(بسم الله الرحمن الرحيم)

كلية التربية
المجلة التربوية
***

بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى (دراسة ميدانية)

إعداد

الدكتور/ محمد جابر محمود رمضان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية النوعية بقنا

المجلة التربوية ـ العدد الثالث والثلاثون ـ يناير **2013**م

مقدمة:

تواجه الجامعات مجموعة من التحديات ، منها تحديات على مستوى تمويل التعليم والمتمثلة فى تقلص التمويل الحكومى وإنحسار دور الحكومات فى دعم الجامعات الرسمية، ومنها تحديات متعلقة بمصادر التعليم فقد تعددت هذه المصادر وخاصة فى ظل العولمة فانحسرت المصادر المحلية وظهرت المصادر الدولية كالإنترنت وبرامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر، هذا بالإضافة إلى تحديات تعلقت بظهور الجامعات الأجنبية داخل البلدان العربية وقيام القطاع الخاص بالإستثمار فى التعليم العالى [1].

إضافة إلى ما سبق فقد ظهرت تحديات اخرى على المستوى الإدارى ،فقد أكدت بعض الدراسات على أن الواقع الإدارى للمؤسسات العربية ومنها مؤسسات التعليم الجامعى تعانى العديد من التحديات منها المركزية الزائدة ،البيروقراطية ،وضعف التخطيط وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة وتدنى مستوى تاهيل الموارد البشرية وضعف العمل المؤسسى وضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية المختلفة إضافة إلى ضعف الإنتاجية والإبتكار والإبداع [2].

وتزداد خطورة وأهمية التحديات الإدارية فى ظل النظر إلى الإدارة الجامعية على أنها لم تعد إدارة الماضى أو إدارة الحاضر فقط ، ولكنها إدارة المستقبل التى تتعامل مع التحديات من خلال إستشراف المستقبل وإيجاد الحلول الناجحة لمشكلات المستقبل المتوقعة والتى تستطيع من خلالها التعامل مع الواقع المتغير.

إلى جانب ذلك فقد أشار بعض الباحثين إلى وجود مجموعة من التحديات البيئية التى تؤثر سلباً على مؤسسات التعليم ومنها مؤسسات التعليم الجامعى والتى منها : تحديات تتعلق بالبيئة السكانية وتتمثل فى تغير شرائح العمر على مستوى الدولة سواء بالتراجع أو بالتزايد ، وتحديات تتعلق بالبيئة الاقتصادية مثل تغير تكاليف الانتاج ومعدلاته وسوق العمل، بالإضافة للتحديات المتعلقة بالبيئة السياسية مثل اهمال المسئولين والقادة السياسيين مبدأ المحاسبة وكيفية إنفاق المال وقياس المردود المتحقق من وراء هذا الإنفاق [3].

كل هذه التحديات تتطلب البحث عن اسلوب لمواجهتها والتغلب عليها، فكان أسلوب التخطيط الإستراتيجى، فقد أثبت هذا النوع من التخطيط جدارة وقدرة كأسلوب فعال فى مواجهة تلك التحديات، فعن طريقه يمكن وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعى، وتشجيع الجهات المشرفة عليه لكى تعمل معاً من أجل صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم الجامعى بالإضافة إلى وضع الرؤية والاهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوى (4).

كما أنه يمكن المؤسسات من الاستمرار فى المنافسة ويأخذ فى الإعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها وبالتالى تظل الخطط فى ظل التخطيط الإستراتيجى فى وضع قابل للتعديل والتطوير بصورة مستمره، كما أنه يضع قيادة المؤسسة فى وضع نشاط يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل دائم، وأنه يدرك أن هذه المؤسسة تتأثر بحقائق السوق الاقتصادى وزيادة المنافسة ، وبالتالى فهو يركز على المشاركة والتعاون انطلاقاً من كونه يتضمن مجموعة من العمليات الاقتصادية والسياسية والسلوكية (5).

بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجى يُمكن مؤسسات التعليم الجامعى من وضع إطار لتحديد اتجاهات الجامعه التى تسلكها لتحديد اهدافها المستقبليه،و يمنح الجامعه اطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى كما يسمح بوجود مساحة حوار بين المشاركين فى التخطيط للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة للوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها (6).

مما سبق تتضح أهمية التخطيط الإستراتيجى كأسلوب يمكن من خلاله مواجهة التحديات التى تواجه التعليم الجامعى، خاصة مع إزدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط الأخرى وخاصة التخطيط طويل المدى الذى فشل فى مواجهة التعقيدات الكثيرة التى صاحبت التغيرات التى ظهرت فى البيئة المحيطة بالتعليم الجامعى، فهو أفضل أنواع التخطيط التى تجعل التعليم الجامعى أكثر حساسية للمتغيرات التى تحدث فى البيئة (7).

مشكلة البحث:

رغم الحاجة الملحة لإستخدام التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات؛ كما اتضح من المقدمة، نظراً لكونه أحد الوسائل الفعالة فى منح الجامعات القدرة على تخطيط النشاطات

المستقبلية لضمان نجاحها ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة بالإضافة لكونه يمنح الجامعات الضمانات لإستغلال الموارد المتاحة بفعالية مع وضع خطط تساعد على نجاح عملية إتخاذ القرارات فى تلك المؤسسات (8).

إلا أن الكثير من الدراسات أشارت إلى وجود مجموعة من التحديات لا تمكن الجامعات من تنفيذ الخطط الإستراتيجية، من هذه التحديات: عدم وضوح الرؤية عند القيادات العليا التى من شانها توجيه الخطط الإستراتيجية نحو غاياتها وأهدافها، وتردد بعض القيادات العليا من العمل بالخطط الإستراتيجية خوفاً من التغيير، إضافة إلى وجود فجوة بين المهمات التخطيطية والتنفيذية مما يؤدى إلى غياب التواصل والتفاهم على تحديد الأولويات وآليات التنفيذ فى الجامعة (9).

كما أشارت دراسة أخرى إلى مجموعة مختلفة من تحديات التخطيط الإستراتيجى تمثلت فى عدم الدقة فى المعلومات والبيانات، وإتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة الإستراتيجية، وإغفال الجانب الإنسانى مما يؤدى إلى معارضة العاملين للخطة الإستراتيجية وعرقلة تنفيذها، بالإضافة إلى الإعتماد فى بعض الاحيان على جهات خارجية لوضع الخطة الإستراتيجية للجامعة (10).

بالإضافة إلى ذلك فقد أشار أحد الباحثين إلى مجموعة من معوقات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة تمثلت فى صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنى، وعدم الإعتماد على معايير التميز والإقتدار فى إختيار القادة الأكاديمين والإداريين، بالإضافة إلى اعتقاد بعض المسئولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط (11).

إلى جانب التحديات والمعوقات السابق الإشارة إليها، أكدت دراسة قام بها مركز الدراسات والبحوث التابع لمجلس النواب البحرينى على وجود مجموعة من معوقات التخطيط الإستراتيجى تعانى منها الكثير من الدول العربية ومن بينها البحرين والمتمثلة فى: تقادم الأساليب المتبعة فى التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، إلى جانب جمود التفكير لدى القيادات الإدارية وغضهم البصرعن المتغيرات التى تحدث فى أساليب العمل الإدارى وعدم الاخذ بها (12).

بناءاً على ما أشارت إليه الدراسات السابق عرضها؛ والتى أوضحت وجود مجموعة من التحديات والمعوقات التى قد تقف أمام الجامعات عند وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ظهرت مشكلة البحث الحالى والتى تتمثل فى التساؤلات الاتية:

س1: ما مفهوم التخطيط الإستراتيجى؟ وما أسسه وخصائصه؟

س2: ما اهمية التخطيط الإستراتيجى للجامعة؟

س3: ما مراحل التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة؟

س4: ما ملامح الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى؟

س5: ما مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى؟

س6: ما التصور المقترح لحل مشكلات التخطيط الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى؟

أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث فى الآتى:

1- إلقاء الضوء على التخطيط الإستراتيجى، كأحد أساليب التخطيط التى تُعنى بدراسة المستقبل.

2- يظهر البحث الحالى طبيعة التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة.

3- يلقى البحث الحالى الضوء على بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى

4- قد يساعد التصور المقترح الذى يقدمه البحث المسئولين عن التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات بصفه عامه وجامعة جنوب الوادى بصفه خاصه على مواجهة بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى والعمل على تذليلها.

أهداف البحث:

يمكن أن تتحدد أهداف البحث الحالى فى الآتى:

1- التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجى، وأسسه وخصائصه.

2- تحديد أهمية التخطيط الإستراتيجى للجامعة.

3- التعرف على مراحل التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة.

4- توضيح بعض ملامح الخطة الإستراتيجة لجامعة جنوب الوادى.

5- تحديد بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى.

6- التوصل لتصور مقترح قد يساعد المسئولين بجامعة جنوب الوادى على مواجهة مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى الذى يقوم على مسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وعلى هذا قام الباحث بمسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع التخطيط الإستراتيجى مستعيناً بالأدبيات والبحوث والدراسات ذات الصلة، ثم القيام بالدراسة الميدانية بهدف تحديد بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى.

أدوات البحث:

تمثلت فى استبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادى ممثلين فى عمداء ووكلاء الكليات ومديرى وحدات الجودة للتعرف على بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة.

عينة البحث:

تمثلت فى عينه من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة جنوب الوادى ممثلين فى عمداء ووكلاء الكليات ومديرى وحدات الجودة، وقد بلغ حجمها (30) عضواً.

مصطلحات البحث:

- التخطيط الإستراتيجى:

يُعرف على انه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، فى ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التى تمتلكها المؤسسة فى بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (13).

وبالتالى يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجى تعرفاً إجرائياً على أنه إعداد الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، فى ضوء مصادر القوة والضعف التى تمتلكها الجامعة فى بيئتها الداخلية، كذلك

يتضمن التخطيط الإستراتيجى التعريف برسالة ورؤية الجامعة وكذلك أهدافها المحددة فى ضوء تلك الرؤية والرسالة.

الدراسات السابقة:

من خلال مسح الباحث للأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع البحث، توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات تتصل بموضوع البحث، يمكن عرضها على النحو التالى:-

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة حسن مختار حسين (2002)(14):

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجى، واهم خطواته ومشكلاته، وإبراز أهم المبررات التى تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب التخطيطى فى التعليم الجامعى، كما تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى، بالإضافة إلى الوصول إلى تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا الاسلوب فى التعليم الجامعى المصرى، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفى من أجل تحقيق أهداف البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى، ومن بين معالم هذا التصور إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى، وإجراء التحليل البيئى لمؤسسات التعليم الجامعى ، بالإضافة إلى تحديد الجماعات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعى.

2- دراسة محمد حسن المبعوث (2003)(15):

تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق بين أسلوب التخطيط الإستراتيجى والتقليدى فى التعليم، وتوضيح اهم اوجه النقد الموجه للتخطيط للتعليم العالى فى الوطن العربى، بالإضافة إلى دراسة نموذج المملكة العربية السعودية للتخطيط للتعليم العالى، مع تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى فى إدارة مؤسسات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية، وقد إستخدم البحث المنهج الوصفى التحليلى لتحقيق أهداف البحث، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وضع تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية، كما توصل البحث إلى أن التخطيط للتعليم العالى فى المجتمع العربى وفى المملكة العربية السعودية يغلب عليه الطابع التقليدى

فى التخطيط مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الإستراتيجى وبشكل نظرى فى الخطط المكتوبة التى لا تأخذ طريقاً للتنفيذ بشكل فعال.

3- دراسة محمد سيد محمد (2005) (16):

تهدف الدراسة إلى الوقوف على معالم التخطيط الإستراتيجى وخصائصه وخطواته ومبادئه ونماذجه المختلفة، وإلقاء الضوء على الوضع الراهن لكليات التربية بجمهورية مصر العربية من حيث تحليل وتقييم واقع هذه الكليات، وإلقاء الضوء على ملامح عصر المعلومات والتحديات التى تواجه كليات التربية بجمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى التعرف على الأدوار التخطيطية التى تقوم بها كليات التربية بجمهورية مصر العربية والمعوقات التى تحول دون تطوير هذه الكليات بإستخدام التخطيط الإستراتيجى مع تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى لتطويرها فى عصر المعلومات، وقد إستخدم البحث المنهج الوصفى التحليلى لملاءمته لطبيعة الدراسة كما إستخدمت الدراسة الإستبانة كأداه لها من أجل التعرف على الأنشطة والممارسات التخطيطية السائدة بكليات التربية وتحديد المعوقات التى تحول دون تطويرها بإستخدام التخطيط الإستراتيجى، وقد تمثلت عينة الدراسة فى عينه من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية بجمهورية مصر العربية وقد بلغ حجم العينه (200) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تقوم كليات التربية بأدوارها التخطيطية بدرجة منخفضة وتتم بالعفوية دون سند علمى تخطيطى، وإنخفاض نسبة الوعى بالتخطيط الإستراتيجى بكليات التربية إضافة إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجى بهذه الكليات لا تسير وفقاً للمراحل المحددة لها مع وضع تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية.

4- دراسة أحمد فريد عبد الشافى (2006) (17):

تهدف هذه الدراسة إلى وصف الاساليب المستخدمة فى تخطيط التعليم بالجامعات المصرية فى الوقت الحالى، وتحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجى وفلسفته وخصائصه ومكوناته وعملياته، وتحديد متطلبات تفعيل وإنجاح إستخدام التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى، بالإضافة إلى وضع عدد من السناريوهات لتخطيط التعليم بجامعة المنصورة حتى عام 2022، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، والإستبانه كأداه لها، وتمثلت عينة الدراسة فى عينه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وقيادات الجامعة الحاليين والسابقين وقد بلغ حجم العينه(204) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نتائج تعلقت بتحليل البيئة الداخلية للجامعة، ونتائج تعلقت بتحليل البيئة الخارجية للجامعة، كما عرضت الدراسة نتائج تحليل *Swot* الذى أظهر نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات، وقد اقترحت الدراسة فى النهاية عدداً من السيناريوهات لمستقبل التعليم بجامعة المنصورة.

5- دراسة إياد الدجنى (2006) (18):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجى، ومعرفة مدى ممارسة ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التى تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالى فى فلسطين فى الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ثم صياغة التوصيات والمقترحات التى تسهم فى تطوير التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة فى ضوء معايير الجودة، ولتحقيق هذه الاهداف إتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى، ومنهج تحليل المحتوى، كما إستخدم الإستبانه كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها: توافر معايير الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة فى مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفة، بالإضافة إلى وجود ضعف فى صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، كما أظهرت الدراسة عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ومرافق الانشطة المصاحبة للمناهج.

