

تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب  
دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي

أ. عبدالمعطي أبوعائشة البوعيشي<sup>1</sup>

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، وذلك من خلال التعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومدى التزام الكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي، والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالكلية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم تصميم استبانة تكونت من (32) عبارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) والمتمثلين في جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والبالغ عددهم (61) مفردة، تم استرجاع عدد (46) استبانة أي ما نسبته (75%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية تم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة، ضعف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي، ضعف توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي، كما لوحظ أن عدد قليلاً من أعضاء هيئة التدريس ممن شارك في أعمال تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي حصلوا على دورات في هذا المجال، وبناء على نتائج الدراسة فقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات قد تسهم في رفع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة، لعل أهمها إدراج مقرر التخطيط الاستراتيجي ضمن متطلبات الجامعة، عقد دورات تدريبية لجميع منتسبي الكلية في مجال التخطيط

<sup>1</sup> عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي- بجامعة المرقب

الاستراتيجي، ضرورة دعم الإدارة العليا لعمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي من ذوي التخصص أو ممن تحصلوا على دورات في هذا المجال.  
الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل التمهيدي:

### مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها جل المنظمات وتعمل عليها في عمليات التوسع الأفقي والرأسي، فهو نهج علمي حديث لعمل المنظمات بجميع أنواعها، يركز على استغلال الموارد المتاحة بطرق رشيدة وذلك لتحسين الخدمات وتحقيق مستوى عال من رضا الموظفين والعملاء. فالمنظمات التي يوجد لديها مفهوم واضح لعمليات التخطيط الاستراتيجي، تستطيع تحقيق أهدافها، وعلى النقيض من ذلك المنظمات التي لا يوجد لديها مفاهيم واضحة للتخطيط الاستراتيجي، فإن فرص التوسع والبقاء في السوق محدودة جداً أمامها، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب. تأخذ المنظمات التي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية والتي لها تأثير على نشاط المنظمة ويساعدها على عملية التأقلم مع بيئتها، فتقوم المنظمة بالتحليل البيئي فتحدد نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية، كما تحدد الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، فمن خلال هذا التحليل تستطيع المنظمات استغلال نقاط قوتها للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها من خلال استراتيجيات التنفيذ ووسائل قياس تحقق الأهداف، فجاءت هذه الدراسة لتقييم واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة؛ للتعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ومدى التزام الكلية بالتخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي قد تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

### مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم العالي العديد من التحديات التي تفرضها البيئة بما فيها من متغيرات متسارعة، ونقص في الموارد المخصصة للإنفاق على التعليم، مع ملاحظة ازدياد الطلب عليها، وهذا بدوره يستوجب مزيدا من اهتمام القائمين على مؤسسات التعليم العالي، بتحديد رؤية مستقبلية لجميع المجالات، واعتماد التخطيط الاستراتيجي؛ لصياغة رؤيتها ورسالتها، في ظل بيئة متسارعة ومعقدة التركيب، محفوفة بالمخاطر والمنافسة العالية، والتي يصعب التعرف عليها وتحديد حجمها. أضحت جل مؤسسات التعليم العالي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، وتعدده عاملا مهما لبقائها وتطورها للأفضل على المدى البعيد، فمن خلاله تصل هذه المؤسسات التعليمية إلى بغيتها بتحقيق أهدافها، على ألا يقتصر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المنظمات الاقتصادية، وخاصة الربحية منها، بل يتعداه إلى جميع المنظمات بجميع أنواعها، وتعد الجامعات وكلياتها أحد أهم المؤسسات التي تعنى بتطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ لتنفيذ المهام الموكلة لها، وتحقيق أهدافها، وهذا لا يتأتى إلا بوضع الخطط الاستراتيجية المحكمة، ومن هذا المنطلق يتساءل الباحث عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي.

ويتفرع عنه التساؤلات التالية: -

### تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية الاقتصاد والتجارة -القره بوللي؟

2. ما مدى التزام بكلية الاقتصاد والتجارة -القره بوللي بالتخطيط الاستراتيجي؟

3. ما هي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا توجد لكلية الاقتصاد والتجارة -القره بوللي منهجية واضحة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية.

1. لا تتوفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي بكلية الاقتصاد والتجارة -القره بوللي.

2. لا تلتزم كلية الاقتصاد والتجارة -القره بوللي بأساسيات التخطيط الاستراتيجي.

3. يوجد عدد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بكلية الاقتصاد والتجارة -القره بوللي.

#### أهداف الدراسة:

1- التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة.

2- التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة.

3- التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في موضع هام جداً، يمثل أحد متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي للكلية، ويسلط الضوء على العملية التخطيطية بالكلية، ويكسبها مزيداً من الاهتمام، ويرسخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى منتسبي الكلية، كما أن النتائج التي يتوصل إليها قد تسهم في الرفع من مستوى التخطيط الاستراتيجي بالكلية، حيث إن التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة، يعد مدخلاً لتسليط الضوء على عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، وتقديم بعض التوصيات لغرض التطوير والتحسين، ومن خلال النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة، تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع في الكلية قيد الدراسة، حسب حد علم الباحث.

## منهجية الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، واستعراض المناهج المستخدمة فيها، رأى الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تماشياً مع تلك الدراسات، وبما يخدم طبيعة وأهداف هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تم تقسيمها إلى أربعة أقسام رئيسية: القسم الأول منها حول البيانات الديموغرافية، أما القسم الثاني فقد خصص لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة، وتناول القسم الثالث مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي، أما القسم الرابع فكان حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة، وقد تم استهداف مجتمع الدراسة بالكامل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين (مسح شامل) وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (61) استبانة وتم استرجاع (48) وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (46) استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

## حدود الدراسة.

الحدود الموضوعية. تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي.  
الحدود الزمانية. من شهر 6 - 8 لسنة 2024م.  
الحدود المكانية. كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي.  
الحدود البشرية. أعضاء التدريس والموظفين بالكلية قيد الدراسة

## مصطلحات الدراسة.

- 1- التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات، وتأمين مواردها من أجل تحقيق الأهداف.
- 2- المعوقات: يقصد بالمعوقات بهذه الدراسة مجموعة الصعوبات البشرية، والمادية، والتنظيمية والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة.

3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي: تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة وتحديد الطريق التي تمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات في ظل توفر الميزانية الكافية.

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة إبراهيم بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على التمكين الإداري في جامعة ميسان من وجهة نظر موظفيها الإداريين" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على التمكين الإداري في جامعة ميسان من وجه نظر الملاكات الإدارية في الجامعة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لواقع التخطيط الاستراتيجي على مستوى التمكين الإداري في جامعة ميسان، وأن واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة ميسان كان غير مرضي، كما خلص إلى الملاك الإداري ليس لديه فهم واضح للتخطيط الاستراتيجي، وأن الجامعة تمارس التخطيط الاستراتيجي ولكن ليس بالشكل المطلوب. (خليل، 2024)

2. دراسة العزامي ومحمد، 2023 بعنوان: "متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي" هدفت الدراسة إلى التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ لممارسة التخطيط الاستراتيجي باعتبارهم أحد أهم أطراف العملية التعليمية، وهم القادرون على تطويرها، من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، بحيث يمكن وصف وتحليل الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

اعتمدت الباحثة على تصميم استبانة من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: اهتمام الجامعة بالأفكار الإبداعية لبعض أعضاء هيئة التدريس، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضرورة وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد أعضاء هيئة

التدريس على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة إلمام أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي. (العزامي و محمد، 2023).

3.دراسة بن حكومة وآخرون، 2023م بعنوان: " مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بالجامعة الأسمرية وجامعة المرقب، في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة؛ للتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعايير الاعتماد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ممارسة ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعتين كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي. (بن حكومة، وآخرون، 2023).

4. دراسة عليوي وعبد الكريم، 2021م بعنوان "دراسة التخطيط الاستراتيجي - المشكلات والحلول.

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات العراقية وقد قام الباحثان بزيارة العديد من الجامعات؛ للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بها، ومن خلال هذه الزيارات اتضح للباحثين أن التخطيط الاستراتيجي يواجه عدة مشاكل منها: الاهتمام بالجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي وإهمال الجانب العملي، قلة توافر المصادر الحديثة في مكتبات الكليات، وأهمية تطوير المناهج الدراسية لتواكب البيئة. (عليوي و عبد الكريم، 2021)

5. دراسة الصكالي، 2019م بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية والتعرف على التحديات التي تواجهه ومتطلبات تطبيقه بالجامعات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: وضع استراتيجية واضحة لعلاج مخرجات

الجامعات وعدم توافرها بما يخدم المجتمع، وتعزيز التواصل بين الجامعات لتبادل الآراء والخبرات، وتعزيز الاتجاهات نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الوعي بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي، وصولاً لإنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الميزانيات المناسبة لتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي. (الصاكالي، 2019).

6. دراسة أبو تينة 2019م. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة ولا تتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم، وتوجد درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية، مع وجود درجة متوسطة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية. (أبوتينة، 2019).

7. دراسة عبد المطلب، 2018 بعنوان "منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة" وقدمت الدراسة تحليل لمصطلحات التخطيط الاستراتيجي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد من استخدام التخطيط الاستراتيجي في دعم القرارات التنافسية للجامعة. هدفت الدراسة إلى إبراز الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي، وتحليل خصائص ومبررات استخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، مع توضيح الأهداف من وراء تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي لوصف موضوع الدراسة. (عبد المطلب، 2018).

