



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

د. حمد بن مرضي الكلثم

د. حازم علي أحمد بدرانه

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (18) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدرج الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً). وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج الآتي:

1. حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \square$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \square$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة.

الكلمات المفتاحية: جامعة أم القرى، التخطيط الاستراتيجي، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

The purpose of this study is to explore the obstacles of strategic planning in Umm AL-Qura University as perceived by faculty members. The population of the study consisted of all faculty members in the Education College in Umm AL-Qura University totaling (143) faculty members from all sections. To achieve the aim of this study the researchers developed a questionnaire consisted of (18) items based on the previous literature and studies.

The findings of the study were as follows:

- The obstacles of strategic planning in Umm AL-Qura University have a great degree as in routine and administrative complexities .

- *There were no significant statistical differences at the level of ($\alpha=0.05$) between the means of the samples responses due to academic rank in the obstacles of strategic planning in Um AL-Qura University.*
- *There were no significant statistical differences at the level of ($\alpha=0.05$) between the means of the samples responses due to experience in the obstacles of strategic planning in Umm AL-Qura University.*

Key Words: *Umm al-Qura University, Strategic Planning, Faculty members.*

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يرتكز مفهوم التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية على أنه مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته لرعاية ذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم، وسدًا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، وبما يساير التطور المرغوب فيه، الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها.

حيث يحظى قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام الدولة ورعايتها، نظراً لأهميته في تخريج الكفاءات الوطنية المؤهلة، تأهيلاً عالياً بمختلف المجالات العلمية والنظرية، لذا استحوذ هذا القطاع على اعتمادات مالية ضخمة في ميزانيات الدولة خلال سنوات خطة التنمية السادسة.

وتتمثل أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في إعداد وتأهيل الطلاب والطالبات، وإكسابهم القدرات والمهارات المختلفة، والإسهام في دفع وتطوير البحث العلمي والتطبيقي، وإعداد الكفاءات والكوادر الوطنية المتخصصة في مختلف المجالات العلمية، وتقديم الخدمات العلمية والفنية في المجالات العلمية المختلفة للقطاعات العام والخاص، وتوثيق الروابط مع القطاع الخاص، مثل: البنوك، والشركات، والمؤسسات، ومكاتب مراجعي الحسابات القانونيين، وذلك لمشاركتهم في تطوير مناهج الكلية بحيث تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

وبمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير 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 (الخطيب، 2001).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجدداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (نصيرات والخطيب، 2005).

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

وحول أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أشار فريد (Fred, 2008) 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 أقطاب التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الإستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

وبين هاكس وماجلوف (Hax & Majluf, 1996) أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهماً لمؤسسات التعليم العالي وذلك من جوانب عديدة، ومن أبرزها: أنه يضع إطاراً لتحديد اتجاهات الجامعة التي تسلكها لتحديد أهدافها المستقبلية، ويمنح الجامعة إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات، ويسمح لمناصري الجامعة بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما يرفع من مستوى الرؤيا لدى المشاركين الرئيسيين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي نحو التوجيه الاستراتيجي لعمل الجامعة، بالإضافة إلى مساهمته في إنشاء ساحة حوار بين المشاركين في التخطيط، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها.

وذكر شانغ (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.

وبالرغم من 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 متحذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو أنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي (العارف، 2003).

وأشار خطاب (1985) أن أبرز العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي: اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط متقادماً قبل بدئه، وضعف الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على المواد الأولية، وصعوبة جلب التكنولوجيا، ونقص في القدرات الإدارية، كما أن التخطيط يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات، إضافة إلى وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية، وعدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.

وعلى الرغم من التوسع الكمي الذي شهده التعليم العالي، إلا أن الدراسات التي أجريت حول واقع التعليم في الجامعات العربية، ومنها السعودية أشارت إلى أن هذا الواقع يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، كما أنه بقي عاجزاً عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق به، نتيجة للتزايد الكبير في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، كما أن التعليم العالي لم يرافقه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته (الخطيب ومعاينة، 2006).

ولعل بروز العديد من المشكلات في التعليم العالي، يعود إلى ضعف التخطيط في تلك الجامعات، وعدم توجه تلك الجامعات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها ورؤيتها، وهذا كله يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة.