6- سعود بن سليمان بن مطر (2009) (19):

هدف البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجى وعلاقته بمستوى الآداء التعليمى فى كليات العلوم التطبيقية فى سلطنة عمان وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين بها، وتكونت عينة البحث من (48) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف البحث إستخدم الباحث الإستبانة كأداة للبحث، وأظهرت النتائج أن نسبة الموظفين الذين يطبقون المفهوم الدقيق للتخطيط الإستراتيجى بلغت 60% من حجم العينة، بينما 40% من الموظفين ليس لديهم وضوح كاف لمفهوم التخطيط الإستراتيجى، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجى ومستوى الآداء التعليمى فى الكلية، كما كشفت النتائج عن وجود بعض المعوقات التى تقف أمام موظفى هذه الكليات عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفى مقدمتها الاوضاع المالية.

7- دراسة أحمد محمد محمد عبد العزيز (2009) (20):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهداف وفلسفة وتوجهات مراكز البحث الجامعى على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية وبحث منظومة البحث العلمى داخل مراكز البحث الجامعى بجامعة عين شمس وأهم إشكالياتها ودراسة المراكز البحثية بالجامعات العالمية، والدور الذى تقوم به وذلك من أجل محاولة وضع تصور إستراتيجى لتطوير مراكز البحث العلمى بجامعة عين شمس، وقد إستخدمت الدراسة منهجية مركبة تتضمن المنهج الوصفى التحليلى لرصد واقع هذه المراكز، وأسلوب تحليل النظم لتحليل مدخلات وعمليات ومخرجات هذه المراكز، كما إستخدمت الدراسة أسلوب المسح البيئى *Swot*، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن أغلب أهداف المراكز غير مفعله بدرجة كبيرة جداً، كما أن هناك العديد من نقاط القوة التى يجب على المراكز إستغلالها وأيضاً نقاط الضعف التى يجب تقويتها، كما توجد فرص يجب إستغلالها ومخاطر يجب تجنبها، وبذلك قامت الدراسة بمحاولة إستغلال كل هذه الجوانب فى وضع تصور إستراتيجى مقترح لتفعيل دور هذه المراكز داخل المجتمع.

8- دراسة أيه رياض العبد (2010) (21):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات الحكومية، والتعريف بأهمية نظم المعلومات الإدارية ودورها الأساسى فى ترشيد عملية التخطيط الإستراتيجى فى كليات جامعة حلب بالإضافة إلى حصر المحددات الاساسية التى تعيق إستخدام نظم المعلومات الإدارية فى كليات جامعة حلب، كما إفترضت الدراسة مجموعة من الإفتراضات وصلت من خلالها إلى مجموعة من النتائج منها: توجد علاقة ذات دلاله بين وجود نظام للمعلومات الإدارية وبين تحديد مكونات الإتجاه الإستراتيجى، كما توجد علاقة ذات دلاله بين وجود نظام للمعلومات الإدارية وبين تنفيذ الخطه الإستراتيجية.

9- دراسة أسماء أحمد خلف (2011) (22):

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض القضايا التى تواجه التعليم الجامعى فى مصر، بالاضافة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتوصل إلى رؤية إستراتيجة لمواجهة هذه القضايا، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما إستخدمت الباحثة أسلوب التحليل البيانى *Swot* بالاضافة إلى إعداد الباحثة لإستمارة (دلفاى) تم تطبيقها على عينه من أعضاء هيئة التدريس والمسئولين الإداريين ، وقد بلغ حجم هذه العينه (70) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تحديد مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة بمنظومة التعليم الجامعى، كما تم التوصل إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية لمواجهة القضايا التى تواجه التعليم الجامعى وفى النهاية تم التوصل إلى وضع رؤية إستراتيجية ووضع مجموعة من الاهداف الإستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة *(Pisel, Kenneth P.,2002)*[23]:

وكانت هذه الدراسة بعنوان "دراسة تحليلة لفعالية إستخدام نموذج عمليات التخطيط الإستراتيجى للتعليم عن بعد فى التعليم الجامعى"، وهدفت الدراسة إلى تأكيد فعالية نموذج عمليات التخطيط الإستراتيجى للتعليم عن بعد فى التعليم الجامعى، وقد قام الباحث بإستطلاع آراء مجموعة من الخبراء التربويين عن طريق القيام بثلاث جولات لأسلوب دلفاى تمت عن طريق البريد الإلكترونى عبر الإنترنت، كما استخدم أسلوب دراسة الحاله من المنهج

الوصفى، وطبقت الدراسة على عينة من الخبراء التربويين قوامها (28) خبيراً فى التعليم عن بعد، وتوصلت الدراسة إلى تأكيد (22) من الخبراء التربويين على فعالية إستخدام التخطيط الإستراتيجى فى التعليم عن بعد والتوجيه بضرورة تعميم التجربة، كما اكد الخبراء على أن التخطيط الإستراتيجى يسهم فى تطوير التعليم عن بعد ويسهم فى تطوير مقرراته ومناهجه، كما أثبتت النتائج أن التخطيط الإستراتيجى يساعد مخططى التعليم الجامعى على مواجهة التحديات التى تواجهه.

2- *(Staley, Timothy G., 2002)*(24):

وكان عنوان هذه الدراسة هو "العوامل المرتبطة بجوانب التخطيط الإستراتيجى فى كليات جامعة تكساس- دراسة لنموذج ***Ramanujam&Venkatraman*** للتخطيط"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجى ومدى جدوتها فى جانب الإدارة وإعداد الطلاب، بالإضافة إلى إستهدافها تطبيق النموذجين السابق الإشاره إليهما على طلاب جامعة تكساس وعلى القائمين على إدارة هذه الكليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لعامل الإدارة على جوانب التخطيط الإستراتيجى فى كليات جامعة تكساس نحو فهم جوانب التخطيط الإستراتيجى، كما توصلت الدراسة لعدم وجود علاقة بين جوانب التخطيط الإستراتيجى وبين إعداد الطلاب بكليات جامعة تكساس.

3- دراسة *(Machado, Maria, 2005)*(25):

كانت هذه الدراسة بعنوان "التخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم العالى البرتغالية"، وإستهدفت الدراسة تقديم صورة واقعية عن التخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم العالى البرتغالية، وقد إستخدمت الدراسة الإستبانه كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (61) عميداً لمؤسسات التعليم العالى العامة والخاصة فى البرتغال، وإستهدفت الإستبانة قياس مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم العالى وتحديد المشكلات المرتبطة بالتطبيق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم فى ضوئها تحديد التوجهات المستقبلية للبرتغال فيما يتعلق بجهود التخطيط الإستراتيجى.

4- دراسة *(Taylor,James, 2006)*(26):

تمثل عنوان هذه الدراسة فى"تحسين مستوى القيادات المؤسسية والإدارية فى مؤسسات التعليم العالى من خلال مدخل التخطيط الإستراتيجى"، وكان الهدف الرئيسى للدراسة

هو تقديم تصور مقترح لتحسين كل من القيادة المؤسسية والاداره فى مؤسسات التعليم العالى من خلال مدخل التخطيط الإستراتيجى، وقد توصلت الدراسة فى نتائجها إلى وجود فروق بين مصطلحى القيادة المؤسسية والإدارة برغم التشابه الكبير بينهما، كما أوضحت النتائج وجود مجموعة من الظروف تساعد على خلق الصراع والتوافق بين المفهومين، كما توصلت الدراسة إلى أفضل نماذج التخطيط الإستراتيجى التى يمكن ان تسهم فى تحسين هذين المفهومين.

5- دراسة *(Hayward, Fred , 2008)*(27):

وكانت هذه الدراسة بعنوان "التخطيط الإستراتيجى لمؤسسات التعليم العالى فى الدول النامية: تحديات ودروس"، تمثل هدف الدراسة فى دراسة واقع التخطيط الإستراتيجى لمؤسسات التعليم العالى فى الدول النامية، وتمثلت عينة الدراسة فى ثلاث دول نامية هى: افغانستان ، ومدغشقر، جنوب أفريقيا، وأظهرت الدراسة وجود مجموعة من التحديات تواجه التخطيط الإستراتيجى فى هذه الدول وبالتالى قام الباحث بوضع مجموعة من الحلول لمواجهة هذه التحديات بإعتبار التخطيط الإستراتيجى فى هذه الدول يُعد حافزاً حاسماً من اجل التغيير.

6- دراسة *(Del Barrio- Garcia, Salvador, 2009)*[28]:

وكانت هذه الدراسة بعنوان "قيمة تصورات العملاء فى الخطة الإستراتيجية للجامعة"، ومن ثم قامت الدراسة بتحليل لإحتياجات العملاء "أى الأشخاص المستفيدين من الجامعة"، والإستفادة منها فى عملية التخطيط الإستراتيجى، وتوصلت الدراسة إلى ان تحليل هذه الإحتياجات ووضعها فى الإعتبار عند التخطيط الإستراتيجى سيساعد الجامعة على بناء أهدافها وخططها على أساس ما يحتاجه العميل من الجامعة، بالإضافة لمساعدة الجامعة على تشخيص الوضع الداخلى لها من خلال بناء مصفوفات من نقاط التميز وأوجه القصور.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرض الباحث فى الجزء السابق عدداً من الدراسات السابقة سواءاً العربية او الاجنبية، وقد تناولت هذه الدراسات التخطيط الإستراتيجى من زوايا متعددة ومختلفة، فمنها من إهتم بوضع تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى بالجامعة مثل دراسة (حسن مختار، 2002)، ومنها من إهتم بوضع سيناريوهات للتخطيط الإستراتيجى مثل دراسة (أحمد فريد، 2006)، بالإضافة إلى تركيز البعض الآخر منها على دراسة علاقة التخطيط الإستراتيجى ببعض العوامل مثل الآداء التعليمى ونظم المعلومات الإدارية كدراسة (آيه رياض، 2010)، دراسة (*Taylor, 2006*)، كما إهتم البعض الآخر بدراسة التخطيط الإستراتيجى فى التعليم عن بعد كدراسة (*Kenneth, 2002*)، وعلى هذا يمكن للباحث تحديد أوجه إتفاق وإختلاف هذه الدراسات مع البحث الحالى، وكذلك أوجه الإستفادة على النحو التالى:-

أولاً: أوجه الإتفاق بين البحث الحالى والدراسات السابقة:

وتتمثل فى الآتى:

1- **منهج البحث، حيث استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفى وهو نفس منهج البحث الحالى.**
2- **إتفق البحث الحالى مع الدراسات السابقه فى مجال البحث وهو التخطيط الإستراتيجى.**
3- **إتفق البحث الحالى مع بعض الدراسات السابقة فى المرحلة التعليمية التى تم تناول من خلالها موضوع البحث وهى المرحلة الجامعية.**
4- **أدوات البحث، حيث يتفق البحث الحالى مع بعض الدراسات السابقة فى إختيار أداة البحث ، وهى الإستبانه.**

ثانياً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالى والدراسات السابقة:

وتتمثل فى:

1- **مشكلة البحث، حيث يهتم البحث الحالى بدراسة بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، وهذا مالم تتناوله أين من الدراسات السابقة.**
2- **مكان البحث، وهو جامعة جنوب الوادى.**
3- **الاهداف التى يسعى البحث إلى تحقيقها.**
4- **منهج البحث، حيث إختلف البحث الحالى مع بعض الدراسات السابقه فى إختيار منهج البحث.**

5- أدوات البحث ، فقد إختلف البحث الحالى مع بعض الدراسات السابقة فى إختيار اداة البحث.

6- عينة البحث، حيث إختلف البحث الحالى مع الدراسات السابقة فى طبيعة عينة البحث.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فى البحث الحالى:

تتمثل أوجه الاستفادة فى:

1- صياغة مشكلة البحث الحالى.

2- ساعدت الباحث فى اختيار منهج البحث.

3- ساعدت الباحث فى صياغة تساؤلات البحث.

4- مساعدة الباحث فى إختيار عينة البحث.

5- معاونة الباحث فى تحديد منهج وأدوات البحث.

6- مساعدة الباحث فى تحليل وتفسير نتائج البحث.

الإطار النظرى

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجى، وأسسه وخصائصه :

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجى:

للتخطيط الإستراتيجى العديد من المفاهيم، يمكن تناول بعضها على النحو التالى:

يقصد بالتخطيط الإستراتيجى العملية الإدارية التى يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الإستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التى تحدد سير عمل المؤسسة فى الحصول على وإستخدام الموارد المختلفة سواءاً البشرية أوالمادية لتحقيق أهدافها ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة (29).

يتضح من التعريف السابق أن التخطيط الإستراتيجى عملية تهتم بوضع البرامج ورسم السياسات التى تسير عليها المؤسسة فى المستقبل من أجل تحقيق أهدافها، بحيث يتم كل ذلك فى ضوء ما تمتلكه المؤسسة من إمكانات سواءاً ماديه أو بشريه.

كما يُعرف التخطيط الإستراتيجى على أنه منهج نظامى يستشرف آفاق المستقبليات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة وإتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ(30):

يشير هذا المفهوم إلى أن التخطيط الإستراتيجى منهج ديناميكى وأسلوب علمى يجرى وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، وهى مبادىء مدخل النظم، ويتجه ببصره

إلى المستقبل فى صوره المتعددة، حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق أهدافه، كما يتجه إلى رصد الإمكانات التربوية المتاحة والممكن إستخدامها فى تنفيذ الخطط التى يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكنه وضع مجموعة من البدائل أو الخيارات الواضحة والممكنة فى صيغة خطط إستراتيجية وإجرائية وتنفيذية توضع أمام متخذى القرارات مع بيان مزاياها وعيوبها لإتخاذ القرار المناسب، كما أن هذا المفهوم يصل الفكر بالعمل عن طريق متابعته لتنفيذ الخطط المنتقاه إضافة إلى أنه يقوم على توجه ديمقراطى يتمثل فى دعوته لكل أعضاء المؤسسة التربوية للمشاركة فى عملية التخطيط بكافة مراحله31).

ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية التخطيط الإستراتيجى بأنه "التخطيط الذى يتضمن وضع مجموعة من البدائل لتحقيق مجموعة من الأهداف التى يتم إختيارها مع القيام بدراسة منهجيه للمقارنة والتقييم (32).

يتضح من خلال التعريف السابق ان عملية التخطيط الإستراتيجى تهتم بوضع مجموعة من الخطط البديلة التى تؤدى جميعها إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويتم الإختيار من بينها وفق ما يتناسب منها مع الظروف والمستجدات وبذلك تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها مهما تغيرت الظروف والأحداث داخل أو خارج المؤسسة، ولضمان جودة آداء هذه الخطط يهتم التخطيط الإستراتيجى بالتقويم المستمر لها.

وهناك تعريف أخر للتخطيط الإستراتيجى، حيث يُعرف على أنه ذلك النوع من التخطيط الذى يتطلب فى تطبيقاته وجود العديد من الإحتمالات المختلفة لصورة المستقبل (عدة سيناريوهات للمستقبل) تفسر العوامل والضغوط المؤثرة فى القرار، وتزود صانع السياسات بالمعلومات التى تساعده فى تحديد أهدافه المستقبلية (33).

يظهر من التعريف السابق أن التخطيط الإستراتيجى يؤكد على الإسقاطات المستقبلية وتوظيفها لتحديد سيناريوهات المستقبل، كما يركز على توضيح وتحديد المخاطر المرتبطة بكل سيناريو من هذه السيناريوهات، بالإضافة إلى تركيزه على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة وتزويد صانع القرار بها.

يتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط الإستراتيجى من أهم أساليب التخطيط لأنه يمتلك أكثر من أداه تضمن نجاح وفعالية الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن

بين هذه الأدوات، إهتمامه بتحديد إمكانات المؤسسة لتوظيفها فى تحقيق أهدافها، إهتمامه أيضاً بوضع سيناريوهات للمستقبل تضمن تحقيق أهداف المؤسسة مهما تغيرت الظروف والأحداث الأنية والمستقبلية، إضافة إلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجى يهتم بوضع البدائل المختلفة لتحقيق الاهداف وبذلك فهو أسلوب مرن يسمح بتغيير الخطط وفق المستجدات التى قد تواجهها المؤسسة.

2- أسس التخطيط الإستراتيجى:

هناك العديد من الأسس التى يشير إليها الباحثين والتى يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجى، فمنهم من يرى أن التخطيط الإستراتيجى يعتمد على المصادر المطلوبة لتحديد البرامج التى تطلع بها المؤسسة التى تاخذ بهذا الأسلوب، فالأساس الأول هو التأكيد على الأجزاء المهمه لتحقيق الأهداف مع مواكبتها للمتغيرات البيئية سواءاً كانت على مستوى المنطقة أو الدولة أو العالم، الأساس الثانى هو عدم الإعتماد على أهداف بعيدة لا يمكن تحقيقها، الأساس الثالث هو عدم الإغراق فى دوائر مغلقة من الخيالات، الأساس الرابع هو المحافظة على ما تمتلك من معلومات وإمكانات لتحقيق الأهداف، والأساس الخامس هو العمل على إتخاذ الظروف الملائمة للتكيف مع التغيرات الطارئة (34).

ويضيف أحد الباحثين مجموعة أخرى من أسس التخطيط الإستراتيجى تتمثل فى(35):

- **المبادأة والإعتماد على السياسات لما هو مقرر التخطيط له.**
- **الإعتماد على ضبط الإدارة.**
- **تحديد معايير الإحتياجات المحلية المطلوبة.**
- **التحكم فى آليات الكشف عن المحددات فى ضوء المتغيرات المتسارعة.**
- **تحديد فريق العمل لتنفيذ الخطط المرسومة.**
- **الإعتماد على نظم المشاركة وتقسيم المهام لسير العمل.**
- **سرعة الإستجابة للتغيرات ومواكبتها وتعديل الخطط المرسومة فى ضوءها.**
- **الوعى لضبط وتقييم الإمكانات والحاجة إليها.**
- **إدارة العمل فى ضوء المعلومات وقواعد البيانات المحددة للمؤسسة وجهات التمويل.**

فضلاً عن الأسس السابقة فإن التخطيط الإستراتيجى يرتكز على(36):

- **التفكير المستقبلى.**
- **توافر قاعدة بيانات حول النظام المراد التخطيط له.**
- **الإستناد إلى الوضع الراهن والموقف السابق له.**
- **الأخذ فى الإعتبار التطورات المتوقع حدوثها.**
- **الإستناد على عنصر الجودة فى الآداء.**
- **وجود قيادة فعالة.**
- **وجود فريق عمل وخبراء لصياغة الإستراتيجيات.**
- **توفير الدعم المادى لتمويل الخطط.**
- **مشاركة الأعضاء المهتمين بالتخطيط.**

من الأسس السابق عرضها، تتضح أهمية التخطيط الإستراتيجى بصفته أسلوباً مميزاً من أساليب التخطيط، فهو يبنى على العديد من الأسس التى تكفل للمؤسسة النجاح فى تحقيق أهدافها، فهو مؤسس على أهداف المؤسسة، وعلى إمكاناتها الواقعية بالإضافة إلى حرصه على بناء قواعد للبيانات والمعلومات حول المؤسسة مع الإستفادة من كافة الخبرات الموجودة بها، كل ذلك يجعل الخطط التى تبنى على أسلوب التخطيط الإستراتيجى؛ خططاً واقعية قابلة للتنفيذ لإرتباطها بواقع المؤسسة.

3- خصائص التخطيط الإستراتيجى:

يتصف التخطيط الإستراتيجى بالخصائص الاتية (37):

- **يشجع أسلوب التفكير الإستراتيجى للتعامل مع المستقبل.**
- **يركز على الإتجاه المستقبلى.**
- **يساعد على إتخاذ القرارات الحالية فى ضوء ما يمكن أن يترتب عليها فى المستقبل.**
- **يهتم بإحتمالات المجالات المستقبلية للمؤسسة.**
- **يقدم نظاماً متكاملاً لإتخاذ القرار.**
- **يساعد على تطوير الآداء.**
- **يقدم حلولاً للمشكلات التى تواجه المؤسسة.**
- **يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات المتسارعة.**

- يؤكد على العمل الجماعى لسير العمل.

يلاحظ من الخصائص السابقة أن التخطيط الإستراتيجى يركز على المستقبل، وهذا أهم ما يميز هذا الأسلوب من أساليب التخطيط، ولكن تركيزه على المستقبل ينطلق دائماً من الواقع الحالى، ومن ثم فالقرارات التى تبنى على هذا النمط من أنماط التخطيط غالباً تنجح فى التعامل مع التغيرات المحتمل حدوثها فى المستقبل.

كما يشير بعض الباحثين إلى مجموعة أخرى من خصائص التخطيط الإستراتيجى منها (38):

- المرونة، فالتخطيط الإستراتيجى يعطى الخطط التى تُبنى من خلاله القدرة على التغيير وفق الظروف التى قد تحدث فى المستقبل.
- القدرة على إستغلال المزايا التنافسية التى تتمتع بها المؤسسة لمواجهة المشاكل والتهديدات التى تواجهها.
- القدرة على التنبؤ بالتهديدات التى قد تواجه المؤسسة.

إضافة إلى الخصائص السابقة؛ توجد مجموعة أخرى من الخصائص التى يتسم بها التخطيط الإستراتيجى منها (39):

- يستند إلى رؤية للمؤسسة، ورسالة أو مهمه تعمل على تنفيذها على المدى البعيد، وتحقيق ما تضعه من مواصفات المستقبل.
- يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة لفرز مجموعة العوامل الحاكمة فيها، وتوفير كم وافر من المعلومات.
- يؤكد خاصية الإمتياز ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى والآداء المتميز.
- يعتمد الإستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به.
- ينشد البساطة والوضوح فى غير إخلال أو تسطيح، على الرغم مما يكتنف البيئة الحاضنة من تعقيد وتأثيرات متناقضة ومتضاربة.

يتضح من الخصائص السابق عرضها؛ مدى تنوعها ومن ثم فهى تعطى التخطيط الإستراتيجى كأسلوب من أساليب التخطيط؛ القدرة على التعامل مع المستقبل من خلال وضع

مجموعة من الخطط المرنة التى تستفيد من مزايا وقدرات المؤسسات وتضع فى إعتبارها التهديدات التى قد تواجه تلك المؤسسات فى المستقبل.

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجى للجامعة:

توجد العديد من الجوانب التى تُظهر أهمية التخطيط الإستراتيجى للجامعة منها(40):

- **تشجيع القادة الأكاديمين عى وضع رؤية مشتركة للمستقبل.**
- **وضع مجموعة من المقاييس المحددة التى تساعد على تحقيق النجاح بإستمرار.**
- **تحقيق التكيف للجامعة مع العالم المتغير بشكل أكبر.**
- **يُعد أسلوباً جديداً لتفكيرٍ واسع النطاق على المستوى الإستراتيجى.**

كما تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجى بالنسبة للجامعة فى(41):

- **التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات المؤسسة الجامعية مع الأخذ فى الإعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم كأساس لعملية التخطيط، وذلك بقصد تحسين هذه الممارسات، وتلبية متطلبات المجتمع سواءاً كانت متطلبات بشرية أو ثقافية أو الإثنين معاً.**
- **التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضييق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها، والتأكيد على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.**
- **التأكيد على مستقبلها المنشود والذى يحقق لها الميزة التنافسية بالنسبة لغيرها من المؤسسات، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة الإقبال عليها والإستفادة المجتمعية منها.**

كما تكمن أهميته فى تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والإتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية لتكون الأساس والمنطلق فى توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفى رفع مستوى الوعى بالتغيير الحادث فى بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة فى التفكير تأخذ فى الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسى بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقى بين مختلف الوظائف التى تؤديها (42).

من الجوانب السابق عرضها والتى تُظهر أهمية التخطيط الإستراتيجى للجامعة، تتضح مدى قدرة هذا الأسلوب من أساليب التخطيط فى مساعدة الجامعة على تخطى وحل العديد من مشكلات التعليم الجامعى والتى فشل التخطيط التقليدى فى حلها، وذلك نظراً لإعتماد التخطيط الإستراتيجى على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية بهدف رصد جوانب الضعف فيها والإستفادة من جوانب القوة لعلاج جوانب الضعف، إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لها بهدف التعرف على الفرص المتاحة فيها والإستفادة منها فى تقليل التهديدات المؤثرة.

ثالثاً: مراحل التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة:

يرى دراكر "*Druker*" أنه قبل البدء فى إستخدام خطوات التخطيط الإستراتيجى، يجب علينا الإجابة على الأسئلة الآتية: ماعمل المؤسسة الجامعية؟ وماذا سيكو؟ وماذا يجب أن يكون؟ وما الغرض الذى ستخدمه الخطة الإستراتيجية؟ وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة؟ وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة المستخدمة حالياً فى المؤسسة؟ وهل القيادة الحالية بالمؤسسة مستعدة لإستخدام التخطيط الإستراتيجى؟ وما تكلفة هذا التخطيط من حيث الوقت والجهد البشرى؟ ومن الذى يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟ وهل كل عضو لديه خبره فى مجال التخطيط؟ وهل نفكر فيما يجب عمله فى هذا التخطيط؟ وهل نرغب فى صنع قرارات مرتبطة بمستقبل المؤسسة؟ وهل لدينا القدرة على إستخدام هذا التخطيط؟ وما المعوقات التى تحد من قدرتنا تجاه التخطيط الإستراتيجى للمؤسسة (43).

يتضح من الأسئلة المثارة عالية ضرورة أن يكون لدى المسئولين عن التعليم الجامعى رؤية مستقبلية عن هذا التخطيط، حيث أنها تتناول تحليل واقع هذا التعليم لبيان جوانب القوة وجوانب الضعف فيه، والمتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً، وذلك لصياغة الخطة الإستراتيجية التى تعالج هذه الجوانب وتراعى هذه المتغيرات، وتعمل فى النهاية على تطوير هذا النوع من التعليم بالصورة التى تحقق الاهداف الإستراتيجية المرجوة منه، وفيما يلى يمكن عرض المراحل التى يمر بها التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة على النحو التالى:

- **المرحلةالأولى: التحليل البيئى للمؤسسة الجامعية:**

لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمؤسسة الجامعية، والتى لا بد أن تؤثر المؤسسة الجامعية فيها من خلال ما تقدمه لها من قوى بشرية، وهذه المؤسسة هى الأخرى تتأثر بتلك المتغيرات من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المختلفة تجاه هذه القوى، يكون من الضرورى إجراء التحليل البيئى لهذه المؤسسة والذى يقصد به إستجلاء المستقبل لحصر ما يشكل للمؤسسة الجامعية فرصاً وتهديدات محتملة فى المستقبل، وذلك لإختيار الإستراتيجية والمسار اللذان يؤمنان إستثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات(44).

ويُعد التحليل البيئى للمؤسسة الجامعية ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجى بشكلٍ عام، فهو يشمل رصداً وتقييماً لإتجاهات المستفيدين من نتاج هذه المؤسسة، فالمتغيرات البيئية تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو الأن فرصة قد يزول غداً، وما كان نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدى هذا التحليل إلى تغيير فى رسالة المؤسسة أو أحد أهدافها أو بعض أنشطتها، أو فى إستراتيجياتها، وقد يؤدى إلى تعزيز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها كما هى (45).

ويشمل التحليل البيئى للمؤسسة ما يلى:

1- تحليل البيئة الداخلية:

وتتكون البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية من مجموعة من المتغيرات تشكل المحيط الذى يتم فى إطاره تحقيق أهدافها ومن بين هذه المتغيرات : مستوى الكفاءة المهنية للمسئولين عن التخطيط فى المؤسسة الجامعية، مدى توافر نظم إدارية فعالة فى المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة تسهم فى تحسين وتطوير آداء العاملين داخل الجامعة (46).

2- تحليل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم الجامعى من مجموعتين من المتغيرات البيئية، يطلق على الأولى المتغيرات البيئية العامة، وهى تشمل المتغيرات الإجتماعية والسياسية والاقتصادية والدولية وغيرها، أما المجموعة الثانية من هذه المتغيرات فهى المتغيرات البيئية الخاصة والتى تشمل التغيرات المرتبطة بالمؤسسات الجامعية الأخرى المنافسة فى السوق، والمؤسسات والقطاعات المختلفة المستفيدة من هذه المؤسسة، وأهم ما يميز متغيرات البيئة العامة أنها ذات تأثير مباشر على إستراتيجيات المؤسسة الجامعية، أما الثانية فهى تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة (47).

ويرى كاربلن *Charblin* أن الفكرة الأساسية من هذا التحليل تكمن فى معرفة وتحديد الفرص والتهديدات التى تشكل المحيط الذى توجد فيه المؤسسة الجامعية بُغية تحسين آدائها، وهذا يتطلب من المؤسسة القيام بجمع المعلومات التى من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات، وتقييم المعلومات من أجل إستخدامها فى صياغة الإستراتيجية (48).

وللتحليل البيئى مجموعة من الأساليب منها (49):

أ- أسلوب التنبوء الإسقاطى: *Trend Extrapolation Forecasting*

يقوم هذه الأسلوب على أساس تحديد العناصر الأساسية الحالية فى المجتمع ويكون تصور المستقبل بإعتباره إمتداداً لهذه العناصر، ويعتمد الأسلوب الإسقاطى فى تحديد إتجاهات المستقبل كإمتداد للماضى على دراسة المتغيرات التى ترتبط بعلاقات مع الواقع الحالى المراد التنبؤ بمستقبله، وقد إتضح أن معظم التقديرات أو التنبؤات التى بنيت على هذا الأسلوب باءت بالفشل فى تصوير المستقبل نتيجة الأسباب الأتية:

- **قصور المعلومات الإحصائية المتاحة التى تحدد التغير فى الماضى، فى الدول النامية.**
- **إن عملية الإسقاط تعكس فى واقع الأمر إتجاهات التغير لما هو قائم بالفعل، لا ما ينبغى ان يكون.**
- **إن التغير فى كثير من الأحيان يكون جذرياً ونجاحه فى حالات التوازن الاجتماعى التى تتعرض لها شعوب العالم الثالث، مما يؤدى إلى صعوبة إسقاط إتجاهات التطور الحادث فى الماضى والتنبؤ بصورة مستقبلية على أساس من إتجاهات هذا الماضى.**

ب- أسلوب السيناريوهات: *Senarios*

يُستخدم هذا الأسلوب بغرض التركيز على بعض الأحداث المهمة والمحتمل حدوثها فى المستقبل، ومن خلال هذا الأسلوب فإن القيام بالتنبؤ يتم فى ظل عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ما سيحدث إذا وجد كل ظرف من هذه الظروف.