8. دراسة غنيم 2015م. بعنوان " واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان بالمملكة العربية السعودية من وجهة أعضاء هيئة



التدريس، والصعوبات التي قد تحد من قدرة الجامعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لهذا الغرض، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة مقبول، ولا ترقى إلى الممارسات الجيدة، وأن الصعوبات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي تتمثل في ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي وقلة التدريب وضعف الدعم من الإدارة العليا للجامعة. (غنيم، 2015).

#### التعليق على الدراسات السابقة.

قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة التي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وقد اتفقت أغلب الدراسات في المنهجية المستخدمة، من حيث استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات، ويمكن إجمال نتائجها على النحو التالي:

1. يوجد قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مما يستلزم تطوير أساسيات النظم التخطيطية.

2. لا يوجد الاهتمام الكافي بعمليات التخطيط الاستراتيجي

3. حتمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وتوفير المتطلبات اللازمة لإنجاحه.

4. وجود فجوة كبيرة بين التنظير والتطبيق على أرض الواقع

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية المستخدمة، والمتمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت معهم في مكان وزمن تطبيق الدراسة، مما يكسب هذه الدراسة أهمية كبرى للكلية قيد الدراسة؛ للتعرف على واقع التطبيق الاستراتيجي بها، والعمل على إجراء التحسينات اللازمة حسب توصيات الدراسة.

## الجانب النظري

إن التخطيط الاستراتيجي سمة مميزة لجميع المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، فلم يعد قاصراً على مجال أو قطاع بعينه، فهو يمثل خطوة لازمة لنجاح العملية الإدارية في أي منظمة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث بدأ الاهتمام بكل ما يدور داخل نظام التعليم ويؤثر فيه، فقد أفردت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وأخص بالذكر منها الجامعات، فالتخطيط هو أحد ركائز العمل المنظم. (الحريبي و الأمين، 2020).

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من داخل المنظمة إلى خارجها ويبحث في مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شامل ويحدد توجهات المنظمة المستقبلية، فهو تدبير ذهني موضوعي تدبر به المنظمة حاضرها؛ لتواجه به مستقبلها، ويكون موجهاً لها في اتخاذ القرارات التي تساعد على مواجهة مخاطر الحاضر، ويقودها إلى تحقيق أهدافها، وفق برامج زمنية محددة مسبقاً، فالتخطيط الاستراتيجي هو الركيزة الأساسية لأي إدارة، وكذلك يعد الوظيفة الأولى لها. (المداعي، 2020)

### أولاً، نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

مرت المنظمات بمراحل انتقالية خلال العقود الأخيرة منذ منتصف القرن التاسع عشر وحتى السبعينيات من هذا القرن، وتعددت فيها المناهج الإدارية المستعملة حتى نهايات الربع الأخير من القرن العشرين، فالمنظمات التي امتلكت مقومات النجاح معتمدة في ذلك على اقتصاديات الحجم من خلال الاستغلال الأمثل للتقنية الحديثة والاستثمار في أصولها وتعزيز إمكانياتها على إنتاج سلع نمطية بأسعار تنافسية، فإن هذه المنظمات اليوم لم يعد بمقدورها اليوم أن تسيّر على نفس نهجها السابق في ظل بيئة شديدة التغيير. وتقر موسعة الإدارة أن التخطيط الاستراتيجي يمارس منذ الخمسينيات. (عبيد و الشوافدي، 2023) .

### ثانيا، مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الجوهرية التي تستخدم للتعرف على مسار المنظمة وتحده، والتي من شأنها أن تضع الإطار العام لإجراءاتها؛ لمواجهة التطورات والمتغيرات التي تحدث في بيئتها، فقد أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضرورة مؤكدة كمنهج عمل وأسلوب تفكير؛ للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها منظمات الأعمال. ويعد التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، ابتداء من صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها، ووضع أهدافها وغاياتها المستقبلية، وإجراء التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية؛ لتتمكن من اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات الموجد بها، والاستفادة من نقاط قوتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتساعدتها في الخيارات الاستراتيجية لها. (عبد العزيز و الزعبي، 2021). يرى هنري فايول بأن " التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الصابب، وآخرون، 2013)، في حين أن الاستراتيجية تعرف "أعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات". يقصد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم: هو التخطيط للمستقبل الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة التعليمية من تأثير عوامل البيئة الخارجية، والتي قد تكون الأكثر تأثيرا من عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وهذا بدوره يساهم في اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لمستقبل المؤسسة التعليمية، ووضع التصورات المستقبلية المثلى من خلال دراسة ماضي المؤسسة ووضعها الحالي، والعوامل المتعددة التي من المحتمل أن تؤثر على أدائها في المستقبل، بغض النظر عن طبيعة التأثير سواء كان إيجابيا أم سلبياً، وعلى هذا الأساس توضع الأهداف والخطط والخطط البديلة، والتي من شأنها مراعاة جوانب القوة والضعف، والعمل على استغلال الفرص وتجنب المخاطر، لكي تتدرج بالمؤسسة التعليمية من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تطمح له. كما يعرف على أنه "ذلك النوع من التخطيط للمستقبل الذي يراعي ما يحيط بالمدرسة أو المؤسسة من قوى وعوامل خارجية، باعتبارها

أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل الداخلية في المدرسة أو المؤسسة وبين عناصر البيئة خارج المدرسة، بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والامكانيات الجديدة والمتاحة لمستقبل المدرسة أو المؤسسة" (ضو، 2019).