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واختلاف استجاباتهم باختلاف عدد من المتغيرات المستقلة.

أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
3. " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة؟"

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. من أهمية موضوع الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أدائها.

2. ما يمكن أن تضيفه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصة العربية منها حول موضوع التخطيط الاستراتيجي.
 3. من ندرة الدراسات السابقة العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات.
 4. قد تفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعات.
 5. قد تسهم الدراسة في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.
- حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على ما يلي:

1. تحددت الدراسة زمنياً، بالفصل الأول من العام الدراسي 1431هـ/1432هـ.
2. تحددت الدراسة مكانياً في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية.
3. تحددت الدراسة بشرياً، باستجابات عينة من أعضاء هيئة التدريس، في كلية التربية بجامعة أم القرى.

التعريفات الإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي: تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (ماهر، 2009).

المعوقات: يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الصعوبات البشرية، والمادية، والتنظيمية، والإدارية، والتي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني بدءاً بالأقدم فالأحدث، وكما يلي:

أجرى أوجاسوارو (Orgasawaro, 2002) دراسة في اليابان هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدور اليابانية للبحث العلمي، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام 1991 تحت عنوان (جامعة في الجامعة) لتحليله، وباستخدام

منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق قام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط والتنفيذ من عام 1991 - 2001، حيث أظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يُعد نموذجاً يحتذى به للجامعات اليابانية الأخرى لأجيال قادمة بسبب مرونته وتطوره، ويقوم البرنامج على الدمج التكاملي بين التخصصية والتكنولوجيا، إذ أن كل تخصص وقسم له جزءه الخاص المرتبط بالخطة الكلية، مع تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة وإدارة المناهج وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية.

وأجرت كاوبيرن (Cowburn, 2005) دراسة في المملكة المتحدة للتعرف إلى عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية لغاية الآن.

وأجرى كاسيوزي (Kasozzi, 2005) دراسة نوعية في أوغندا بهدف التعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة مع (25) عضو هيئة تدريس، وتحليل وثائق التعليم العالي، ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أُحررت في مجال التعليم العالي، وبعد جمع البيانات خلصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.

وأجرى الدجني (2006) دراسة هدفت إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن (79.98%) من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن ما نسبته (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وبينت نتائج الدراسة وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

وأجرت وهبة (2008) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وهدفت أيضاً إلى تعرف سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية فيها، واستخدمت الباحثة

المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على (88) رئيس قسم أكاديمي، يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، التابعة لمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: التحليل البيئي، وتكوين الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تطبق بدرجة فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية بنسبة مئوية مقدارها (70%)، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن الجامعات الفلسطينية تهم بم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن هذه الجامعات تسعى الإدارات الجامعية فيها إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً، وقد حصلت على نسبة مقدارها (76.8%). وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

وأجرى فورد (Ford, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

وأجرى العمري وسلامه (Al- Omari & Salameh, 2009) دراسة في المملكة الأردنية الهاشمية هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي (SPE) في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) إدارياً في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الأول من السنة الأكاديمية 2007-2008، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: أهمية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى المشاركة، وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل التباين الثلاثي المتعدد MANAVOA بينت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الإستراتيجي، كما بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الإستراتيجي كان فعالاً بنسبة متوسطة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع استبانات على أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (145) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أعضاء هيئة التدريس بعد استبعاد عينة الثبات البالغ عددها (25) عضو هيئة تدريس، وقد تم استرجاع (45) استبانة صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها الأولية من (257) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدريج الخماسي (كبيرة جداً وأعطيت 5 درجات، وكبيرة وأعطيت 4 درجات، ومتوسطة وأعطيت 3 درجات، وقليلة وأعطيت درجتين، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عُرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث:

1. مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له.
2. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
3. مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
4. حذف غير المناسب من الفقرات.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (18) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى تطبيقها وإعادة تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (25) عضو هيئة تدريس، من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني. وحُسب معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ (0.86).