ج- أسلوب المحاكاة: *Simulation*

يقوم هذا الأسلوب على أساس وضع نموذج إفتراضى للمستقبل، يُعتمد عليه فى وضع إستراتيجية لتهيئة الأحداث، ليكون المستقبل صورة مماثلة لهذه النموذج أو قريب الشبه منه، ويُعد هذا النموذج فى ضوء دراسة الواقع ودراسة إحتمالات التغير المستقبلى إستناداً إلى المتغيرات المختلفة التى تؤثر فى المستقبل.

د- أسلوب دلفاى فى التنبؤ: *Delfi*

تقوم الفكرة فى هذا الأسلوب على أخذ تصورات مجموعة من الخبراء فى مجال التخصص أو التخصصات القريبة من المتغيرات التى ينتظر أن تحدث فى المستقبل من واقع خبراتهم ورؤاهم، وتُجمع هذه التصورات وتصنف ويتم تحديد أوجه إتفاق وإختلاف هؤلاء فى آرائهم ، ثم ترسل النتائج مرة ثانية إلى الخبراء لتوضيح موقف أو رأى كل واحد منهم تجاه رأى الآخرين، ثم يطلب من كل خبير مرة ثانية إبداء الرأى فى ضوء ما احيط من علم بآراء الزملاء، وتمتد هذه العملية عدد من الجولات حتى يتم الوصول إلى مجموعة من التصورات التى يتفق عليها جميع أو أغلب الخبراء فيكون هذا الرأى الذى وصل إليه الإجماع أو شبه الإجماع أقرب صورة للحقيقة التى يمكن أن تحدث فى المستقبل.

يتضح مما سبق أن مرحلة التحليل البيئى بإعتبارها أحدى مراحل التخطيط الإستراتيجى، تعتبر من اهم مراحل هذا التخطيط، لأنها تعطى للمسئولين عن التخطيط الإستراتيجى داخل الجامعة صورة واضحة المعالم عن نقاط القوة والضعف التى تواجه المؤسسة الجامعية، كما تعطى لهم صورة واضحه أيضاً عن الفرص والتهديدات التى تحيط بالمؤسسة الجامعية، ومن ثم فإن تحديد هذه النقاط يسهم فى زيادة إحتمالات نجاح الخطة الإستراتيجية للجامعة، ومما يُزيد من أهمية هذه المرحلة من مراحل التخطيط؛ تعدد الأساليب التى يعتمد عليها هذا التحليل والتى تمكن المخططين من إستخدام أكثر من اسلوب منها لمزيد من الدقة فى تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة الجامعية، وتحديد الفرص والتهديدات التى تواجهها فى البيئة الخارجية .

المرحلةالثانيه: تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها:

تُعَرف رسالة المؤسسة "الجامعة" بأنها الخصائص التى تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهى تعكس الفلسفة الأساسية للجامعة، وتحدد ما تقدمه الجامعة من مخرجات للسوق الذى تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التى تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذى تقوم به، أما الرؤية فهى تمثل سبب تواجد الجامعة، كما أنها تمثل الحالة التى تبغى الجامعة الوصول إليها (50).

وقبل تحديد رسالة ورؤية الجامعة، هناك ثلاثة أبعاد رئيسية يجب التركيز عليها وهى(51):

1- الأهداف التى تسعى الجامعة لتحقيقها.

2- العمليات التى تقوم بها المؤسسة الجامعية التى تميزها عن غيرها من المؤسسات.

3- الموارد/ المدخلات.

ويشير بعض الباحثين إلى مجموعة من الشروط يجب توافرها عند صياغة رسالة ورؤية المؤسسة "الجامعة" وهى(52):

أ- أن تكون الرسالة واقعية تأخذ فى الحسبان القدرات والإمكانات والعوائق المرتبطة بالمصادر المادية والبشرية للمؤسسة.

ب- عدم تناقض المطالب التى تفرضها الرسالة على الجامعة.

ج- أن تنظر الرسالة للجامعة على أنها وحدة متكاملة.

د- أن تكون قابلة للفحص الدورى والتجديد المستمر.

مما سبق يتضح أن رسالة ورؤية الجامعة هما اللاتين يعطيان لها كينونتها الخاصة بها والتى تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ومن ثم فرؤية ورسالة كل جامعة هما اللاتين يميزها عن غيرها من الجامعات الاخرى، ويعطيان الميزة التنافسية للجامعة، وإختلاف الرسالة والرؤية من جامعة إلى أخرى يأتى من إختلاف الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، تلك الاهداف التى ترتبط بشكل مباشر بالبيئة الخارجية المتواجدة بها الجامعة، إذاً فالرسالة والرؤية يجب أن يكونا مرتبطتين بالبيئة الخارجية للجامعة وبالمتغيرات المجتمعية.

المرحلةالثالثه: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة الجامعة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التى تتحقق (53)، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة الجامعية، وتعكس مدى قدرتها على التعامل مع بيئتها، وبشكلٍ عام يشترط فى هذه الأهداف أن تكون واقعية ويمكن توضيحها لكل من يهمه الأمر، ويمكن إستخدامها لتحديد القدرات والأنشطة أثناء عملية تخطيط التطوير بالجامعة، وأن تكون عملية ممكنة البلوغ أو التحقق، وأن تركز على النتيجة المستهدفة (54).

ومن الطبيعى أن تصمم الإدارة العليا للمؤسسة الجامعية أهدافاً إستراتيجية تهيىء لهذه المؤسسة البقاء والنمو، وتتضمن فى الأجل الطويل أهدافاً وظيفية للمؤسسة تنبثق عنها إستراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف بحيث يتم تصميمها وتطويرها فى ضوء متطلبات المنافسة وفى ضوء جوانب القوة والضعف فى مجالات الآداء المختلفة لهذه المؤسسة ، فضلاً عن إضافة أهداف متعلقة بدورة حياتها أى أهدافاً للنمو وأخرى للإستمرار (55).

وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعى تحديد الاهداف الخاصة التى سيتم إتباعها فى تنفيذ الخطة من حيث إختيار الإستراتيجية، وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها تنفيذ الإستراتيجية ووضع جدول زمنى لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة(56).

كما تتضمن عملية صياغة هذه الأهداف تحليل العلاقات بينها، بحيث يتجنب الفريق الإستراتيجى مشكلة الضياع بسبب وجود قائمة كبيرة منها، وأن لا يكون فى حيرة كبيرة بأيٍ منها ينتهى والعلاقات بين هذه الأهداف هى (57):

1- العلاقات الإعتيادية، بمعنى أن يعتمد تحقيق أى هدف على تحقيق هدف آخر.
2- العلاقات التكاملية، أى وجود تكامل بين هدفٍ وآخر، ويمكن من خلال هذا التكامل تصنيف الأهداف.
3- العلاقات المتصارعة، أى لا يمكن تحقيق هدفان محددان متعارضان فى آن واحد، حيث لايمكن تحقيق هدف النمو والتوسع فى التعليم الجامعى، والتوسع فى أعداد المقبولين

مع هدف الإستقرار فى السوق (أى عدم الحاجة إلى الأعداد المتزايدة من الخرجين لعدم حاجة المجتمع إليهم من ناحية، وعدم زيادة عدد العاطلين من ناحية أخرى).

4- عدم وجود علاقة مباشرة بين هدفين مثل عدم وجود علاقة مباشرة بين هدف زيادة خريجى التعليم الجامعى، وهدف تطوير كفاءة العاملين بالمؤسسات والقطاعات المختلفة بالمجتمع.

مما سبق تتضح الأهمية الكبيره للأهداف الإستراتيجية كمرحله من مراحل التخطيط الإستراتيجى، كما يتضح أيضاً أن صياغة الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعى يلزمها توافر عدد من الأفراد ممن تكون لديهم القدرة على إستقراء المستقبل والتنبوء بالمتغيرات البيئية المحيطه بالمؤسسة ورصدها وتحليلها ومعرفة الفرق بين الوضع الحالى للمؤسسة والوضع الذى تنشده مستقبلاً.

- المرحلةالرابعة: صياغة الإستراتيجية:

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المؤسسه " الجامعة" وأهدافها الرئيسية فى ضوء الرؤيا المستقبلية الشاملة (58).

وتعتبر صياغة الإستراتيجة ورسم أطر الخطط المطلوبة مسئولية مشتركة بين كل العاملين فى المؤسسة أكثر من كونها مسئولية جهة مركزية للتخطيط، وهنا تظهر ديمقراطية التخطيط الإستراتيجى التى تعتبر أن أسلوب المشاركة هو أنسب أساليب هذه الصياغة(59).

وتمر صياغة الإستراتيجية بالخطوات الاتية (60):

1- الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه حالة الجامعة إذا إستمرت فى ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية رغم تغير الظروف المحيط بها.

2- الخطوة الثانية: إعادة النظر فى الأهداف السابق تحديدها للتأكد من أن إمكانيات تحقيقها لازالت كبيرة.

3- الخطوة الثالثة: تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى للمؤسسة الجامعية وبين المواقف المستهدفة وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية.

4- الخطوة الرابعة: البحث عن الإستراتيجيات البديلة التى يمكنها سد تلك الفجوة، وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة المتجددة والإستناد إلى البحوث والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير.

5- الخطوة الخامسة: عملية تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة التهديد وإحتمالات النجاح فى تنفيذها، ومن خلال هذا التقييم يتم إختيار البدائل التى تأتى بعائد يفوق التكلفة، وينبغى التأكد من أن الأساليب التى يتم إختيارها لسد الفجوات التخطيطية تتصف بمجوعة من المميزات هى: أنها متناسقة مع سياسات المؤسسة الجامعية ولا تتناقض معها، كما أنها يجب أن تكون متجانسة فيما بينها بحيث يمكن تنفيذها جميعاً بلا تناقض، بالإضافة إلى كون متطلبات تنفيذها يجب أن تتناسب مع طاقات المؤسسة الجامعية الحالية والمحتملة وفى حدود إمكاناتها المختلفة.

6- الخطوة السادسة: ترجمة تلك البدائل المختارة فى شكل قوائم مالية مستقبلية لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات لتوفير التناسق والتجانس بين الطاقات من ناحية والإنجازات المستهدفة من ناحية أخرى.

7- الخطوة السابعة: إعداد الخطة الإستراتيجية فى شكلها المتكامل والذى يحتوى على العناصر الأتية:

- تلخيص للموقف الحالى للمؤسسة.
- عرض الأهداف المطلوب تحقيقها خلال سنوات الخطه.
- وصف لكل أسلوب من أساليب الأستراتيجية التى تم إختيارها لتحقيق كل من الأهداف المحددة مع تقييم للتهديدات والتكاليف المترتبة عليها.
- مجموعة القوائم المالية المبدئية التى توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطة.

وبشكلٍ عام تعتمد صياغة الإستراتيجية وإعدادها على الأبعاد الاتية (61):

أ- تطوير آداء المؤسسة: يعتمد هذا البعد على أن الإستراتيجية لا تهدف إلى تغيير البناء المؤسسى للجامعة؛ بل تهدف إلى تطوير أدائها دائماً من خلال دراسة تطورها التاريخى والواقع الحالى لأتشطتها والقرارات والقوانين المنظمة لهذه الأنشطة والنتائج التى حققتها وطبيعة التصورات السائدة بها.

ب- الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة: يركز هذا البعد على التحديد الدقيق للموارد المادية والبشرية المتاحة للجامعة، حيث تمثل هذه الموارد أحد العناصر الأساسية المؤثرة على كفاءتها وتدعيم قدراتها على الإنجاز الفعال لأهدافها.

ج- إكساب المؤسسة القدرة على الإستفادة من الفرص المتاحة: يعتمد هذا البعد على أن دور الإستراتيجية ليس فقط تطوير الجامعة، بل إكسابها القدرة نحو التعرف على القوى والعناصر المحيطة بها والمؤثرة على انشطتها وتزويدها بأساليب الإستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التى تواجهها.

د- العلاقة بين المؤسسات: يركز هذا البعد على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى، حيث تمثل هذه العلاقة إحدى القوى اللازمة لتطوير آداء أصحاب العلاقة.

يتضح مما سبق أن صياغة الإستراتيجية عملية لا تقتصر على جهة بعينها داخل الجامعة وإنما هى عملية يشترك فيها كل العاملين فى المؤسسة الجامعية، كما يتضح أنها عملية لا تصمم فى فراغ وإنما فى ضوء رسالة ورؤية الجامعة، وأيضاً فى ضوء جوانب القوة والضعف فى مدخلات الجامعة والفرص والتهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، كما أن الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية تعتبر أمراً أساسياً فى صياغتها، كل هذه الجوانب هى التى تعطى للخطة الإستراتيجية القوة وإمكانية التنفيذ.

- المرحلةالخامسة: تطبيق الإستراتيجية:

يُقصد بهذه الخطوة وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة، ولتطبيق الإستراتيجية مجموعة من المتطلبات منها: توافر الإمكانات المطلوبة، التوافق التام بين الإمكانات والأنشطة المختلفة ومتطلبات التنفيذ، الإلتزام من قبل قيادة المؤسسة بتنفيذ الإستراتيجية، مراقبة خطوات تنفيذ الإستراتيجية، وضع حلول لما يظهر من مشكلات أثناء التنفيذ، وتحفيز الأفراد أثناء تنفيذ الإستراتيجية(62).

ومن بين النقاط المهمة فى هذه المرحلة، التعرف مسبقاً على المشكلات التى يمكن أن تواجه مرحلة تطبيق الإستراتيجية والتى منها (63):

1- قلة الوقت المخصص لعملية التنفيذ.

2- ضعف فعالية الأنشطة التنسيقية.

3- ظهور أزمات تقلل من الإهتمام المعطى لعملية التطبيق.

4- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة.

5- ضعف فعالية الإدارة فى القيادة والتوجيه.

6- عدم الدقة فى تحديد المهام الرئيسية للتنفيذ.

7- ضعف فعالية أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة.

إذاً فمن الواضح أن مرحلة تطبيق الإستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجى فعليها يتوقف نجاح أو فشل عملية التخطيط بكاملها، فمن خلالها تتحول الخطط والإستراتيجيات من مرحلة التنظير إلى مرحلة التطبيق، لذا كان لابد من وعى القائمين على أمر تطبيق الإستراتيجية بكافة العوامل والمؤثرات التى من شأنها أن تساعد على نجاح عملية التطبيق، والوعى أيضاً بكافة العوامل التى من شأنها أن تضعف وتؤدى إلى فشل مرحلة التطبيق للخطة الإستراتيجية.