ثالثاً، أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

إن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي يتعلق باستشراف المستقبل والتنبؤ به، ووضع الخطط الكفيلة بالاستفادة من نقاط قوة الجامعة، واستغلال الفرص المتاحة في بنيتها الخارجية، فدراسة بيئة الجامعة يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية في حدود إمكانياتها، بما يمكنها من الحفاظ على تنافسياتها أمام الجامعات المناظرة لها، ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة؛ نظراً لسرعة المتغيرات التي تحدث في بيئة الجامعة، الأمر الذي يترتب عليه مزيداً من التحديات التي تواجهها الجامعات في عصرنا الحالي، يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعة على التكيف مع بيئتها ويؤهلها إلى التركيز على القضايا المعاصرة، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية في اعتماد الجامعات مؤسسيا وبرامجيا، سيما في ظل المنافسة القائمة بين الجامعات المحلية والدولية، فإن التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للجامعات التي تتطلع للريادة. (رشوان، 2023)

وتتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كما يرى (المعبدي وآخرون، 2021) من خلال ما يلي:

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التعليمية على تحديد الرؤية المستقبلية.
2. يساعد الإدارة على حصر القضايا الأساسية التي تواجه المؤسسة التعليمية، ويرشدها اتخاذ القرارات الرشيدة.
3. يسهم التخطيط الاستراتيجي في تكامل الأنشطة التنفيذية والإدارية.
4. يمنع التخطيط الاستراتيجي التعارض بين الأهداف والوحدات الفرعية، ويؤدي إلى تكامل الأهداف.

5. ينمي لدى القيادة بالمؤسسة التعليمية الشعور بالمقدرة على تقييم الأداء والرقابة والسيطرة على مستقبل المؤسسة.

6. يساعد المؤسسة التعليمية على التأقلم مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

7. يسهم في إحداث التغيير، وينمي روح المسؤولية لدى قيادة المؤسسة التعليمية.

#### رابعاً، متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية:

من أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم وفقاً لما يراها (المعدي وآخرون، 2021) كما ما يلي:

1. وجود الإدارة الاستراتيجية تمارس وظيفة بناء قدرات المؤسسة التعليمية لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجيات.

2. إيجاد نظم المعلومات الإدارية لدعم عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية.

3. تبني التغيير ورصد متغيرات البيئة المحيطة.

4. اعتماد ثقافة الحوار والتشاور في اتخاذ القرارات.

5. تشجيع المشاركة الفعالة لجميع منتسبي النظام التعليمي.

#### خامساً، التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متعددة خاصة في الوقت الحاضر، وترجع هذه التحديات إلى طبيعة العصر وتعقد الظروف، الأمر الذي يحتم إيجاد سبل للتفكير، وطرق للعمل لمواجهة المشكلات بفاعلية، فتبني قيادات الجامعات للفكر الاستراتيجي يمكنهم من إدارة جامعاتهم بنجاح، فلم يعد من المقبول أن تظل الإدارة آنية في خططها وتوجهاتها، بل يجب عليها اعتماد رؤية استراتيجية طويلة الأجل، تحدد من خلالها الأهداف وطرق التطبيق؛ لتصل بذلك إلى تطوير قدراتها، وتعزيز ممارساتها الاستراتيجية بها، ولهذا يواجه التخطيط الاستراتيجي بالجامعات العديد من التحديات، والتي قد تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وتجدر الإشارة إلى إبراز عدد من التحديات التي تواجه التعليم العالي ومنها: المتغيرات المتسارعة الكمية والنوعية في بيئة الاعمال، وزيادة حدة المنافسة، والتحالفات

الاستراتيجية، وندرة الموارد، وظهور المنظمات المتعلمة، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتغير هيكل العمالة. (الشثري، 2016)

سادساً، خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أصبحت منظمات اليوم تواجه العديد من التحديات؛ نتيجة للأحداث المتسارعة والانفتاح على العالم من خلال ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا زاد من حجم التحديات التي تواجهها المنظمات بكافة أنواعها، الأمر الذي يحتم سرعة الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة، وهذا يحتم على الإدارة العليا بالمنظمات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي كضرورة ملحة؛ لكونه يمتلك خصائص ينفرد بها عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى حسب ما يراها، (المبارك، 2017) تتمثل في:

- المستقبلية: في اتخاذ القرار فهو يهتم بالمستقبل مع تحديد البدائل التي يمكن اتباع أيّ منها في المستقبل، كما يهتم بالأهداف طويلة الأجل والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

- العملية: وتشتمل على جهود التخطيط التي يجب أن توضع في الحسبان، ما هي، كيف سننفذه، متى تنفذ، من سيقوم بتنفيذها.

