، وبالتالي لا يؤدي إلى قرارات وإجراءات نافعة لتفيد المؤسسة، وتصبح العملية بأكملها إهداراً للجهد والمال ومضيعة للوقت، بالإضافة إلى إضفاء الطابع الرسمي والبيروقراطي على عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى جعل عنصر الوقت هو المحرك للعملية، لا عنصر الجودة، وينتج عن ذلك عدم تخصيص وقت كاف لإنجاز تلك العملية، وكذلك التركيز على الكم على حساب الكيف، واتخاذ الأرقام وجهة وواجهة لإدارة المؤسسة، وضعف آليات المساءلة والمحاسبية عن الأداء المؤسسي؛ (الزنفلي، 2012).

ويصطدم التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية كغيره من العمليات الإدارية بعدة معيقات قد تقف عائقاً دون تحقيق الخطط المطلوبة، ومن أهم المعيقات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ما يلي:

- عوائق تنظيمية: وهي التي تتعلق بنقص المعلومات، والكفاءات البشرية، والتكنولوجية، وتعقيد الإجراءات، وضعف البناء التنظيمي، وقدم التشريعات.
- عوائق بيئية: وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد، وعدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.
- زيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي.
- الأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع (خليل، 2015).

وكشف شرف وعامر وعطيرة (2010) عن مجموعة من معيقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السورية حدودها في أربع مجموعات، تتمثل الأولى في المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة استخدام تحليل (SWOT)، وصعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة. في حين تتعلق المجموعة الثانية من المعوقات بإدارة الجامعة، مثل ضعف الاهتمام بالتخطيط، وضعف المتابعة، وعدم المعرفة بالأساليب العلمية التخطيطية، وقلة الخبرة في التخطيط، وإشغال الإدارة بالشؤون اليومية، وجهل الإدارة لخطوات التخطيط الاستراتيجي. أما المجموعة الثالثة من المعوقات فقد تعلقت بالجامعة والعاملين فيها، مثل ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين، وانخفاض دافعيتهم للتخطيط، ومقاومة التغيير الاستراتيجي، فضلاً عن النظر للتخطيط بأنه نوع من العمل العشوائي المضيع للوقت. في حين تمحورت المجموعة الرابعة حول المعوقات المرتبطة بالإدارة العليا، مثل التركيز على النتائج قصيرة المدى، وضعف التحفيز، والتغييرات المستمرة، وعدم تخصيص ميزانية للتخطيط.

ويتضح مما سبق أنّ هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وتتمثل هذه المعوقات، بالمعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المالية، ومعوقات تتعلق بعملية التخطيط، ومن هنا يتوجب على إدارة الجامعة المضي قدماً في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة العمليات الأكاديمية والإدارية، ومحاولة التغلب على هذه المعوقات والتحديات من خلال وضع خطط زمنية وبرامج عملية لمواجهة، وتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً للإمكانات البشرية والمالية المتاحة.

الدراسات السابقة

نتناول في هذا القسم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أجرى (Sterk, 2011) دراسة هدفت تعرف استخدام قوى العمل في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، مع الأخذ بالاعتبار لما سوف يقوله أعضاء قوى

العمل وغيرهم من الأفراد عن الحوكمة والقيادة ، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل، وكذلك من إداريين اشتركوا في صياغة وتنفيذ عملية التخطيط في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث دراسة الحالة لتحقيق الفهم الأعمق لأسئلة البحث والخبرات للعينات، كما أرسلت استبانة الكترونية إلى 77 عضواً، ومعدل استرجاع الاستبانات 36%، وأجريت المقابلات مع 6 مستجيبين على الاستبانة، وكذلك مع عميد أكاديمي وعضو مجلس إدارة الأمناء. أظهرت النتائج: أن المشاركين كانوا على رضا عن المشاركة، وأنَّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا، وحققت شروط الحوكمة، وهي تهيئة مناخ من الثقة، وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعّالة، وإتخاذ قرار جماعي، وحماية وجهات النظر، وتحديد المهام والأدوار.