- المرحلة السادسة:المتابعة والتقويم:

تعتبر هذه المرحلة هى المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجى، فهى من أهم العمليات التكتيكية للتخطيط الإستراتيجى، وهى عملية مستمرة تبدأ مع المراحل الأولى لعملية التخطيط، وهذه العملية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين هما: جانب الآداء والتنفيذ داخل الجامعة، والجانب المتعلق بالبيئة الخارجية للجامعة للتعرف على إتجاهات التغيير المحتملة وذات التأثير الكبير على مستقبل الجامعة (64).

وتكمن أهمية عملية المتابعة فى أن الجامعة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التى قد تمنعها أو تحد من قدراتها على تنفيذ مشروعاتها مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الجامعية على سبيل المثال من إستكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقى عبئاً على عاتق المسئولين بها ويدفعهم إلى البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لإستكمال الإستراتيجية، ولذلك فإن عملية المتابعة تساعدنا على إنجاز الإجابة على الأسئلة الأتية(65):

1- هل مازالت جوانب القوة فى الجامعة كما هى؟

2- هل تم إضافة نقاط قوة أخرى؟ وإذا تمت الإضافة ففى أى المجالات؟

3- هل مازالت جوانب الضعف كما هى؟

4- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى؟ وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هى هذه النقاط؟

5- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة؟

6- هل يوجد الأن فرص جديدة؟ وما هى؟

7- هل ما زالت عناصر التهديدات الخارجية كما هى؟

8- هل توجد تهديدات جديدة؟ وما هى؟

وتعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامى عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التى وضعها المخططون مسبقاً لها، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم عملية ملاحظة الآداء فى جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب القوة والضعف فى كل مرحلة على حده للوصول إلى حكم نهائى بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة، ويوضع كل هذا فى تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الإنتباه إليها عند الشروع فى وضع خطه جديدة فى المستقبل(66).

من المراحل السابق عرضها للتخطيط الإستراتيجى فى الجامعة، يتضح أنها مراحل متكاملة ومتسلسلة لا يمكن أن تسبق إحداها الأخرى، أو أن يتم إغفال أو تخطى مرحلة لحساب مرحلة أخرى، فكل مرحلة تعتبر نتيجة لما سبق عليها من مراحل وتعتبر تمهيداً للمرحلة التى تليها، وبقدر الدقة التى يراعيها واضعى الخطة الإستراتيجية فى صياغتهم لهذه المراحل بقدر ما تزداد إحتمالات النجاح والعكس يؤدى إلى زيادة إحتمالات الفشل، وتأتى مرحلة المتابعة والتقويم كأخر مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجى لتظهر هذه الدقة من عدمها، وتضع أمام المسئولين عن التخطيط مواطن الضعف لكى يتم معالجتها فى الخطط المستقبلية، وتوضح لهم أيضاً نقاط القوة ليتم التأكيد عليها.

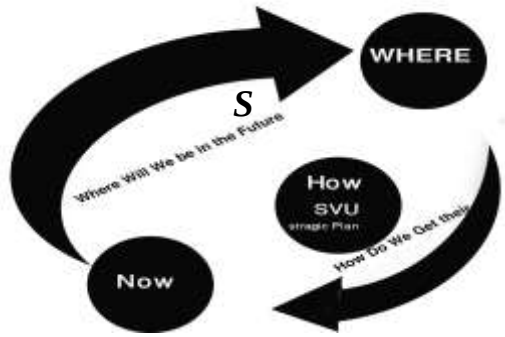
رابعاً: ملامح الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى(67):

فى الجزء التالى سوف يعرض الباحث أهم الملامح الأساسية للخطه الاستراتيجيه لجامعة جنوب الوادى وذلك كما يلى:

تتمثل المدة الزمنية للخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى فى خمس سنوات تبدأ من 2011 : 2015، وقد تبنت جامعة جنوب الوادى فى إعدادها لخطتها الإستراتيجية دليل تقويم وإعتماد الجامعات المصرية الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد بجمهورية مصر العربية، ومن ثم بنت نموذجها فى التخطيط الإستراتيجى، والشكل التالى يبين هذا النموذج:

شكل (1)

نموذج التخطيط الإستراتيجى



Strategic Planning Model

يتضح من الشكل السابق أن النموذج الذى إعتمدت عليه جامعة جنوب الوادى فى التخطيط الإستراتيجى يقوم على أساس تحديد وضع الجامعة الحالى ثم تحديد الوضع الذى تأمل أن تصل إليه، وبناءاً على ذلك تبدأ فى تحديد الإستراتيجيات التى تمكنها من الوصول إلى الوضع المأمول وذلك عن طريق سد الفجوة ما بين الوضع الحالى والوضع المأمول.

وقد راعت الجامعة أن تكون خطتها تستهدف تطوير وتحسين آداء الجامعة متبعة فى ذلك دورة "ديمنج" بمكوناتها الأربعة بما يضمن فعالية الخطة كما فى الشكل التالى:

شكل (2)

دورة ديمنج



The Deming Cycle

تقوم دورة "ديمنج" كما هو واضح من الشكل السابق على أساس وضع خطه لسد الفجوة بين الوضع الذى نحن عليه والوضع الذى نامل الوصول إليه، مع الوضع فى الحسبان المخاطر والصعوبات والتحديات المتوقعة أثناء التنفيذ وأخذ السبل الكفيلة بالتغلب عليها، كما تأخذ دورة ديمنج فى الحسبان تنفيذ إستراتيجيات التطوير المختلفة.

وبفحص نموذج جامعة جنوب الوادى للتخطيط الإستراتيجيى نجد أنه يقوم على العمل مع الشركاء جنباً إلى جنب لوضع رؤية الجامعة ورسالتها مع الأخذ فى الإعتبار الوضع الراهن للجامعة من خلال الفحص الدقيق للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة بإتباع منهج التحليل الرباعى *Swot Analysis* ، ومن ثم تحليل رسالة الجامعة إلى غايات وتحليل كل غاية إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية مع العلم أن غايات جامعة جنوب الوادى حدها الأدنى ينبع من الوظائف الثلاثة لأى مؤسسة فى التعليم العالى وهى وظائف التعليم والتعلم، البحث العلمى، وخدمة المجتمع، ويلى ذلك تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول وتحديد الإحتياجات ثم الإتفاق على المبادرات الإستراتيجية باعتبارها أولويات يتم تنفيذها فى ضوء مجموعة من التكتيكات، كما أن النموذج الخاص بجامعة جنوب الوادى يثمن قيمة المتابعة والتقويم طبقاً لمؤشرات آداء تبين حجم الآداء وطبيعته وجودته.

- إفتراضات الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى :

تقوم الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب على مجموعة من الإفتراضات هى:

1- جامعة جنوب الوادى تغطى أكبر مساحة بالمقارنة بالجامعات المصرية وتخدم إقليمياً فريداً متنوعاً بإمكاناته وعلى جامعة جنوب الوادى أن تلبى إحتياجات الإقليم، وأن تقدم خدمات على أعلى مستوى تراعى إحتياجات المستفيد النهائى من الخدمة.

2- التخطيط عمل جماعى تقوده الإدارة العليا بالجامعة.

3- تنفيذ وتطبيق المعايير الاساسية لتقويم إعتماد الجامعات المصرية الصادرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد كأساس للتطوير.

4- لا تراجع عن الشراكة مع المجتمع المحلى، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

5- تحليل الوضع الراهن والدراسة الذاتية إستناداً على معايير "نقاء" هم أساس التخطيط الإستراتيجى.

6- تبنى آليات التقويم والمتابعة المستمرة للأداء.

7- الإعتماد على مؤشرات آداء تكفل جودة الحكم على الآداء.

- التحليل الرباعى *Swot Analysis* للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة:

1- تحليل البيئة الداخلية: ويشمل هذا التحليل النقاط التالية:

أ- نقاط القوة *Strengths (s)* :

تحظى جامعة جنوب الوادى بوجود العديد من نقاط القوة التى تعطيها نوعاً من التميز ومنها:

- **تغطى جامعة جنوب الوادى مساحة جغرافية كبيرة تشمل أربعة محافظات هى قنا، الأقصر، أسوان، والبحر الأحمر، وهذه المساحة تمثل 20% من مساحة الجمهورية وتغطى 12.5% من السكان.**
- **وجود وحدات ذات طابع خاص بالجامعة تسهم فى ربط الجامعة بالمجتمع.**
- **توافر الخبرات الطويلة والمتميزة لدى الإدارة العليا للجامعة.**
- **النسبة المرتفعة من الشباب فى الكوادر الاكاديمية مما يدعم الإستمرارية.**
- **حصول بعض المعامل على تمويل لتطويرها.**
- **وجود موقع الكترونى قوى للجامعة يتم تحديثة باستمرار.**
- **توفر أجهزة ومعامل ذات تقنية عالية وتجاوب الإدارة للتحديث.**
- **وجود عدد من الإتفاقيات العلمية والبحثية مع الجامعات الاجنبية ومراكز البحوث.**

- **وجود خبرات متميزة فى جميع التخصصات حاصلة على درجات علمية من جامعات أجنبية عالمية.**

ب- نقاط الضعف *Weaknesses (w)* :

توجد بعض نقاط الضعف لدى جامعة جنوب الوادى منها:

- **حداثة إنشاء الجامعة.**
- **النقص الحاد فى أعداد أعضاء هيئة التدريس فى بعض الكليات مثل الحقوق والتجارة مقارنة بأعداد الطلاب.**
- **عدم وجود بعض الكليات مثل (الصيدلة، طب الأسنان، وعلوم البحار).**
- **عدم كفاية آليات تقويم ومتابعة وتوجيه آداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين.**
- **إستخدام أساليب التعليم والتعلم التقليدية التى تعتمد على الحفظ والتلقين.**
- **الإمتحانات لا تتوافق مع نواتج تعلم الطلاب المحددة فى توصيف البرامج والمقرارات الدراسية.**
- **وجود مشكلات تتعلق بتطبيق المعايير الأكاديمية.**
- **بعض المبانى التعليمية تعانى من مشكلات تتعلق بالإضاءة والتهوية ووسائل الأمان بما فيها مخارج الطوارىء.**

2- تحليل البيئة الخارجية: ويشمل هذا التحليل النقاط التالية:

أ- الفرص *Opportunities (o)*:

توجد العديد من الفرص فى البيئة الخارجية لجامعة جنوب الوادى والتى يمكن للجامعة إستغلالها والإستفادة منها، ومن بين هذه الفرص ما يلى:

- **توجه الدولة لتنمية إقليم جنوب الصعيد.**
- **تزايد الطلب على خدمات التعليم العالى بإقليم جنوب الصعيد.**
- **المنح الموجهة للجامعة لتطوير البيئة التحتية.**
- **تزايد الطلب على الإلتحاق ببعض برامج الدراسات العليا.**
- **توجه الجامعة للتعاون مع مؤسسات المجتمع المدنى لتعزيز التعاون المشترك.**
- **تزايد الطلب من المجتمع المحلى على الخدمات وخاصة الصحية والإستشارية المقدمة من وحدات الجامعة.**
- **تزايد المنح التدريبية المقدمة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.**

ب- التهديدات (التحديات) *Threats (t)*:

توجد العديد من التهديدات أو التحديات التى تقف أمام جامعة جنوب الوادى ومنها:

- **زيادة حدة المنافسة الإقليمية والعالمية.**
- **تفشى الأمية فى المجتمع المحلى مما يدفع لقصور الدعم المقدم للشراكة.**
- **إرتفاع معدل البطالة فى بعض التخصصات.**
- **إنخفاض المخصصات المالية للجامعة.**
- **التغير السريع فى إحتياجات سوق العمل.**

- رؤية ورسالة جامعة جنوب الوادى:

إن وجود رؤية للجامعة سوف يؤدى إلى زيادة دافعية الافراد نحو الإنجاز، ويساعد الجامعة على التقدم فى تحقيق أهدافها، كما أن الرؤية تُوجد فرص التحقق من التقدم، وتدعم روح الفريق بين العاملين بالجامعة، وقد تم الإتفاق بين جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة على أن تكون رؤية الجامعة هى: " الريادة العلمية لبناء مجتمع المعرفة والتنمية المستدامة".

كما تم الإتفاق أيضاً بين جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة على أن تكون رسالة الجامعة هى: " تسعى الجامعة إلى تقديم تعليم مبنى على إحتياجات المجتمع وبحوث إبداعية تطبيقية من خلال توفير مناخ تعليمى وتعلمى جيد قادر على إعداد خرجين ذوى كفاءة طبقاً لمعايير الجودة الإقليمية والدولية، ودعم البحث العلمى وبناء شراكة فاعلة تلبى طموحات مجتمع جنوب الوادى".

- الغايات والأهداف الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى:

فى ضوء التحليل السابق لوضع جامعة جنوب الوادى والذى تبين من خلاله نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التى تواجه الجامعة، وأيضاً فى ضوء تحديد فجوات الآداء لجامعة جنوب الوادى، تم تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة والمتمثلة فى الأتى:

1- الغاية الأولى: تميز التعليم والتعلم:

وينبثق منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الأتية:

- **رفع مستوى جودة التعليم و التعلم.**
- **التقدم للحصول على الإعتماد الأكاديمى للبرامج الدراسية.**

2- الغاية الثانية: تحسين وتطوير البحث العلمى:

وينبثق منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الأتية:

- **بحوث إبداعية وتطبيقية.**

3- الغاية الثالثة: تطوير العلاقة مع المجتمع المحلى:

وينبثق منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الأتية:

- **توثيق العلاقة مع المجتمع المحلى بمؤسساته الحكومية والخاصة وغير الحكومية والتعليمية والبحثية.**
- **تسويق خدمات المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص خارج وداخل الجامعة.**

4- الغاية الرابعة: تطوير القدرة المؤسسية للجامعة وتحسين بنيتها التحتية:

وينبثق منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الأتية:

- **دعم نظم الإدارة والحوكمة.**
- **دعم النظم المالية والإدارية والفنية لمراكز ضمان الجودة ووحدات ضمان الجودة الداخلية.**
- **تعزيز القدرة المالية للجامعة.**
- **تحسين جودة المبانى الجامعية.**

من خلال النقاط السابق عرضها؛ أمكن للباحث عرض مجموعة من النقاط الرئيسية والأساسية والتى إتضحت من خلالها الملامح الرئيسية للخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى، والتى أظهرت الوضع الراهن للجامعة، والذى إعتمدت عليه الخطة الإستراتيجية فى

تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية التى ترغب جامعة جنوب الوادى فى تحقيقها والوصول إليها، وبذلك فقد إستطاعت الخطة الإستراتيجية للجامعة كما يرى الباحث تحقيق النموذج المشار إليه سابقاً فى شكل (1) ، والذى إعتمدت عليه الجامعة فى خطتها الإستراتيجية، حيث يُظهر هذا النموذج الوضع الراهن للجامعة، وأيضاً الوضع المأمول لها، مروراً بالأساليب والوسائل التى تمكن الجامعة من الإنتقال من وضعها الراهن إلى الوضع المأمول.

الدراسة الميدانية

بعد أن تناول الباحث الإطار النظرى للبحث والذى ناقش فيه مفهوم التخطيط الإستراتيجى وأسسه وخصائصه، بالإضافة إلى أهمية التخطيط الإستراتيجى للجامعة، ومراحله، ثم عرض لملامح الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادى، يأتى هذا الجزء من البحث لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها بهدف التعرف على بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينه من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (عينة البحث).