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة وهي:

- الرتبة الأكاديمية، ولها ثلاث فئات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
- الخبرة، ولها ثلاث فئات: أقل من 6 سنوات، 6-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.
- ب- المتغير التابع: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

المعيار الإحصائي:

اعتمد الباحث المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما يأتي:

- أقل من 1.49 بدرجة قليلة جداً.
- 1.49- أقل من 2.49 بدرجة قليلة.
- 2.49- أقل من 3.49 بدرجة متوسطة.
- 3.49- أقل من 4.49 بدرجة كبيرة.
- 4.49-5.00 بدرجة كبيرة جداً.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

السؤال الأول: " ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	.69	4.40	الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة	1	1
كبيرة	1.15	3.89	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة	18	2
كبيرة	.87	3.80	ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني	17	3
كبيرة	1.00	3.76	عدم اعتماد معايير التمييز والافتقار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين	2	4
كبيرة	.83	3.76	اعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها في مجرد شعارات فقط	11	5
كبيرة	.60	3.67	المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة	4	6
كبيرة	.94	3.60	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات	14	7
كبيرة	.87	3.56	نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه	7	8
كبيرة	1.06	3.56	وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل	8	9
كبيرة	.97	3.56	قلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي	10	10
كبيرة	.59	3.56	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية	16	11
كبيرة	.82	3.51	عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي	5	12
متوسطة	.87	3.44	قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها	15	13
متوسطة	.81	3.42	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة	3	14
متوسطة	.61	3.24	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين	6	15
متوسطة	.84	3.20	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	9	16
متوسطة	.52	3.16	الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات	13	17
متوسطة	.79	2.91	عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة	12	18
متوسطة	.23	3.55	المعيقات ككل		

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-4.40)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.40)،

بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91). كما بلغ المتوسط الحسابي للمعوقات ككل (3.55).
السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ	7	3.60	.293
أستاذ مشارك	17	3.52	.153
أستاذ مساعد	21	3.57	.273
المجموع	45	3.55	.235

يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (4).

جدول (4)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على معوقات التخطيط الاستراتيجي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.042	2	.021	.373	.691
داخل المجموعات	2.387	42	.057		
الكلية	2.429	44			

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة ف (0.373).

السؤال الثالث: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 6 سنوات	11	3.60	.237
من 6-أقل من 10	11	3.63	.231
10 سنوات فأكثر	23	3.50	.231
المجموع	45	3.55	.235

يبين الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة (أقل من 6 سنوات - من 6-أقل من 10 - 10 سنوات فأكثر)، وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (6).

جدول (6)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على معيقات التخطيط الاستراتيجي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.158	2	.079	1.464	.243
داخل المجموعات	2.271	42	.054		
الكلية	2.429	44			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى للخبرة في معيقات التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة ف (1.464).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة وعلى كافة المستويات.
2. الاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها.
3. عقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته.
4. ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. خطاب، عايدة. (1985). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، بيروت: دار الفكر العربي.
2. الخطيب، أحمد ومعاينه، عادل. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. (الطبعة الأولى)، عمان: جدارا للكتاب العالمي.
3. الخطيب، أحمد. (2003). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، ط1، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
4. الدجني، إياد علي. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، (الطبعة الأولى)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. نصيرات، فريد والخطيب، صالح. (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية، 32(2) 415-433.
7. وهبة، معاني. (2008). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

8. Al- Omari, A and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives. **Research in Post – Compulsory Education**, 14(4): 415-428.
9. Chang, J. (2008). The world comes to the academy. **Education Review**, 30(1): 1-34.
10. Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? **Perspective Policy and Practice in Higher Education**, 9 (4): 103.
11. Ford, G. (2008). Presidents, Chief Academic Officers, and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis, Western Carolina University. **Dissertation Abstract International**, 8(13) 12-37-A.

12. Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. **Planning for Higher Education**, 36 (3): 5-21.
13. Hax, A and Majluf, . N .(1996). Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure. **Journal of Business Strategy**,83(4):72 -104.
14. Kasozi, A. (2005). **The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005**, Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur, Hague.
15. Orgasawaro,, M. (2002). **Strategic planning of the graduate and ungraduate education in research University in Japan**. Higher Education Policy, 15(1): 55-60.