- الفلسفة: تتمثل في اقتناع جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، وممارسته من جميع المستويات التنظيمية بها، وهذا لا يتأتى إلا من تبني التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج عمل بالمنظمة.

- الشمولية: بحيث يشمل كافة أنشطة المنظمة وهو نظام متكامل، وتعمل شمولية النظام على مضاعفة فعالية جهود العاملين، والتي بدورها تخلق فيهم الرغبة في تحسين مستقبل منظماتهم مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

- عدم التأكد: إن متغيرات البيئة المتسارعة وما تحدثه من غموض وما يترتب على ذلك من الأخطار نتيجة لعدم توفر المعلومات الكافية والتي من شأنها زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل.

-المرونة: وهي قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف المحيطة بالمنظمة.

- الهيكلية: يرتبط التخطيط الاستراتيجي بثلاثة أنواع من الخطط وهي: الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل وخطط متوسطة الأجل وخطط قصيرة الأجل، فهذه الخطط لا يتم تنفيذها دفعة واحدة، بل يجب الربط بين هذه الخطط ضمن هيكلية واضحة، حتى يتسنى للمنظمة الوصول إلى الشكل النهائي من التخطيط الاستراتيجي الذي تطمح له.

#### سابعاً: خطوات بناء الخطة الاستراتيجية:

ترى (هيبه، وآخرون، 2017) أن بناء الخطة الاستراتيجية يعتمد على عدد من الخطوات نوجزها فيما يلي:

#### - الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

تعرف الرؤية "بأنها الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهاتها وهويتها، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه". فالرؤية ترسم الخطوط العريضة لما يطمح له المخططون الاستراتيجيون لمنظمتهم، وتعتبر مصدراً لإلهام المخطط الاستراتيجي لوضع الأهداف وتطوير الاستراتيجية، كما أن الرؤية تساعد صانع القرار لاتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب. أما رسالة المنظمة، فهي تصف حاضر المنظمة، وما الذي تفعله القيادة لتحقيق رؤيتها للمستقبل، فالرسالة وصف موجز لما ترغب المنظمة بأن تحققه لمنتسبيها والمستفيدين من خدماتها في المستقبل، معتمدة في ذلك على التوجه الحالي للمنظمة، والأعمال التي تؤدي في الوقت الحاضر، واحتياجات أصحاب المصلحة التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً وفي المستقبل. فقد أصبحت الرؤية والرسالة بمثابة البوصلة التي تضبط وتوجه جهود المنظمة، فالمنظمات التي لا تمتلك رؤية ورسالة واضحة، فهي تعمل بشكل عشوائي، فالرؤية والرسالة الواضحتان يبعثان على الاطمئنان بأن سير العمل في المنظمة يسير في الاتجاه السليم. فالرؤية والرسالة يجب أن يصابغان بمشاركة أصحاب المصلحة، ويحكما بعرضهما على الخبراء المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما يتطلب من المنظمة إعلان الرؤية والرسالة لجميع الأطراف المستفيدة.

- **التحليل البيئي:** يهتم التحليل البيئي بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بقصد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، ويعتمد نجاح المنظمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي على استغلال نقاط قوتها وتعظيم الاستفادة منها وتقليص نقاط الضعف لديها، ويجب ملاحظة أن التخطيط التعليمي بالمفهوم الاستراتيجي يقوم على النظر إلى العلاقة بين التعليم والتنمية علاقة دائرية وليست خطية، فليس التعليم لوحده علة الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ولا أن هذه الأوضاع وحدها علة النظام التعليمي، فالتخطيط لمشروعات التعليم تتأثر بأوضاع المجتمع وتؤثر فيها.

- **الاستراتيجيات والخطط البديلة:** بعد إجراء التحليل البيئي والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، يستوجب الأمر أخذ التدابير والإجراءات والعمل بمقتضاها، حتى يكون للخطوة السابقة "التحليل البيئي" معنى. ويطلق على هذه التدابير الاستراتيجيات البديلة. وقد يأخذ ذلك بعض الوقت ويتطلب مرونة كبيرة، وتتبنى المنظمة من هذه الاستراتيجيات، استراتيجيات أساسية وتكون الأخرى استراتيجيات بديلة.

- **تنفيذ الاستراتيجية:** عند الانتهاء من عملية التخطيط والبدء في عمليات التنفيذ تظهر الصعوبات، وفي التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز على التخطيط التطويري، فالخطة تتغير لتحافظ بذلك على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة.