أولاً: أداة البحث:

وتمثلت فى إستبانة للتعرف على بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، وقد مر إعداد الإستبانة بعدة خطوات؛ يمكن تلخيصها فيما يلى:

1- تحليل الدراسات والأبحاث التى إطلع عليها الباحث والمراجع العلمية والتى لها صله بموضوع البحث.

2- قام الباحث بإعداد عبارات الإستبانة بحيث تغطى كافة الجوانب المتصلة بمشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، كما إطمأن الباحث للصدق الظاهرى وذلك من خلال " التعرف على شكل الاختبار وما يبدو أنه يقيسه"(68)، فالإستبانة ظاهرياً تقيس بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، وذلك من خلال محاورها وعباراتها بشكلٍ سهل وواضح.

3- قام الباحث بعرض الإستبانة فى صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، للوقوف على مدى تمثيل العبارات للمحاور المختلفة التى تشتمل عليها الإستبانة ومدى مناسبتها، حيث حُذفت بعض العبارات غير

المناسبة، وأُضيفت عبارات أخرى مناسبة، وصيغت بعض العبارات طبقاً لأراء السادة المحكمين، وبذلك أصبحت عبارات الإستبانة صادقة أى لها القدرة على "قياس ما وضعت من أجله"(69).

4- تم التأكد من ثبات الإستبانة والذى يُعَرف على أنه " قدرة الإختبار على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد فى نفس الظروف"(70)، ولحساب ثبات الإستبانة، إستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان، حيث قام الباحث بالآتى:

أ - حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية باستخدام المعادلة الآتية(71):

$$\text{معامل الارتباط} = \frac{\text{ن مجـ س ص} - \text{مجـ س} \times \text{مجـ ص}}{\sqrt{[\text{ن مجـ س}^2 - (\text{مجـ س})^2]\,[\text{ن مجـ ص}^2 - (\text{مجـ ص})^2]}}$$

حيث يدل الرمز (ن) على عدد أفراد العينة.

مجـ س: يدل على مجموع درجات الأفراد فى العبارات الفردية.

مجـ ص: يدل على مجموع درجات الأفراد فى العبارات الزوجية.

مجـ س2: يدل على مجموع مربعات درجات الأفراد فى العبارات الفردية.

مجـ ص2: يدل على مجموع مربعات درجات الأفراد فى العبارات الزوجية.

ب- بعد الحصول على معامل الارتباط تم حساب معامل الثبات لكل من قسمى الاستبانة من العلاقة(72):

$$\text{معامل ثبات الاستبانة} = \frac{2 \text{ ر}}{1 + \text{ر}}$$

حيث (ر) معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية.

وبذلك يكون معامل الارتباط للاستبانة يساوى (0.88) ومعامل الثبات يساوى (0.94)، وبذلك يرى الباحث أن معامل الثبات مناسباً.

5- توصل الباحث إلى الصورة النهائية للإستبانة، حيث إشتملت على خمسة محاور يشتمل كل محور منها على خمس عبارات، وبذلك وصل مجموع عبارات الإستبانة إلى (25) عبارة.
وتتمثل محاور الإستبانة فى الاتى:

أ- المحور الأول: **ويدور حول بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى المتعلقة بالقيادات الجامعية.**

ب- المحور الثانى: **ويدور حول بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى المتعلقة بالمسئولين عن التخطيط بالجامعة.**

ج- المحور الثالث: **ويدور حول بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى المتعلقة بالإداريين بالجامعة.**

د- المحور الرابع: **ويدور حول بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى المتعلقة بالبيئة الداخلية للجامعة.**

ه- المحور الخامس: **ويدور حول بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجى المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة.**

ثانياً: عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة جنوب الوادى مما يشغلون منصب عميد ووكيل ومديرى وحدات الجودة ، وقد بلغ حجم العينة (30) عضواً، وبما أن المجتمع الأصلى للعينة بلغ قوامه (70) عضواً، لذا فقد بلغت النسبة المئوية لعينة البحث بالنسبة للمجتمع الاصلى 43%، وهى نسبة تشير إلى تمثيل عينة البحث للمجتمع الأصلى بصورة مناسبة.

ويرجع سبب إقتصار الباحث فى عينة البحث على العمداء والوكلاء ومديرى وحدات الجودة ببعض كليات الجامعة؛ إلى كونهم أكثر أعضاء هيئة التدريس علماً وإحتكاكاً بالتخطيط الإستراتيجي وبالخطة الإستراتيجية للجامعة بحكم مناصبهم الإدارية ومن ثم فهم أكثر أعضاء هيئة التدريس علماً بمشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعتمد المعالجة الإحصائية فى هذا البحث على استخدام ما يلى:

1- النسبة الوزنية من العلاقة(73):

$$\text{ق} = \frac{\text{ك3} + 2\text{ك2} + 1\text{ك3}}{\text{ن3}}$$

حيث: ك1 = عدد التكرارات فى الخانة الأولى.

ك2 = عدد التكرارات فى الخانة الثانية.

ك3 = عدد التكرارات فى الخانة الثالثة

ن = عدد أفراد العينة.

2- دلالة الوزن النسبى(Δ)(74):

$$\Delta = \frac{\text{ق} - \text{ق0}}{\sqrt{\frac{\text{ق2} - \text{ق0}\ 2}{\text{ن}}}}$$

حيث ق = الوزن النسبى المستخرج.

ق0 = 0.5 الوزن المعيارى.

ن = عدد أفراد العينة.

- وتكون (Δ) دالة عند مستوى 0.001 عندما تكون قيمتها مساوية أو أكثر من 3.29.
- وتكون (Δ)دالة عند مستوى 0.01 عندما تكون قيمتها مساوية 2.58 وأقل من 3.29.
- وتكون (Δ) دالة عند مستوى 0.05 عندما تكون قيمتها مساوية 1.96 وأقل من 2.58.

3- حساب النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يقوم الباحث فيما يلى بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها على النحو الآتى:

1- المحور الاول: المشكلات المتعلقة بالقيادات الجامعية:

جدول (1)

آراء أفراد العينة حول بعض المشكلات المتعلقة بالقيادات الجامعية

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
1	المركزية فى صناعة القرار داخل الجامعة.	ت	19	11	–	0.88	**2.92
		٪	63.33	36.67	–		
2	إستئثار بعض القيادات الجامعية بالرآى وقلة إهتمامهم بآراء المديرين المسئولين عن مباشرة الأعمال الإدارية.	ت	17	10	3	0.82	**2.66
		٪	56.67	33.33	10		
3	إهمال بعض القيادات الأكاديمية لإجراءات متابعة التنفيذ والتقويم للخطة الإستراتيجية داخل كلياتهم.	ت	15	10	5	0.78	*2.55
		٪	50	33.33	16.67		

(***) دالة عند مستوى 0.001. (**) دالة عند مستوى 0.01

(*) دالة عند مستوى 0.05

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
4	إهمال معايير التميز والإقتدار فى إختيار القادة الإداريين.	ت	20	10	–	0.89	** 3.00
		٪	66.67	33.33	–		
5	لجوء بعض القيادات الأكاديمية للسرية عند صياغة بعض الأنظمة والقواعد المنظمة للعمل.	ت	15	13	2	0.81	**2.58
		٪	50	43.33	6.67		

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- جاءت العبارة (4) فى المركز الأول من حيث الترتيب، فقد وافق 66.67% من أفراد العينة على أن إهمال معايير التميز والإقتدار فى إختيار القادة الإداريين يُعد من مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى إعتماد القيادات الجامعية العليا فى أغلب الأحيان على معيار الثقة فى إختيار القادة الإداريين، مما يترتب عليه إخفاق الكثير منهم فى القيام بالمسئوليات الملقاه على عاتقه نظراً لإفتقاده الكثير من المهارات والقدرات اللازمة للقيام بهذه المسئوليات والتى من بينها ما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجى وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمد بن مرضى، حازم على أحمد، 2012) والتى أكدت على أن من بين معوقات التخطيط الإستراتيجى بجامعة أم القرى؛ عدم إعتماد معايير التميز فى إختيار القيادات.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة (1)، فقد وافق 63.33% من أفراد العينة على أن المركزية فى صناعة القرار داخل الجامعة يُعد من مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويرى الباحث أن تلك النتيجة ترجع إلى وجود بعض القيادات العليا فى الجامعة ذات نمط تسلطى فى الإدارة مما يجعلها تميل إلى الإنفراد بالرأى وبالقرارات، ويترتب على ذلك إتخاذ بعض القرارات غير المناسبة، بالإضافة إلى الإنفصال بين القرارات والواقع الذى تنفذ فيه هذه القرارات، وهذا من شأنه أن يؤثر بصورةٍ سلبيه على التخطيط الإستراتيجى داخل الجامعة، وخاصة ما يتعلق من هذه

القرارات بالخطة الإستراتيجية للجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (سعيد بن حمد الربيعى، 2007) ، والتى أكدت على أن من بين مشكلات التخطيط الإستراتيجى وجود فجوه بين الجهات التخطيطية والتنفيذية، مما يؤدى إلى غياب التواصل والتفاهم على تحديد الأولويات وأليات التنفيذ فى الجامعة.

- إحتلت العبارة (2) المركز الثالث، فقد وافق 56.67% من أفراد العينة على كون إستئثار بعض القيادات الجامعية بالرأى وقلة إهتمامهم بآراء المديرين المسئولين عن مباشرة الأعمال الإدارية؛ هو أحد مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة العبارة السابقة، فالمركزية فى صناعة القرار كما ظهر من نتيجة العبارة السابقة؛ يترتب عليها بالضرورة وجود إستئثار بالرأى من قبل من بيدهم صناعة القرار، وبطبيعة الحال فإن هذه المشكلة سوف تؤثر بالسلب على عملية التخطيط داخل الجامعة وخاصة فيما يتعلق بخطوات تنفيذ الخطط والتى تعتمد بالدرجة الأولى على جهود كافة العاملين بالجامعة وليس على جهود فئة بعينها دون غيرها.
- جاءت العبارة (3) فى المرتبة الرابعة، حيث وافق 50% من أفراد العينة على إعتبار إهمال بعض القيادات الأكاديمية لإجراءات متابعة التنفيذ والتقويم للخطة الإستراتيجية داخل كلياتهم؛ هو أحد مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.05، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى إنشغال هذه القيادات بالأعمال الإدارية الروتينية اليومية، مما يجعلهم ينشغلون عن متابعة تنفيذ وتقويم الخطة الإستراتيجية، وهذا من شأنه أن يؤثر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة ككل .
- جاءت العبارة(5) فى المرتبة الرابعة مكرر، فقد وافق 50% من أفراد العينة على إعتبار لجوء بعض القيادات الأكاديمية للسرية عند صياغة بعض القرارات والقواعد المنظمة للعمل؛ هو أحد مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويترتب على هذه النتيجة وجود مشكلات عند تطبيق هذه الأنظمة والقواعد فى الواقع الفعلى، نظراً لعد مشاركة القائمين على متابعة تنفيذها فى صياغتها وإقرارها، وبالتالى يكون لهذا تأثير سلبى على الخطة الإستراتيجية للجامعة، وخاصة ما يتعلق من هذه الأنظمة والقواعد بتنفيذ هذه الخطة.

2- المحور الثانى: المشكلات المتعلقة بالمسئولين عن التخطيط بالجامعة:

جدول (2)

آراء أفراد العينة حول بعض المشكلات المتعلقة بالمسئولين عن التخطيط بالجامعة

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
1	نقص خبرة المسئولين عن التخطيط الإستراتيجى فيما يخص أساليبه وخطواته.	ت	6	10	14	0.58	1.6
		٪	20	33.33	46.67		
2	قلة إطلاع المسئولين عن التخطيط الإستراتيجى على تجارب بعض الجامعات المتميزة فى مجال التخطيط الإستراتيجى.	ت	7	6	17	0.56	1.5
		٪	23.33	20	56.67		
3	ضعف إهتمام المسئولين عن التخطيط بإشراك أعضاء هيئة التدريس فى عملية التخطيط الإستراتيجى.	ت	20	9	1	0.88	2.9 **2
		٪	66.67	30	3.33		
4	إهمال التقويم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية الموضوعة للجامعة.	ت	19	9	2	0.86	2.7 ** 7
		٪	63.33	30	6.67		
5	قلة الإهتمام بتدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	ت	18	7	5	0.81	2.5 **8
		٪	60	23.33	16.67		

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

(***) دالة عند مستوى **0.001**. (**) دالة عند مستوى **0.01**

(*) دالة عند مستوى **0.05**

جاءت العبارة (3) فى المركز الأول، فقد وافق 66.67% من أفراد العينة على أن ضعف إهتمام المسئولين عن التخطيط بإشراك أعضاء هيئة التدريس فى عملية التخطيط الإستراتيجى بالجامعة؛ هو إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وقد يرجع ذلك كما يرى الباحث إلى إعتماد المسئولين عن التخطيط الإستراتيجى بالجامعة على البيانات والمعلومات المأخوذة من الكليات ومن الإدارات المركزية بالجامعة، وبالتالى يقل إعتمادهم على أعضاء هيئة التدريس، ويترتب على ذلك ضعف وعى أعضاء هيئة التدريس بالخطة الإستراتيجية للجامعة، وبالتالى لا يشاركون بصورة إيجابية فى وضع الخطة الإستراتيجية لكلياتهم، التى يجب أن توضع فى ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة، ومن ثم يعود كل ذلك بتأثير سلبى على عملية التخطيط داخل الجامعة.

إحتلت العبارة (4) المركز الثانى، فقد وافق 63.33% من أفراد العينة على أن إهمال التقويم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية الموضوعة للجامعة؛ يُعد إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى داخل الجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وقد يرجع ذلك إلى إهتمام المسئولين عن التخطيط بمرحلة وضع الخطة الإستراتيجية أكثر من إهتمامهم بتقويمها أثناء التنفيذ، وبالتالى يُعرض ذلك الخطة الإستراتيجية لبعض المشكلات أثناء التنفيذ.

فى المركز الثالث جاءت العبارة (5)، حيث وافق 60% من أفراد العينة على أن قلة الإهتمام بتدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ هو إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى داخل الجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وقد يرجع ذلك كما يرى الباحث إلى قلة وعى المسئولين عن التخطيط بأهمية التدريب فى نجاح الخطة الإستراتيجية، أو قلة الميزانيات المخصصة للتدريب، ويترتب على ذلك ظهور الكثير من الصعوبات والمشكلات أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة، وذلك لضعف وعى القائمين على التنفيذ وعدم تدريبهم على كيفية تنفيذ ومتابعة الخطط الموضوعة.