وقام (Brumm & Drury, 2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين القادة الموظفين في الجامعات الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات عبر شبكة الإنترنت على عينة عشوائية قوامها 1171 فرداً من مختلف الجامعات الأمريكية لتحديد تصورهم في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في تصور القادة لإتباع التخطيط طويل المدى. وهدفت دراسة (Kinyanjui & Juma, 2014) إلى التعرف أثر تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الحكومية في كينيا. واعتمدت هذه الدراسة منهج دراسة حالة في جامعة من نيروبي وفروعها. وزعت الاستبانة على عينة بلغت 59 موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات. وهدفت دراسة (عوده، 2017) التعرف على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتم التحقق من صدقها وثباتها، طبقت الدراسة على عينة قوامها 336 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد تراوحت ما بين 3.63-4.13 وبمستوى تحقق مرتفع، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

إحصائية $\alpha \leq 0.05$ في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مساعد.

وأجرت عبد الرحمن والدباس (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها. تم اعداد استبانة مكونة من 45 فقرة. وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة قوامها 450 عضواً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت بدرجة (متوسطة وكبيرة)، جاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال المعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لصالح الجامعات الحكومية، وجاءت أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعوقات مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة التصدي للمعوقات المالية من خلال اتباع عدة إجراءات.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد أظهرت بعض الدراسات أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع مؤسسات التعليم العالي بغض النظر عن بعض المتغيرات، مثل دراسة (Kinyanjui & Juma, 2014)؛ ودراسة (Brumm & Drury, 2013)، وأظهرت الدراسات أيضاً وجود صعوبات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وأوصت الدراسات بضرورة وضع الجامعات برامج وخطط لمعالجة تلك الصعوبات، حفاظاً على الجودة والأداء، والارتقاء بمستوى كفاءة مخرجاتها، مثل دراسة (عودة، 2017)، ودراسة (عبدالرحمن والدباس، 2019)، كما تمّ الاستفادة منها في بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وبناء الأداة التي استخدمت في الدراسة الميدانية، وأيضاً في تفسير النتائج، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المعوقات البشرية، المعوقات الإدارية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية، معيقات عملية التخطيط بجامعة جدارا، حيث لم يتم العثور على دراسات بموضوع الدراسة ذاته، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا بالمملكة الأردنية الهاشمية وعددهم 162 عضو هيئة تدريس. حسب إحصائيات جامعة جدارا، 2019/2018م.

عينة الدراسة:

وزعت استبانة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جدارا، بلغ عدد المعاد منها 106 استبانة. والجدول رقم 1 يوضح ذلك:

جدول رقم 1

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	12	11.3
	أستاذ مشارك	31	29.2
	أستاذ مساعد	63	59.5
	الكلية	106	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	46.2
	من 5 إلى 10 سنوات	32	30.2
	أكثر من 10 سنوات	25	23.6
	الكلية	106	100%

أداة الدراسة:

تمّ تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من 42 فقرة موزعة على خمسة مجالات (المعوقات البشرية، المعوقات الإدارية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية، معوقات تتعلق بعملية التخطيط)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة (عوده، 2017)، ودراسة (آل الشيخ والشعبي، 2015)، وآراء بعض الخبراء والمهتمين في هذا المجال. وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا.

صدق أداة الدراسة: تمّ التحقق من صدق تكوين المقياس من خلال حساب الاتساق الداخلي لمحاوره، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور، وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغ حجمها 15 عضو هيئة تدريس، واستقرت الأداة على 42 فقرة، الأمر الذي أدى إلى بقاء الفقرات ذات صدق البناء المرتفع، الذي بدوره يزيد من معامل ثبات الأداة ككل كما هو موضح في جدول رقم 2.

جدول رقم 2

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	المعوقات البشرية	المعوقات الإدارية	المعوقات التنظيمية	المعوقات المالية	معوقات تتعلق بعملية التخطيط
	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال
1	.541**	.682**	.606**	.834**	.853**
2	.672**	.660**	.636**	.739**	.823**
3	.561**	.682**	.716**	.838**	.804**
4	.657**	.733**	.689**	.766**	.702**
5	.662**	.725**	.780**	.816**	.831**
6	.646**	.727**	.666**	.811**	.835**

تابع / جدول رقم 2

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	المعوقات البشرية	المعوقات الإدارية	المعوقات التنظيمية	المعوقات المالية	معوقات تتعلق بعملية التخطيط
	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال
7	.744**	.709**	.738**	.780**	.889**
8	.748**	.728**	.623**		
9	.710**	.704**	.695**		
10			.727**		

وفقاً للنتائج الموضحة في جدول رقم 2 جاءت جميع معاملات الارتباط بين درجات الفقرات ودرجات محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وهو ما يشير إلى توافق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة وبين محاور الاستبانة.