- **تقييم ومراقبة الخطة:** عند الانتهاء من عملية التخطيط والشروع في عمليات التنفيذ، يتوجب مراقبة العمليات المرتبطة بالتنفيذ؛ لتحديد نسب الإنجاز للأهداف الاستراتيجية، إن عمليات التقييم والرقابة لها أهمية كبيرة؛ نظراً لأن العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية غير ثابتة خاصة على المدى الطويل، وعادة ما تبدأ عمليات التقييم والرقابة للخطة الاستراتيجية مع مرحلة تنفيذها، معتمدة في ذلك على نشاط تقييم أداء المنظمة، والتأكد من أن الأهداف حسب ما خطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المرونة المسموح بها؛ لحدوث الانحراف بين النتائج والأهداف المحددة سلفاً، أما النشاط



الثاني المرتبط بتقييم ومراقبة الخطة، فهو اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة؛ للبحث عن سبب الأخطاء التي أدت إلى الانحراف، ومن ثم الشروع في عمليات التصحيح.

ثامناً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أمهني، 2021).

- الرؤية الاستراتيجية: ومن خلالها يتم تحديد مستقبل مسار المنظمة، وتحديد الوجهة التي تطمح الوصول لها، والمركز الذي تتطلع لتصدره، والاهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتتميتها.

- الرسالة الاستراتيجية: وجود أي منظمة يرتبط برسالة محددة تسعى لتحقيقها، تستمد الرسالة مقوماتها من قيم مؤسسها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، الرسالة تعكس غرض وسبب وجود المنظمة، فهي وثيقة مكتوبة تعد موجها ومرشدا لكافة قرارات الرئيس وتمتد لفترة زمنية طويلة وتعرف بأنها، الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

- الأهداف الاستراتيجية: تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، كما تسهم الأهداف في تقييم المنظمة، والتعرف على معدل النمو لديها، فهي بحاجة إلى صياغة أهداف موضوعية واضحة قابلة للقياس، وتعرف على انها، النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.

- التحليل الاستراتيجي: ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية؛ للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل البيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة، ويعرف التحليل الاستراتيجي على أنه ضرورة للتحليل البيئي كضرورة أساسية

للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي؛ لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس.

- **الخيار الاستراتيجي:** وهي المرحلة التي تلي عملية التحليل البيئي والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية للمفاضلة فيما بينها؛ وفقاً لمعايير محددة مستندة في ذلك إلى عملية التحليل البيئي، لتحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة للمؤسسة وقدراتها الداخلية من ناحية، ومتطلبات البيئة الخارجية من ناحية أخرى، فإجراء التحليل الرباعي تحاول المنظمة تعزيز نقاط قوتها لاستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية، وتقليص جوانب الضعف لمواجهة التحديات التي قد تواجهها في البيئة الخارجية.

#### تاسعاً، معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- رغم المميزات التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للمنظمات إلا أنه يواجه العديد من المعوقات، فبعض المنظمات تستخدمه بطرق غير علمية أو مهنية ويرجع ذلك لعدة أسباب كما وضحتها (فضيل و عوض، 2021) ومنها ما يلي:

- المتغيرات البيئية المتسارعة وزيادة التعقيد بها، حتى أصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل، فالخطط الاستراتيجية مرتبطة بمدة زمنية طويلة الأمد، تحتاج فيها لاستقرار الأوضاع خلال تلك المدة، ولكن الواقع يناقض ذلك، فالتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية تخلق واقع جديد يؤدي إلى صعوبات في التنفيذ.

- عدم توفر الموارد المالية بشكل كافي، فإن التخطيط الفعال بحاجة إلى موارد مالية لتمويل البرامج والمشاريع، فالقصور في الموارد المالية قد يهدد فشل الخطة، مما يستلزم تحديد مصادر التمويل من بداية الخطة من الموارد المالية المختلفة.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع خطة استراتيجية لها. بعض الإدارات تفترق إلى أسس التخطيط الاستراتيجي، ولا تمتلك المقدرة على وضع خطة استراتيجية وتشغيلية لها، فإذا ما تم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة يصعب على الموظفين بالمنظمة تنفيذ هذه الخطة.

- مقاومة التغيير من البعض في المنظمة: من مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث التغيير على النحو الأفضل للمنظمة، فتعتمد بعض العناصر إلى مقاومة هذا التغيير، متمسكين بالنظم والسياسات القديمة التي اعتادوها؛ خوفاً من أن التغيير الحاصل قد يطل وظائفهم.

- عدم وضوح المسؤوليات وضعف الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي الذي لا توضح معه المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية في المنظمة يؤدي بدوره إلى ضعف الخطة وعشوائية في القرارات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.