جاءت العبارة (2) فى المرتبة الرابعة، فقد وافق 23.33% فقط من أفراد العينة على أن قلة إطلاع المسئولين عن التخطيط الإستراتيجى على تجارب بعض الجامعات المتميزة فى مجال التخطيط الإستراتيجى؛ هو إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة غير دالة، وترجع عدم موافقة معظم أفراد العينة على العبارة إلى إقتناعهم بأن المسئولين عن التخطيط

بالجامعة لابد لهم من الإطلاع على تجارب الجامعات الأخرى فى مجال التخطيط الإستراتيجى، كى يتثنى لهم وضع الخطة الإستراتيجية.

فى المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (1)، فقد وافق 20% فقط من أفراد العينة على أن نقص خبرة المسئولين عن التخطيط الإستراتيجى فيما يخص أساليبه وخطواته، هو إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة غير دالة، ويرى الباحث عدم موافقة معظم أفراد العينة على العبارة قد يرجع إلى إقتناعهم بأن المسئولين عن التخطيط بالجامعة هم من أفضل وأكفء العناصر ويتم إختيارهم بناءاً على خبرتهم فى مجال التخطيط الإستراتيجى.

- المحور الثالث: المشكلات المتعلقة بالإداريين بالجامعة:

جدول (3)

آراء أفراد العينة حول بعض المشكلات المتعلقة بالإداريين بالجامعة

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
1	بطء الإجراءات الإدارية فى بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين.	ت	25	5	–	0.94	**3.14
		٪	83.33	16.67	–		
2	القيم والمعتقدات القبلية المسيطرة على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين بالجامعة.	ت	20	10	–	0.89	**3.00
		٪	66.67	33.33	–		
3	إعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات.	ت	18	10	2	0.84	**2.83
		٪	60	33.33	6.67		
4	مقاومة بعض المسئولين والعاملين الإداريين للتغيير.	ت	10	15	5	0.72	*2.44
		٪	33.33	50	16.67		
5	غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجى لدى بعض الإداريين.	ت	18	8	4	0.82	**2.67
		٪	60	26.67	13.33		

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

إحتلت العبارة (1) المركز الأول، فقد وافق 83.33% من افراد العينة على أن بطء الإجراءات الإدارية فى بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين؛ يُعد من بين مشكلات التخطيط الإستراتيجى

(***) دالة عند مستوى 0.001. (**) دالة عند مستوى 0.01

(*) دالة عند مستوى 0.05

بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى0.01، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى قلة الدورات التدريبية الموجهة للعاملين بإدارات الجامعة المختلفة والتى تتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتالى ما زال هؤلاء الموظفين يعملون وفق الاساليب الإدارية التقليدية القائمة على الروتين وبطء الإجراءات الإدارية، والتمسك بمثل هذه الإجراءات يتعارض بطبيعة الحال مع مفهوم وأساليب التخطيط الإستراتيجى وبالتالى تُعد مثل هذه الإجراءات بمثابة مشكلة من المشكلات التى تواجه التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمد بن مرضى، حازم على احمد، 2012)، والتى توصلت إلى أن من بين معوقات التخطيط الإستراتيجى بجامعة أم القرى والتى تتوافر بدرجة كبيرة؛ الروتين والتعقيد الإدارى.

فى المرتبة الثانية جاءت العبارة (2)، حيث وافق 66.67% من أفراد العينة على أن القيم والمعتقدات القبلية المسيطرة على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين بالجامعة؛ تُعد إحدى مشكلات التى تواجه التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وترجع هذه النتيجة كما يرى الباحث إلى تمسك العاملين بالجامعة كما هو الحال فى المجتمع المحيط بجامعة جنوب الوادى بالقيم والمعتقدات القبلية التى قد يجانبها الصواب فى بعض الأحيان والتى تسيطر على سلوكيات العاملين بالجامعة وعلى مواقفهم تجاه بعض القضايا المتعلقة بأساليب العمل والتى قد يتعلق بعضها بالتخطيط وتنفيذ الخطط الأستراتيجية بالجامعة.

إحتلت العبارة (3) المرتبة الثالثة، فقد وافق 60% من أفراد العينة على أن إعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط، هو إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى قلة وعى بعض الإداريين بالجامعة بالتخطيط الإستراتيجى، ومن ثم يعتقدون أن رسالة ورؤية الجامعة اللاتين يمثلان جزءاً مهماً من الخطة الإستراتيجية للجامعة هما مجرد شعارات ليس لهن تطبيق على أرض الواقع وهذا بطبيعة الحال يعرقل تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

جاءت العبارة (5) فى المركز الثالث مكرر، حيث وافق 60% من أفراد العينة على ان غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجى لدى بعض الإداريين؛ يُعد أحد مشكلات التخطيط الإستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وقد ترجع هذه النتيجة

إلى قلة اللقاءات والورش التدريبية التى يعقدها مسئولى التخطيط بالجامعة للإداريين لتعريفهم بمفهوم التخطيط الإستراتيجى، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة *(Staley, Timothy G.)*.

فى المركز الأخير جاءت العبارة (4)، فقد وافق 33.33% فقط من أفراد العينة على أن مقاومة بعض المسئولين والعاملين الإداريين للتغير؛ هو إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.05، ويرى الباحث تردد أفراد العينة نحو هذه المشكلة قد يرجع إلى رؤيتهم أن العاملين بالجامعة لديهم الرغبة فى التغيير وتطوير أساليب العمل إذا ما وجهوا لذلك وإذا ما وجدوا من يقودهم لهذا التغير.

- المحور الرابع: المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للجامعة:

جدول (4)

آراء أفراد العينة حول بعض المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للجامعة

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
1	قلة الحوافز المادية اللازمة للقائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية.	ت	21	5	4	0.86	**2.77
		٪	70	16.67	13.33		
2	غياب المساءلة للقيادات عند إرتكاب بعض الأخطاء.	ت	10	18	2	0.76	**2.6
		٪	33.33	60	6.67		
3	ضعف الإمكانات المادية لكثير من كليات الجامعة.	ت	25	3	2	0.92	**3.00
		٪	83.33	10	6.67		

(***) دالة عند مستوى **0.001**. (**) دالة عند مستوى **0.01**

(*) دالة عند مستوى **0.05**

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
4	ضعف متابعة بعض وحدات الجودة لمدى تنفيذ الكليات للخطة الإستراتيجية للجامعة.	ت	15	11	4	0.79	**2.64
		٪	50	36.67	13.33		
5	نقص الإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	ت	23	5	2	0.90	**2.86
		٪	76.66	16.67	6.67		

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

جاءت فى المركز الأول العبارة (3)، حيث وافق 83.33% من أفراد العينة على أن ضعف الإمكانات المادية لكثير من كليات الجامعة؛ هى إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وترجع هذه المشكلة كما يرى الباحث إلى قلة الميزانية المالية للجامعة ككل، ومن ثم قلة وضعف الميزانيات المخصصة لكليات الجامعة، وبالتالى لا تستطيع الكليات تنفيذ الكثير من أنشطتها التى تحتاج إلى مخصصات مالية، والتى من بينها الخطة الإستراتيجية للكلية، والتى تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

فى المركز الثانى جاءت العبارة (5)، فقد وافق 76.66% من أفراد العينة على أن نقص الإمكانات المادية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ هى إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وترجع هذه النتيجة كما سبق وأشار الباحث فى نتيجة العبارة السابقة إلى ضعف ميزانية الجامعة والتى يخصص جزء منها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وبالتالى يصعب تنفيذ الكثير من جوانبها وخاصة ما يحتاج منها لميزانيات مالية، وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (هند بنت ماجد، 1999) (75)؛ من أن التخطيط الإستراتيجى يتأثر بمصادر التمويل.

فى المرتبة الثالثة؛ جاءت العبارة (1)، حيث وافق 70% من أفراد العينة على أن قلة الحوافز المادية اللازمة للقائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية؛ هى إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة داللة عند مستوى 0.01، ويرى الباحث إتفاق هذه النتيجة من نتيجة العبارة السابقة، فقلة الحوافز المادية نتيجة طبيعية لقلة الميزانية المخصصة للخطة الإستراتيجية، وهذا بدوره له تأثير سلبى على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

جاءت العبارة (4) فى المركز الرابع، فقد وافق 50% من أفراد العينة على أن ضعف متابعة بعض وحدات الجودة لمدى تنفيذ الكليات للخطة الإستراتيجية للجامعة، هى إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى0.01، وترجع هذه النتيجة إلى أن وحدات الجودة بالكليات هى المنوط بها متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وبالتالى إنشغال هذه الوحدات بأعمال أخرى يؤثر بشكلٍ سلبى على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

فى المركز الخامس والأخير جاءت العبارة (2)، فقد وافق 33.33% فقط من أفراد العينة على أن غياب المساءلة للقيادات عند إرتكاب بعض الأخطاء؛ تُعد إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وترجع هذه النتيجة إلى تردد أفراد العينة تجاه هذه المشكلة وذلك لاقتناعهم بأن مبدأ المحاسبة يتم تطبيقه فى معظم الأحيان على كل من يرتكب أى خطأ يتعلق بالعمل داخل الجامعة.

المحور الخامس: المشكلات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة:

جدول (5)

آراء أفراد العينة حول بعض المشكلات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة

رقم العبارة	العبارة		موافق	أحياناً	غير موافق	ق	Δ
1	ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلى.	ت	9	20	1	0.76	2.6**
		٪	30	66.67	3.33		
2	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.	ت	20	6	4	0.84	2.83**
		٪	66.67	20	13.33		
3	إرتفاع معدل الأمية فى المجتمع المحيط بالجامعة.	ت	22	5	3	0.88	2.92**
		٪	73.33	16.67	10		
4	التغير السريع فى إحتياجات سوق العمل فى البيئة المحيطه بالجامعة.	ت	16	9	5	0.79	2.64 **
		٪	53.33	30	16.67		
5	إرتفاع معدل البطالة بين الخرجين.	ت	20	8	2	0.87	2.85**
		٪	66.67	26.67	6.66		

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

جاءت العبارة (3) فى المركز الاول، فقد وافق 73.33% من أفراد العينة على أن إرتفاع معدل الأمية فى المجتمع المحيط بالجامعة؛ يُعد أحد المشكلات التى تواجه التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى

(***) دالة عند مستوى 0.001. (**) دالة عند مستوى 0.01

(*) دالة عند مستوى 0.05

الظروف الاقتصادية الصعبة التى تعانى منها أغلب الأسر المكونة للمجتمع المحيط بالجامعة، والتى بسببها تفضل الكثير من الأسر إلحاق أبنائها بسوق العمل مبكراً دون إستكمال تعليمهم ليكونوا مصدر دخل للأسرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما تم الإشارة إليه فى التهديدات الوارده فى تحليل البيئة الخارجية للجامعة، والتى تم ذكرها فى الإطار النظرى للبحث ضمن ملامح الخطة الإستراتيجية للجامعة.

فى المركز الثانى؛ جاءت العبارة (2)، فقد وافق 66.67% من أفراد العينة على أن صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة؛ هى إحدى المشكلات التى تواجه التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، وترجع هذه النتيجة إلى الطبيعة الصعبة والمعقدة للمجتمع المحيط بالجامعة نتيجة لأكثر من عامل مثل العادات والتقاليد السائدة فى هذا المجتمع والتى تتميز بطبيعه خاصه تُزيد المجتمع تعقيداً وصعوبه بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية ونقص العديد من الخدمات التى يحتاج إليها المجتمع، وبالتالى فتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة كخطوه ضمن الخطوات الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية للجامعة يزداد صعوبه فى ظل هذه الظروف.

فى المركز الثانى مكرر؛ جاءت العبارة (5)، فقد وافق 66.67% من أفراد العينة على أن إرتفاع معدل البطالة بين الخرجين، يُعد إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى0.01، ويرى الباحث أن إتفاق معظم أفراد العينة على هذه المشكلة، يرجع إلى إدراكهم بأن مشكلة البطالة تُعد إحدى التهديدات المتواجدة فى البيئة الخارجية للجامعة كما ظهر فى الإطار النظرى للبحث، والتى تؤدى إلى تعثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة، نتيجة لعدم قدرة الجامعة من خلال خطتها الإستراتيجية على التنسيق والتوفيق بين أعداد الخرجين منها سنوياً وإحتياجات سوق العمل المحلى.

فى المرتبة الثالثة؛ جاءت العبارة (4)، حيث وافق 53.33% من أفراد العينة على أن التغير السريع فى إحتياجات سوق العمل فى البيئة المحيطة بالجامعة؛ يُعد أحد المشكلات التى تواجه التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويُرجع الباحث السبب فى ذلك إلى رؤية بعض أفراد العينة أن هذا التغير فى سوق العمل قد يتعارض فى بعض الأحيان مع الخطط الإستراتيجية للجامعة والتى تمتد لفترات زمنية طويلة، والتى قد تحدث

خلالها بعض الظروف الطارئة التى تصاحبها بعض التغيرات فى سوق العمل تَبعُد بعض الشىء عن ما هو مرسوم له فى الخطة الإستراتيجية، ومن ثم قد يُعرقل هذا من وجهة نظرهم تنفيذ بعض جوانب الخطة الموضوعة.

فى المركز الأخير، جاءت العبارة (1)، حيث وافق 30% فقط من أفراد العينة على أن ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلى؛ تُعد إحدى مشكلات التخطيط الإستراتيجى بالجامعة، والعبارة دالة عند مستوى 0.01، ويرى الباحث أن تردد أغلب أفراد العينة تجاه هذه المشكلة؛ قد يرجع إلى وجود بعض العلاقات والإتفاقيات بين الجامعة وبعض مؤسسات المجتمع المحلى، ومن ثم فهذه المشكلة قد تظهر أحياناً عندما تضعف هذه العلاقة أو تنتهى هذه الإتفاقيات، وقد تختفى أحياناً أخرى عندما تُعاد هذه العلاقات بشكل أو بآخر أو عندما تُبرم إتفاقيات جديدة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلى.

خامساً: خلاصة نتائج البحث:

بعد أن إنتهى الباحث فى الجزء السابق من عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، يقوم فى الجزء التالى بعرض ملخصاً لنتائج الدراسة الميدانية، وسوف يتم الإقتصار على عرض المشكلات التى حصلت على نسبة موافقة من قبل أفراد العينة تزيد عن نسبة ال50% فى كل محور من محاور الإستبانة، وهى كالأتى:

1- المحور الأول: المشكلات المتعلقة بالقيادات الجامعية وهى:

- **المركزية فى صناعة القرار داخل الجامعة.**
- **إستئثار بعض القيادات الجامعية بالرأى وقلة إهتمامهم بآراء المديرين المسئولين عن مباشرة الأعمال الإدارية.**
- **إهمال معايير التميز والإقتدار فى إختيار القادة الإداريين.**

2- المحور الثانى: المشكلات المتعلقة بالمسئولين عن التخطيط بالجامعة وهى:

- **ضعف اهتمام المسئولين عن التخطيط بإشراك أعضاء هيئة التدريس فى عملية التخطيط الإستراتيجى.**
- **إهمال التقويم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية الموضوعة للجامعة.**

- قلة الإهتمام بتدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

3- المحور الثالث: المشكلات المتعلقة بالإداريين بالجامعة وهى:

- بطء الإجراءات الإدارية فى بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين.