ثبات المقياس: تمّ حساب ثبات فقرات أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، حيث تمّ تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من 15 عضو هيئة تدريس، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا للثبات لكل من الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، ويبين الجدول رقم 3 هذه النتائج.

جدول رقم 3

معاملات ثبات الاستبانة بطريقة (كرونباخ ألفا)

معامل الثبات	المجال	الأداة
0.81	المعوقات البشرية	
0.84	المعوقات الادارية	
0.85	المعوقات التنظيمية	معوقات التخطيط الاستراتيجي
0.83	المعوقات المالية	
0.83	معوقات تتعلق بعملية التخطيط	
0.83		الأداة ككل

يوضح الجدول رقم 3 أن قيمة معامل الثبات مرتفع لجميع المحاور، وتراوحت معاملات الثبات للمحاور بين 0.81- 0.85، وهي قيم مرتفعة وتُشير إلى توافر الثبات للأداة.

متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات الديمغرافية (الوسيط)، وهي:

- أ - الرتبة الأكاديمية، ولها ثلاثة مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
- ب - سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات:
- أ - أقل من 5 سنوات. ب- من 5 إلى 10 سنوات. ج- أكثر من 10 سنوات.

ثانياً- المتغير التابع:

معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة الحالية المؤشرات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل كرنباخ ألفا للثبات، اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية (spss). وتم تصنيف مستوى الاستجابة على فقرات الاستبانة ومحاورها إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى التحقق مرتفع، متوسط، منخفض. وتم تصنيف الفئات كالتالي: من 1-2.33 مستوى التحقق منخفض، ومن 2.34-3.67 مستوى التحقق متوسط، ومن 3.68-5.00 مستوى التحقق مرتفع.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التحقق لمجالات أداة الدراسة، والجدول رقم 4 يبين ذلك.

جدول رقم 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لاستجابات أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	4	المعوقات المالية	3.47	0.82	متوسط
2	5	معيقات تتعلق بعملية التخطيط	3.44	1.03	متوسط
3	3	المعوقات التنظيمية	3.42	0.82	متوسط
4	2	المعوقات الإدارية	3.35	0.89	متوسط
5	1	المعوقات البشرية	3.31	0.86	متوسط
		الأداة ككل	3.40	0.87	متوسط

يبين الجدول رقم 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل 3.40، وانحراف معياري 0.87، وبمستوى تحقق متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال المعوقات المالية بمتوسط حسابي 3.47، وانحراف معياري 0.82 وبمستوى تحقق متوسط، وأما مجال معيقات تتعلق بعملية التخطيط جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.03 وبمستوى تحقق متوسط، وجاء مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.42، وانحراف معياري 0.82 وبمستوى تحقق متوسط، وأما مجال المعوقات الإدارية فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.35، وانحراف معياري 0.89 وبمستوى تحقق متوسط، وجاء مجال المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.31، وانحراف معياري 0.86 وبمستوى تحقق متوسط. وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من تبني جامعة جدارا التخطيط الاستراتيجي منذ نشأتها، من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وتطلعاتها المستقبلية، ومواجهة الصعوبات والتحديات وإدارتها، إلا أنه لم تلتزم بتطبيقه بعض الإدارات والأقسام بسبب غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي وأدواته واستراتيجياته لدى بعض القيادات، وعدم ادراكهم متطلبات كل مرحلة من مراحل تطبيقه، واعتقادهم الخاطئ بارتفاع الكلفة المصاحبة لعملية التخطيط الاستراتيجي،

وأن التخطيط الاستراتيجي لا يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات الأكاديمية، وأنه عمل لمواجهة الأزمات فقط. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن والدباس، 2019) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المعايير التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسط-كبيرة. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عوده، 2017) التي توصلت إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معايير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد تراوحت ما بين 3.63-4.13 وبمستوى تحقق مرتفع. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول- المعايير البشرية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لفقرات مجال المعايير البشرية، والجدول رقم 5 يبين ذلك.

جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال المعايير البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في وضع الخطط	3.79	1.19	مرتفع
2	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي	3.65	1.21	متوسط
3	قلة الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي	3.59	1.27	متوسط
4	عدم قناعة منسوبي الجامعة بإمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.46	1.21	متوسط
5	ضعف ثقة البيئة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي للأقسام الأكاديمية بالجامعة	3.19	1.25	متوسط

تابع / جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال المعينات البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
6	8	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.11	1.33	متوسط
7	9	اعتقاد البعض أن التخطيط الاستراتيجي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسات التربوية	3.10	1.32	متوسط
8	1	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس	3.04	1.25	متوسط
9	7	ندرة القيادات الجامعية المؤهلة لقيادة العملية التخطيطية	2.84	1.31	متوسط
		المعوقات البشرية	3.31	0.86	متوسط

يبين الجدول رقم 5 أن المتوسط الحسابي لمجال المعينات البشرية ككل 3.31، وبانحراف معياري بلغ 0.86، وبمستوى تحقق متوسط. وجاءت الفقرة 3 «ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في وضع الخطط» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.79، وبانحراف معياري بلغ 1.19 وبمستوى تحقق مرتفع، بينما جاءت الفقرة 7 «ندرة القيادات الجامعية المؤهلة لقيادة العملية التخطيطية» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.84، وبانحراف معياري بلغ 1.31، وبمستوى تحقق متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين في الجامعة، وذلك بسبب قلة اهتمام الجامعة بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته ومراحله، وقلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والبرامج العملية، وندرة القيادات والكفاءات الإدارية والأكاديمية والفنية المتخصصة والمؤهلة لقيادة العملية التخطيطية، والتنبؤ بالتحديات التي تواجه الجامعة ومواجهتها، الأمر الذي تسبب في ضعف الممارسة الاستراتيجية في الجامعة. اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (عبد الرحمن والدباس، 2019)، حيث جاء مجال المعينات البشرية بالمرتبة الأخيرة بدرجة متوسط. اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (Brumm & Drury, 2013)، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في تصور القادة لإتباع التخطيط طويل المدى.

المجال الثاني- المعايير الإدارية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لفقرات مجال المعايير الإدارية، والجدول رقم 6 يبين ذلك.

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال المعايير الإدارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	15	ضعف دعم الإدارة العليا في الجامعة للتخطيط الاستراتيجي	3.78	1.11	مرتفع
2	12	الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية داخل الأقسام الأكاديمية	3.55	1.17	متوسط
3	18	عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية	3.47	1.20	متوسط
4	11	المركزية في العمل الجامعي	3.38	1.23	متوسط
5	17	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات	3.33	1.29	متوسط
6	14	غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء	3.22	1.28	متوسط
7	10	عدم وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي	3.18	1.34	متوسط
8	16	عدم وجود إدارة متخصصة مسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي	3.17	1.32	متوسط
9	13	تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام إدارية فضلاً عن مهماتهم التدريسية	3.05	1.35	متوسط
		المعايير الإدارية	3.35	0.89	متوسط

يبين الجدول رقم 6 أن المتوسط الحسابي لمجال المعايير الإدارية ككل

3.35، وبانحراف معياري بلغ 0.89، وبمستوى تحقق متوسط. وجاءت الفقرة 15 «ضعف دعم الإدارة العليا في الجامعة للتخطيط الاستراتيجي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.78، وبانحراف معياري بلغ 1.11 وبمستوى تحقق مرتفع، في حين جاءت الفقرة 13 «تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام إدارية فضلاً عن مهماتهم التدريسية» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.05، وبانحراف معياري بلغ 1.35، وبمستوى تحقق متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى شيوع النمط الإداري بدلاً من النمط القيادي في إدارة الجامعة، بالإضافة إلى سيطرة المركزية في منظومة العمل واتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى غياب الروح القيادية لدى العاملين، وكذلك الاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين نحو الخطة وتطبيقاتها، وافتقار الجامعة إلى بيئة عمل إدارية مرنة كفؤة قادرة على التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية. اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (Sterk, 2011)، حيث أظهرت النتائج أن المشاركين كانوا على رضا عن المشاركة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا، وحققت شروط الحاكمية، والمشاركة الفعالة، وإتخاذ قرار جماعي، وحماية وجهات النظر، وتحديد المهام والأدوار.

المجال الثالث- المعينات التنظيمية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لفقرات مجال المعينات التنظيمية، والجدول رقم 7 يبين ذلك.

جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال المعينات التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	23	تركيز قيادة الجامعة على تنفيذ الأعمال التشغيلية أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف طويلة المدى	4.00	0.99	مرتفع
2	19	ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	3.95	1.10	مرتفع

تابع / جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال المعينات التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
3	27	قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة	3.56	1.17	متوسط
4	24	وجود فجوة بين برامج الأقسام الأكاديمية واحتياجات سوق العمل	3.46	1.29	متوسط
5	20	ضعف فعالية وسائل التواصل مع منسوبي الجامعة	3.38	1.20	متوسط
6	21	اقتصار عمل الأقسام الأكاديمية على تنفيذ الخطط فقط	3.29	1.17	متوسط
7	28	ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للأقسام الأكاديمية والأهداف المعلنة للجامعة	3.22	1.18	متوسط
8	26	ندرة إشراك الطلبة في عملية صناعة القرار	3.14	1.22	متوسط
9	22	ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.12	1.24	متوسط
10	25	صعوبة الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3.06	1.41	متوسط
		المعوقات التنظيمية	3.42	0.82	متوسط

يبين الجدول رقم 7 أن المتوسط الحسابي لمجال المعينات التنظيمية ككل 3.42، وانحراف معياري بلغ 0.82، وبمستوى تحقق متوسط. وجاءت الفقرة 23 «تركيز قيادة الجامعة على تنفيذ الأعمال التشغيلية أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف طويلة المدى» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.00، وانحراف معياري بلغ 0.99 وبمستوى تحقق مرتفع، بينما جاءت الفقرة 25 «صعوبة الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.06، وانحراف معياري بلغ 1.41، وبمستوى تحقق متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بالرغم من تبني الجامعة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن بعض الإدارات والأقسام لم تلتزم بتنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية؛ وذلك لتركيز قيادة الجامعة

على تنفيذ الأعمال التشغيلية أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف طويلة المدى، بسبب اعتقادهم ارتفاع الكلفة المالية المصاحبة لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وافتقار الجامعة إلى نظام معلومات يوفر المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وضعف التنسيق بين عملية التخطيط للأقسام الأكاديمية والأهداف المعلنة للجامعة.

المجال الرابع- المعايير المالية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لفقرات مجال المعايير المالية، والجدول رقم 8 يبين ذلك.

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال المعايير المالية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	30	قلة المكافآت المالية للقائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.52	1.03	متوسط
2	29	شح المخصصات المالية بالجامعة اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.51	1.04	متوسط
3	32	أنظمة وإجراءات إقرار ميزانية الجامعة والصرف من بنودها	3.51	1.00	متوسط
4	34	ضعف تمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	3.50	1.01	متوسط
5	31	ارتفاع التكلفة المصاحبة لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.45	1.08	متوسط
6	35	نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية	3.39	1.09	متوسط
7	33	صعوبة توجيه ميزانية الجامعة لتمويل تنفيذ المشاريع النابعة من الخطة الاستراتيجية	3.38	1.00	متوسط
		المعوقات المالية	3.47	0.82	متوسط

يبين الجدول رقم 8 أن المتوسط الحسابي لمجال المعايير المالية ككل 3.47، وبانحراف معياري بلغ 0.82، وبمستوى تحقق متوسط. وجاءت الفقرة 30 «قلة المكافآت المالية للقائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.52، وبانحراف معياري بلغ 1.03 وبمستوى تحقق متوسط، بينما جاءت الفقرة 33 «صعوبة توجيه ميزانية الجامعة لتمويل تنفيذ المشاريع النابعة من الخطة الاستراتيجية» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.38، وبانحراف معياري بلغ 1.00، وبمستوى تحقق متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى نقص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الخطة الاستراتيجية، ونقص الموارد التقنية، وصعوبة توجيه ميزانية الجامعة لتمويل تنفيذ المشاريع النابعة من الخطة الاستراتيجية، مما يقف عائقاً أمام التوجهات المستقبلية للجامعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (عبد الرحمن والدباس، 2019)، حيث جاء مجال المعايير المالية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

المجال الخامس- معيقات تتعلق بعملية التخطيط

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لفقرات مجال معيقات تتعلق بعملية التخطيط، والجدول رقم 9 يبين ذلك.

جدول رقم 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال معيقات تتعلق بعملية التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	41	تستغرق عملية التخطيط الاستراتيجي وقتاً طويلاً	3.50	1.31	متوسط
2	39	صعوبة الاتفاق على تحديد الأولويات الاستراتيجية للجامعة	3.50	1.20	متوسط
3	36	عدم التزام إدارة الجامعة بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.47	1.21	متوسط

تابع / جدول رقم 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التحقق لفقرات مجال معيقات تتعلق بعملية التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
4	42	لا يوجد نموذج فعال وناجح داخل الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.44	1.20	متوسط
5	37	افتقار الجامعة إلى أنظمة وإجراءات تنظم عملية التخطيط الاستراتيجي	3.42	1.25	متوسط
6	40	صعوبة عملية التخطيط الاستراتيجي وتعقيدها	3.39	1.29	متوسط
7	38	عدم تحديد أهداف وأولويات الجامعة بشكل واضح ودقيق	3.38	1.23	متوسط
		معيقات تتعلق بعملية التخطيط	3.44	1.03	متوسط

يبين الجدول رقم 9 أن المتوسط الحسابي لمجال معيقات تتعلق بعملية التخطيط ككل 3.44، وانحراف معياري بلغ 1.03، وبمستوى تحقق متوسط. وجاءت الفقرة 41 «تستغرق عملية التخطيط الاستراتيجي وقتاً طويلاً» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.50، وانحراف معياري بلغ 1.31 وبمستوى تحقق متوسط، في حين جاءت الفقرة 38 «عدم تحديد أهداف وأولويات الجامعة بشكل واضح ودقيق» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.38، وانحراف معياري بلغ 1.23، وبمستوى تحقق متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم التزام الكليات والإدارات والأقسام في الجامعة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة، وذلك بسبب صعوبة التوافق على تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية للجامعة، والاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تستغرق وقتاً طويلاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتأكد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، والجدول رقم 10 يوضح ذلك.

جدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المتغير	المتغير
0.91	3.48	12	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
0.88	3.39	31	أستاذ مشارك	
0.87	3.25	63	أستاذ مساعد	

يبين الجدول رقم 10 أن المتوسطات الحسابية لمستويات متغير الرتبة الأكاديمية حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي توجد بينها فروق ظاهرية؛ أي أن هناك أثر ظاهري لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) وعلى جميع مستوياته، ولمعرفة هذا الأثر تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). والجدول رقم 11 يبين ذلك.

جدول رقم 11

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة أثر متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة F (ف)	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	6.330	2	3.165	4.061	0.018
	داخل المجموعات	769.995	988	0.779		

يتبين من الجدول رقم 11 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأثر متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة $F = 4.061$ وبدلالة إحصائية

0.018، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ مما يشير إلى أن متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) له أثر في إحداث فرق في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. ولمعرفة موقع التباين؛ تم استخدام طريقة شففيه (Scheffe Method) لعقد المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والجدول رقم 12 يبين ذلك.

جدول رقم 12

نتائج اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الأداة	(I) الرتبة الأكاديمية	(J) الرتبة الأكاديمية	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الدلالة الإحصائية
معيقات التخطيط الاستراتيجي	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.2379*	0.000
		أستاذ مشارك	-0.1416*	0.025

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ للفروق بين المتوسطات

يتبين من الجدول رقم 12 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي عند الرتبة الأكاديمية أستاذ مساعد وعند كل من الرتبة الأكاديمية أستاذ، أستاذ مشارك، ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ، أستاذ مشارك. وتُعزى النتيجة إلى إدراك ووعي أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا ممن هم في رتبة أستاذ، أستاذ مشارك لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومقدرتهم على تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وذلك بسبب أنهم يحملون مؤهلات علمية عليا متخصصة، وحصولهم على رتب أكاديمية، ومتابعتهم مسيرة البحث العلمي، والمستجدات العلمية في عملهم، وخضوعهم للعديد من الدورات والبرامج التدريبية حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته ومراحلها، بالإضافة إلى مواجهة العديد من التحديات والصعوبات أثناء ممارسة أعمالهم وإداراتها. اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة عوده (2017)، حيث أظهرت النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مساعد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) للتأكد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، والجدول رقم 13 يوضح ذلك.

جدول رقم 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أقل من 5 سنوات	49	3.15	0.84
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	32	3.38	0.89
	أكثر من 10 سنوات	25	3.48	0.93

يبين الجدول رقم 13 أن المتوسطات الحسابية توجد بينها فروق ظاهرية أي أن هناك أثر ظاهري لمتغير الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات وعلى جميع مستوياته، ولمعرفة هذا الأثر تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)، والجدول رقم 14 يبين ذلك.

جدول رقم 14

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة أثر متغير الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة F (الدلالة)	مستوى
سنوات الخبرة	بين المجموعات	14.340	5	2.868	3.707	0.002
	داخل المجموعات	761.985	985	0.774		

يتبين من الجدول رقم 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

الحسابية لأثر متغير الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة $F = 3.707$ وبدلالة إحصائية 0.002، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$. مما يشير إلى أن متغير الخبرة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي له أثر في إحداث فرق في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ولمعرفة لصالح من تلك الفروق؛ تم استخدام طريقة شففيه (Scheffe Method) لعقد المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والجدول رقم 15 يبين ذلك.