- القيم والمعتقدات القبلية المسيطرة على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين بالجامعة.

- إعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط.

- غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجى لدى بعض الإداريين.

4- المحور الرابع: المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للجامعة وهى:

- قلة الحوافز المادية اللازمة للقائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية.

- ضعف الإمكانات المادية لكثير من كليات الجامعة.

- نقص الإمكانات المادية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5- المحور الخامس: المشكلات المتعلقة بالبيئة الخارجية للجامعة وهى:

- صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.

- إرتفاع معدل الأمية فى المجتمع المحيط بالجامعة.

- التغير السريع فى إحتياجات سوق العمل فى البيئة المحيطة بالجامعة.

- إرتفاع معدل البطالة بين الخرجين.

سادساً:التصور المقترح:

فى ضوء النتائج التى أسفر عنها البحث من خلال إطاره النظرى ومن خلال الدراسة الميدانية، فإنه يمكن الاجابه على التساؤل السادس للبحث وهو " ما التصور المقترح لحل مشكلات التخطيط الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى"، ويقوم هذا التصور على مجموعة من الأسس ويسعى إلى تحقيق بعض الأهداف من خلال مجموعة من الإجراءات وهذا ما يتضح فيما يلى:

أ- أسس التصور المقترح:

يُبنى التصور المقترح على مجموعة من الأسس تتمثل فى:

- **التركيز على اتخاذ القرارات الحالية فى ضوء ما يمكن أن يترتب عليها فى المستقبل.**
- **تطوير الآداء داخل الجامعة.**
- **تقديم حلول جذرية لمشكلات الجامعة.**
- **التركيز على العمل الجماعى داخل الجامعة.**
- **الاستفادة من جميع امكانات الجامعة.**
- **تعظيم مبدأ الشورى فى إتخاذ القرارات.**

ب- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى حل مشكلات التخطيط الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى.

ج- إجراءات التصور المقترح:

لتحقيق أهداف التصور المقترح؛ يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات التى يمكن أن تسهم فى حل مشكلات التخطيط الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى، وهى كالأتى:

أولاً: اجراءات تتعلق بالقيادات الجامعية: وتتمثل فى:

- **حرص القيادات الجامعية على المشورى عند اتخاذ القرارات.**
- **اهتمام القيادات الجامعية بالاجراءات المتعلقة بالمتابعة والتقويم المستمر للخطة الاستراتيجية.**
- **اهتمام القيادات الجامعية بوضع مجموعة من المعايير التى يتم فى ضوئها اختيار القيادات الادارية داخل الجامعة.**
- **اهتمام القيادات الجامعية بعقد اللقاءات الدورية مع العاملين بالجامعة لمعرفة المشكلات التى تواجههم فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية ومحاولة حلها.**

ثانياً: اجراءات تتعلق بالمسئولين عن التخطيط الاستراتيجى بالجامعة: وتتمثل فى:

- **حرص المسئولين عن التخطيط الاستراتيجى على توسيع قاعدة المشاركة سواءاً من أعضاء هيئة التدريس أو الاداريين عند وضع الخطة الاستراتيجية.**
- **حرص فريق التخطيط الاستراتيجى على إقامة ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لإطلاعهم على الخطة الاستراتيجية للجامعة .**
- **اقتراح فريق التخطيط الاستراتيجى لطرق غير تقليدية لتوفير الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.**

ثالثاً: إجراءات تتعلق بالاداريين بالجامعة: وتتمثل فى:

- **البعد عن الروتين فى العمل الإدارى.**
- **البعد عن سيطرة القيم والمعتقدات القبلية على العمل الإدارى داخل الجامعة.**
- **الإستعداد لتقبل الجديد فى أساليب العمل.**
- **الحرص على حضور ورش العمل والتدريبات التى توفرها الجامعة لهم فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجى.**

رابعاً: إجراءات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة: وتتمثل فى:

- **تطبيق مبدأ المحاسبية عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية.**
- **تفعيل دور وحدات الجودة فى متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.**
- **وضع أليات للتعرف من خلالها على احتياجات سوق العمل خارج الجامعة**
- **عقد ندوات لتعريف أعضاء المجتمع المحلى بالخطة الاستراتيجية للجامعة وبالفوائد التى تعود على المجتمع من تنفيذها.**

حواشى البحث ومراجعه

(1) محمد الفاتح الجهينى، "التخطيط الإستراتيجى لمؤسسات التعليم العالى"، مجلة المعرفة، العدد 140، ديسمبر 2011.

Available at: http://www.almarefh.org/news.php2action showxid=913,last visit 20 Feb 2012.

(2) أحمد الخطيب، عادل معايعه، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة(عمان- الاردن: جدارا للكتاب العلمى، 2006) ص150.

(3) رشدى احمد طعيمه، "التخطيط الإستراتيجى والجودة الشاملة فى التعليم الجامعى، المؤتمر الثانى لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمى فى الدول العربية فى الفترة من 24-27 فبراير (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية، 2008) ص82.

(4) سعيد بن حمد، مشروع إستراتيجية تطوير التعليم فى سلطنة عمان 2006-2020 (مسقط: وزارة التعليم العالى، 2006) ص80.

(5) الهلال الشربينى، "التخطيط الإستراتيجى واستخدامه فى مؤسسات التعليم العالى رؤيه مستقبلية"، المؤتمر الأول إتجاهات التربية وتحديات المستقبل فى الفترة من 7-10 ديسمبر (كلية التربية والعلوم الاسلامية، جامعة السلطان قابوس،1997) ص41.

(6)Hax, A & Majluf, N, "Organization Desi*gn*: A case Stady on Matching Strategy and Structure", Journal of Busines Strategic, Vol.83, No. 4, 1996,PP. 72-90.

(7) الهلالى الشربينى، مرجع سابق، ص ص 38-39.

(8)Chang, J, "The World Comes to the Academy", Education Review, Vol. 30, No.1, 2008,pp.1-34

(9) سعيد بن حمد، التعليم العالى فى عصر المعرفة- المتغيرات والتحديات وأفاق المستقبل (الأردن:دار الشروق،2007)ص20.

(10) إياد الدجنى، "واقع التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة الإسلامية فى ضوء معايير الجودة"، ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص33.

(11) حمد بن مرضى الكلثم، حازم على احمد، "معوقات التخطيط الإستراتيجى فى جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى (تصدر عن جامعة العلوم والتكنولوجيا بالاردن، 2012) العدد العاشر، ص25

(12) مركز الدراسات والبحوث بمجلس النواب، "تقرير حول التخطيط الإستراتيجى وأهدافه واختصاصاته وأسباب نجاحه ومعوقاته"، البحرين، 2007.

(13) أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجى(الاسكندرية: الدار الجامعية،2009) ص11.

(14) حسن مختار حسين، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى"، مجلة التربية (تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،2002) السنة الخامسة، العدد السادس، ص159-210.

(15) محمد حسن المبعوث، "تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى فى إدارة مؤسسات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية (تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،2003) ص79-126.

(16) محمد سيد محمد، "التخطيط الإستراتيجى لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية فى عصر المعلومات"، دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، 2005.

(17) أحمد فريد عبد الشافى، "تخطيط التعليم بجامعة المنصورة حتى عام 2022 باستخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجى"، دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2006.

(18) إياد الدجنى، مرجع سابق.

(19) سعود بن سليمان بن مطر، "واقع التخطيط الإستراتيجى فى كليات العلوم التطبيقية فى سلطنة عمان وعلاقته بمستوى الآداء التعليمى"، المؤتمر الدولى الثانى لتطوير التعليم العالى- اتجاهات معاصرة فى تطوير الآداء الجامعى 1-2 نوفمبر (جامعة المنصورة،2009).

(20) أحمد محمد عبد العزيز، "التخطيط الإستراتيجى لمراكز البحث الجامعى فى جامعة عين شمس"، دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2009.

(21) أيه رياض العبد، "إطار مقترح لنظام المعلومات الإداريه لترشيد عملية التخطيط الإستراتيجى بالتطبيق على كليات جامعة حلب "، ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2010.

(22) أسماء أحمد خلف، "التخطيط الإستراتيجى لمواجهة بعض قضايا التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء التغيرات المعاصرة"، ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2011.

(23)Pisel, Kenneth P., "The Validation of a Detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in Higher Education", Dissertation Abstracts International, Vol. 63, No. 2 ,Aug,2002,p.569.

(24)Staley, Timothy G. , "Contextual and System Dimensions of Strategic Planning in Texas Colleges: A Test of the Ramanujam and Venkatraman Planning Model ", Dissertation Abstracts International , Vol.63, No. 2,Aug, 2004, p.670.

(25)Machado, Maria, "Strategic Planning in Portuquese Higher Education Institutions", Planning for Higher Education, Vol.34, No. 1,Sep. 2005, pp.29-39.

(26)Taylor, James, "Higher Education Leadership and Management: From Conflict to Interdependence Through Strategic Planning", Tertiary Education and Management, Vol. 12, No.2,Jun. 2006, pp.137-160.

(27)Hayward, Fred, "Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons", Planning for Higher Education, Vol.36, No.3, 2008, pp.5-21.

(28)Del Barrio- Garcia, Salvador, "The Value of Client Perceptions in University Strategic Planning: An Empirical Research Study", Industry and Higher Education, Vol. 23, No.6,2009, pp.423 -436.

(29) علي محمد منصور، مبادىء الإدارة : أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999) ص131.

(30) ضياء الدين زاهر، تعليم الكبار: منظور إستراتيجى (القاهرة: مركز بن خلدون للدراسات الإنمائية، 1993) ص ص 113-114.

(31) المرجع السابق، ص114.

(32) أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية (القاهرة: دار الكتاب المصرى، 1984) ص 308.

(33)William, Ascher , Over Holt Strategic Planning and Forecasting , Political Risk and Economic Opportunity (New York : John Wiley & Sons Press,1983)p.10.

(34) محمد سيد محمد، مرجع سابق، ص63.

(35)Members of the society of Education Officers & the Association of Directors of Education in Scotland, Education Administration, Edited

by: Kenneth Brooks Bank & Keith Anderson, 3 Edition (U.K, Westgate House, Longman Group Uk Limited, 1989) p.64.

(36) مهنى محمد إبراهيم، "الإحصاءات السكانية وإعداد الخطط التربوية"، مجلة كلية التربية (تصدر عن كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة،1999) العدد 39، ص 99-115.

(37)Bryson, Johen. M, Strategic Planning for Public Service and Non Profit Organization (New York: Pergamon Press, 1993) p.16..

(38) فدوى بنت فاروق بن عمر، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لدعم الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى"، ندوة الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى فى الفترة من 20-22 ديسمبر (جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005) ص22.

(39)Ston, Susan C., Shaping Strategy, Independent School Planning in the Goals Cboston, National Association of Independent School, 1993, pp.5-6

(40) سعاد بنت فهد الحارثى، "مؤشرات التخطيط الإستراتيجى فى كليات البنات فى الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ندوة التعليم العالى للفتاة – الابعاد والتطلعات فى الفترة من 4-6 يناير (جامعة طيبه، المملكة العربية السعودية، 2010) ص246.

(41) حسن مختار حسين، مرجع سابق، ص201.

(42) بوب جارات وآخرون، كيف تفكر إستراتيجياً من إعادة إكتشاف المسارات والإتجاهات الصحيحة، ترجمة: عبد الرحمن توفيق (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998) ص73.

(43) بيتر دراكر، الإدارة- المهام- المسئوليات- التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996) ص167.

(44) على محسن يوسف، "تحليل البيئة الخارجية للمنظمات: دراسة تحليلية- منظور معاصر"، مجلة آفاق مستقبلية (تصدر عن مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، 1999) المجلد 2، العدد 79، ص 126.

(45)أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 130.

(46) أحمد سيد مصطفى، المدير فى البيئة المصرية (القاهرة: دار الكتب، 1996) ص ص 285-286.

(47) حسن مختار حسين، مرجع سابق، ص 179.

(48) على محسن يوسف، مرجع سابق، ص131.

(49) محمد سيف الدين فهمى، التخطيط التعليمى: أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط2 (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1996) ص 205-215.

(50)Lenner, Alexandra L., "Strategic Planning for Higher Education, Why Higher Education Needs Strategic Planning", California State University, 1999, P.9.

(51) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية(الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، 1990) ص ص38-39.

(52) حسن مختار حسن، مرجع سابق، ص 172.

(53) محمد محمد البادى، "مستقبل التخطيط الإستراتيجى فى العلاقات العامة"، مجلة الإدارة (تصدر عن إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، 1996) العدد الرابع، ص 61.

(54) برانت داينز، لندا إليسون، الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين، ترجمة: عبد العزيز البهواشى (القاهرة: النهضة العربية ،1999) ص88.

(55) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجى: رؤية مدير القرن الحادى والعشرين (القاهرة:دار الكتب، 1999) ص ص95-96.

(56) برانت دافيز، لندا إليسون، مرجع سابق ، ص81.

(57) فلاح حسن الحسينى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلاها- عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000) ص57 .

(58)حسن مختار حسين، مرجع سابق، ص 184.

(59) ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص131.

(60) على السلمى، الإدارة المعاصرة (القاهرة: مكتبة غريب، 1977) ص 134-137.

(61)Hax, Arnolo C.& Nicholas Mayluk , " The Strategic Concepts & Process" Hall – International , Inc ,U.S.A Prentice , New Jersey, 1999, pp.2-4.

(62) محمد سيد محمد، مرجع سابق، ص 74.

(63) أحمد عطا الله قطامين، التخطيط الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية – مفاهيم ونظريات وحالات تطبيق (عمان– الاردن: دار مجدلادى للنشر والتوزيع، 1996) ص 132.

(64) فلاح حسن الحسينى، مرجع سابق، ص57.

(65) عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادى والعشرين (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999) ص70.

(66) محمد سيف الدين فهمى، مرجع سابق، ص 90.

(67) جامعة جنوب الوادى، الخطة الإستراتيجية للجامعة من 2011–2015.
Available at:http://www.svu.edu.eg/Arabic/links/stratigy/
Stratigy.html, last visit 21 May 2012.

(68) صفوت فرج، القياس النفسى (القاهرة: دار المعارف، 1980) ص312.

(69) فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى، ط3 (القاهرة: دار الفكر العربى، 1979) ص549.

(70) محمود عبد الحليم منسى، القياس والإحصاء النفسى والتربوى (القاهرة: دار المعارف، 1994) ص203.

(71) فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص332.

(72) المرجع السابق، ص525.

(73) عبد الله السيد عبد الجواد، محاضرات فى مناهج البحث (أسيوط: مطابع الليثى، 1993) ص146.

(74) المرجع السابق، ص146.

(75) هند بنت ماجد بن حثيله، "التخطيط الإستراتيجى فى إدارة التعليم ما قبل المدرسة الإبتدائية"، مجلة رسالة الخليج العربى (تصدر عن مكتب التربية العربى لدول الخليج العربى،1999) السنة العشرون، العدد الثانى والسبعون.