جدول رقم 15

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الأداة	(I) الرتبة الأكاديمية	(J) الرتبة الأكاديمية	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الدلالة الإحصائية
معيقات التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.3307*	.000

يتبين من الجدول رقم 15 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي عند الخبرة أقل من 5 سنوات وعند الخبرة أكثر من 10 سنوات ولصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات بحكم عملهم وخبراتهم الطويلة لديهم المقدرة أكثر على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وقد اكتسبوا هذه الخبرات من التحديات والصعوبات والمشكلات التي واجهتهم أثناء أداء أعمالهم، وإدارتها ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها، الأمر الذي انعكس على وعيهم وادراكهم لأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة. اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (عوده، 2017)

التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي البحث بالآتي:

- اهتمام قيادات الجامعة بتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، للتنبؤ بالمتغيرات والتحديات المستقبلية وإدارتها.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة، من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته.
- إزالة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي البشرية، بإشراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- إزالة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الإدارية، بتفويض الصلاحيات للكليات والأقسام والوحدات في الجامعة، ومتابعة وتقييم جوانب الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- تفويض الصلاحيات للكليات والأقسام والوحدات في الجامعة.
- إزالة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي التنظيمية، من خلال تطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.
- إزالة المعوقات المالية، من خلال الإدارة المالية الرشيدة وإجراء المناقشات، والبحث عن مصادر تمويل مستقبلية.

Obstacles of Applying Strategic Planning at the University of Jadara As Perceived by its Faculty Members

Dr. Khaled S. Momani

College of Education - King Faisal University
K.S.A

Abstract

The study aims to identify the obstacles of applying strategic planning at the University of Jadara as perceived by its faculty members. The survey method was adopted. The sample consisted of 106 faculty members. Results revealed that the degree of identifying obstacles of applying strategic planning at the University was medium, and there were statistically significant differences in the responses of the study sample regarding such issue that can be attributed to the academic rank level (professor, associate professor, assistant professor), in favor of both the academic ranks of professor, associate professor. Statistically significant differences existed, as well, to be attributed to years of experience less than 5 years, 5 to 10 years, and more than 10 years in favor of more years of experience more than 10 years. Based on the results, the study recommended that the university leaders should pay attention to such trend, by adopting and implementing strategic planning, and work to remove obstacles regarding its application, to be able to predict, manage future changes, and challenges.

Key words: Strategic Planning, Planning Obstacles, Jadara University.

المراجع

- آل الشيخ، سليمان والشعبي، محمد (2015). معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 29(2)، 3-40.
- الحمالي، راشد والعربي، هشام (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل، مجلة الثقافة والتنمية، 2(71)، 54-87.
- الخطيب، أحمد (2003). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، ط1. إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الزعبي، عطا (2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتمية الموارد البشرية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-سلسلة العلوم الإنسانية. 1(16)، 2-14.
- الزنفلي، أحمد (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- شرف، سمير وعامر، وليد وعطيرة، عبير (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه، جامعة تشرين أنموذجاً، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، 32(4)، 76-98.
- شنودة، إميل (2011). فعالية الدراسات المستقبلية في التنبؤ للتخطيط الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس-الدولي الثاني): «الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي»، المنعقد بكلية التربية النوعية بالمنصورة في الفترة من 14-15 أبريل 2010م، 4.
- العارف، نادية (2003). التخطيط الاستراتيجي، ط1. مصر: الدار الجامعية.

عبد الرحمن، إيمان والدباس، خولة (2019). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها. مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 569-583.

عبد الغفور، همام والعزاوي، محمد (2015). الإدارة الاستراتيجية للجامعات: مداخل فلسفية وتطبيقات ميدانية، ط1. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

علي، علي (2012). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة الخليجية. البحرين. 5-4 إبريل 2012.

العمرى، هاني (2012). مدى تطبيق منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي في الصناعة السعودية (دراسة تحليلية). المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 441-442، (2).

عوده، علاء (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المليحي، رضا ويوسف، يحيى (2010). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، مجلة البحوث التجارية، 23(1)، 335-358.

وردة، صلاح (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 3-5 مارس 2015.

Abdel Ghafour, H. & Al-Azzawi, M. (2015). *Strategic management of universities: philosophical approaches and field applications*, 1st Ed., (in Arabic). Jordan: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.

Abdel Rahman, I. & Al-Dabbas, K. (2019). Obstacles to applying strategic planning in Jordanian universities and future aspirations to overcome them, (in Arabic). *Journal of Educational Sciences Studies*, 46(2), 569-583.

- Al-Aref, N. (2003). *Strategic Planning*, (in Arabic), 1st ed. Egypt University House.
- Al-Hamaly, R. & Al-Arabi, H. (2013). Obstacles to strategic planning and ways to overcome them from the point of view of academic and administrative leaders at the University of Hail, (in Arabic). *Journal of Culture and Development*, 2 (71), 54-87.
- Ali, A. (2012). Strategic Planning for Quality Assurance of Higher Education Institutions: Current Challenges and Application Model, (in Arabic). The Second Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education. Gulf University. The two seas. 4-5 April 2012.
- Al-Khatib, A. (2003). *University Administration (Recent Studies)*, (in Arabic), 1st ed. Irbid: Hamada Foundation for University Studies, Publishing and Distribution.
- Al-Sheikh, S. & Al-Shuaibi, M. (2015). Obstacles to strategic planning in Saudi universities, (in Arabic). *King Abdulaziz University Journal: Economics and Administration*, 29 (2), 3-40.
- Al-Zanfali, A. (2012). *Strategic planning for university education: its role in meeting the requirements of sustainable development*, (in Arabic). Egypt: The Anglo-Egyptian Bookstore.
- Al-Zoubi, A. (2014). The status of strategic planning in Jordanian universities and its relationship to human resource development, (in Arabic). *The Jordanian Journal of Applied Sciences-Humanities Series*, (16)1, 2-14.
- Brumm, C. & Drury, S. (2013). Leadership That Empowers: How Strategic Planning Relates to Followership. *Engineering Management Journal*, 25(4), 17-32.
- Chang, J. (2008). The world comes to the academy. *Education Review*, (1) 1-34 ,30.
- El-Meligy, R. & Youssef, Y. (2010). Managing Strategic Planning Operations for University Education in Egypt, (in Arabic). *Journal of Business Research*, 23(1), 335-358.

- Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. *Planning for Higher Education*, 36(3), 5-21.
- Khalil, N. (2015). *Modern Entries in the Management of Educational Institutions*, (in Arabic), 1st ed. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Kinyanjui, J. & Juma, D. (2014). Investigate the effect of strategic plans implementation on performance in Kenya's public universities. A case study of the University of Nairobi. *European Journal of Business Management*, 2(1), 161-173.
- Lingam, G.; Lingam, N.; & Raghuwaiya, K. (2014). Effectiveness of School Strategic Planning: The Case of Fijian Schools. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(7), 2119- 2125.
- McNamara, O. (2011). *Educational strategic planning*, Management, Organization. United Kingdom.
- Odeh, A. (2017). *Obstacles to applying strategic planning in public universities in Baghdad from the viewpoint of faculty members*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Omari, H. (2012). The extent of applying strategic planning methodologies and methods in the Saudi industry (An analytical study), (in Arabic). *The Scientific Journal of Economics and Trade*, Egypt, (2), 441, 442.
- Pearce, J. (2009). *Strategic management: Formulation, Implementation, and Control*, (11th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Sharaf, S., Amer, W. & Atira, A. (2010). The role of strategic planning in the development of higher education institutions in the Syrian Arab Republic and the obstacles to its implementation, Tishreen University as a model, (in Arabic). *Tishreen Journal of Research and Scientific Studies (Economic and Legal Sciences Series)*, 32 (4), 76-98.
- Shenouda, E. (2011). *The effectiveness of future studies in predicting strategic planning and its quality in higher education*, (in Arabic). The Annual

- Conference (the Fifth Arab-Second International): “Modern trends in developing institutional and academic performance in institutions of qualitative higher education in Egypt and the Arab world”, held at the Faculty of Specific Education in Mansoura from 14 -15 April 2010, 4.
- Stefan, S. (2005). *Barriers and Strategies for Successful HER Implementation*, Sayers Healthcare.
- Sterk, Troy (2011). The use of task forces for university governance and strategic planning. *International Journal for Quality Assurance*, 23(6), 423-436.
- Warda, S. (2015). *The role of strategic planning in developing university education from the viewpoint of faculty members at Zagazig University*, (in Arabic). The Fifth International Arab Conference for Quality Assurance of Higher Education, University of Sharjah, United Arab Emirates, 3-5 March 2015.