- المعلومات والبيانات الإحصائية: تعتمد كل الخطط على البيانات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالماضي؛ لارتباطها بالحاضر ولإستشراف المستقبل، مضمنين كلا من البيئة الداخلية والخارجية، فتوفر البيانات والمعلومات ينعكس إيجاباً على عمليات التخطيط والتنفيذ، وعلى النقيض من ذلك فإن نقص المعلومات والإحصائيات والبيانات يؤدي إلى فشل عمليات التخطيط والتنفيذ، ويؤدي إلى الوصول إلى نتائج غير صحيحة وغير مرغوب فيها.

- التركيز على المشاكل الروتينية: يعد الانشغال بالأعمال الروتينية وعدم الاهتمام بالمشاكل الاستراتيجية أحد أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي.

- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترات الأزمات: بعض الإدارات في المنظمات تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي هو خاص بمواجهة الأزمات، إن مثل هذه الاعتقادات خطأ محض ويقلل من أهمية التخطيط الاستراتيجي لديها، فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب ونهج عمل لكل الظروف فيعمل على المحافظة على الربحية ويحد من الأزمات التي قد تواجهها المنظمة.

#### عاشراً، أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يعد وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعات أحد التحديات التي تواجهها، فهي تعكس مستويات الإنجاز الواجب بلوغها، فبتحقق الأهداف تتحقق رسالة المنظمة ومن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي كما يراها (جرجر، 2015) على النحو التالي:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي واللوائح والإجراءات والنظم السائدة والعاملين، لتتمكن من التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بنجاح.
- اتخاذ قرارات من شأنها زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة.
- تخصيص الموارد اللازمة مع تحديد الأولويات والأهمية النسبية.
- اعتماد معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة الكفاءة والفاعلية في عمليات اتخاذ القرارات.
- التركيز على البيئة الخارجية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- تبني العمل الجماعي مما يزيد من التزام الموظفين في تحقيق الخطط الموضوعية، ويقلل من مقاومة التغيير.

#### الجانب العملي للدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية الاقتصاد والتجارة - القره بوللي وعددهم (61)، وقد اعتقد الباحث انه يستطيع التوصل لجميع عناصر المجتمع بالتالي استهدف مجتمع الدراسة بالكامل (المسح الشامل)، وقد تم توزيع عدد (61) استبانة واستلم منهم عدد (48) استبانة، وعند إجراء المراجعة المكتبية للاستبانات تم استبعاد عدد (2) استبانة، وبالتالي صافي عدد الاستبانات الجاهزة للتحليل هو (46) فقط من أصل (61) أي بنسبة (75.4%).

ثانياً: المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية. وقد استخدمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
  - ✓ المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
  - ✓ الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - ✓ اختبارات One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
  - ✓ معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
  - ✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
  - ✓ معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown.
  - ✓ معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient.
  - ✓ وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha = 0.05$ ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.
- القسم الأول: قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):
- صدق الاستبانة Validity
- يعرف الصدق على أنه "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب لقياسه" (عطية، 1996)، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة.
- كما يُقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (ذوقان، كايد، و رزق، 1997). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

• صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يُعرف صدق المحتوى على أنه قدرة المقياس على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة" (القحطاني، 2002). لضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة، تمت مراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة، والتي من خلالها تم التوصل إلى تصميم المسودة الأولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الدراسة والمهتمين بمناهج البحث العلمي، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضع لأجله، ومدى وضوح صياغتها ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة للاستبانة، كذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، وقد تم الاستعانة بخبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي لتحكيم الاستبانة من ناحية ملائمة المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات، وكذلك مدى ملائمة الاستبانة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن ثمَّ تمَّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

المحور الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.  
يوضح الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تدعم الإدارة العليا بالكلية عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.737	* 0.000
2	توفر إدارة الكلية الموارد المادية اللازمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.737	* 0.000
3	توجد وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكلية تقدم الدعم لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	0.658	* 0.000
4	تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	0.734	* 0.000
5	يتم تدريب الموارد البشرية بالكلية على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي.	0.610	* 0.000
6	تتوافر لدى الكلية معلومات كافية عن البيئة الخارجية المحيطة تُسهم في تحديد الفرص والتحديات.	0.756	* 0.000
7	يتوفر لدى الكلية قواعد بيانات حديثة تساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها.	0.768	* 0.000
8	توجد آلية واضحة للبرامج التعليمية بالكلية لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	0.699	* 0.000
9	يوجد نموذج معتمد يتم الاعتماد عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية.	0.719	* 0.000
10	تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الاستراتيجي.	0.743	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المحور الثاني: مدى التزام المؤسسة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي.  
يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يتم اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من المتخصصين في هذا المجال أو ممن تحصلوا على دورات في هذا المجال.	0.760	* 0.000
2	للكلية رؤية ورسالة وأهداف معتمدة واضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها.	0.725	* 0.000
3	تحدد الكلية أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	0.569	* 0.000
4	تشارك الكلية أصحاب المصلحة في وضع استراتيجياتها	0.752	* 0.000
5	توجد خطة استراتيجية معتمدة بالكلية.	0.747	* 0.000
6	توجد خطة تشغيلية للخطة الاستراتيجية.	0.792	* 0.000
7	يوجد لدى الكلية خطة بديلة للخطة الاستراتيجية.	0.776	* 0.000
8	تعقد إدارة الكلية جلسات العصف الذهني للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية.	0.734	* 0.000
9	لدى إدارة الكلية أهدافاً، قصيرة وطويلة الأجل.	0.858	* 0.000
10	توجد لدى الكلية منهجية واضحة لإجراء التحليل البيئي (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص والتحديات)	0.808	* 0.000
11	أهداف الكلية متنسقة مع رؤيتها ورسالتها	0.704	* 0.000
12	توجد مراجعة وتقييم وتغذية عكسية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري	0.695	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المحور الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية

له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية

0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.



## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على ..... (130-177)

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	قلة متابعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	0.720	* 0.000
2	قلة الدورات التدريبية التي توفرها الكلية في مجال التخطيط الاستراتيجي	0.865	* 0.000
3	ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات بما لا يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة.	0.760	* 0.000
4	عدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بجدوى التخطيط الاستراتيجي	0.647	* 0.000
5	يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات الطويلة	0.616	* 0.000
6	نقص الخبرة لدى المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي	0.704	* 0.000
7	مقاومة التغيير والركون إلى الروتين السائد ببيئة الكلية.	0.523	* 0.000
8	اعتقاد بعض منتسبي الكلية أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط	0.743	* 0.000
9	لا يوجد نظام معلومات فعال يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي	0.821	* 0.000
10	قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي	0.864	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

ثالثاً: الصدق البنائي للاستبيان

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له، ويتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك تعتبر محاور الاستبيان "متغيرات الدراسة" صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.	X01	0.843	* 0.000
2	مدى التزام المؤسسة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي.	X02	0.894	* 0.000

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
3	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.	X03	0.567	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

رابعاً، ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، (العساف، 1995) أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اتَّبَعَ القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وذلك كما يلي:

### • معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)

للتحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، اتَّبَعَ القياس الإحصائي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

جدول (5): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.	X01	10	89.2
2	مدى التزام المؤسسة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي.	X02	12	92.2
3	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.	X03	10	89.9
	الكلي		32	92.9

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة معامل الثبات الكلي تساوي (92.9%)، وهي قيمة ثبات عالية جداً ومقبولة احصائياً، وتدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### خامساً: التجزئة النصفية: (Split- Half Coefficient)

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة فقرات الاختبار الى مجموعتين، ومن ثم ايجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation coefficient بين المجموعتين  $r_{12}$ ، وبعد ذلك نقوم بتصحيح معامل الارتباط بأحد الطريقتين:

#### • معامل ثبات سبيرمان براون Spearman Brown coefficient

يتطلب استخدام معامل ثبات سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط أن يكون التباين فيها متساوي للمجموعتين ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ) وكما يتطلب ان يكون معامل ثبات الفا كرونباخ متساوي للمجموعتين ( $R_{11} = R_{22}$ )، والذي يعطي بالعلاقة التالي:

$$\text{Formula Spearman Brown} = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}}$$

يشبه هذا المعامل معامل ثبات سبيرمان براون، لكنه يتطلب ان يكون التباين فيها غير متساوي للمجموعتين ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ) او أن يكون معامل ثبات الفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين ( $R_{11} \neq R_{22}$ ). ويتم حساب معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل الارتباط بالصيغة:

$$\text{Formula Guttman} = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

أما فيما يتعلق بطريقة ثبات التجزئة النصفية لهذه الدراسة، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (6) ان قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الاولى (50.67) والتباين المناظر له (96.047) والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية (48.98) وقيمة التباين المناظرة له (107.444).

جدول رقم (6): يبين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

	Mean المتوسط	Variance التباين	Std. Deviation الانحراف المعياري	N of Items العدد
Part 1	50.67	96.047	9.800	16
Part 2	48.98	107.444	10.366	16
Both Parts	99.65	389.965	19.748	32

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (7) ان معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين (0.918) وأن قيمة معامل الفا كرونباخ للمجموعة الأولى (0.855) لعدد (16) فقرة ومعامل الفا كرونباخ للمجموعة الثانية (0.871) لعدد (16) فقرة.

جدول رقم (7): يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha معامل الفا كرونباخ	Part 1	Value	0.855
		N of Items	16
	Part 2	Value	0.871
		N of Items	16
Total N of Items			32
Correlation Between Forms معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين			0.918
Spearman-Brown Coefficient معامل سبيرمان براون	Equal Length		0.957
	Unequal Length		0.957
Guttman Split-Half Coefficient معامل ثبات جثمان			0.956

وبما أن قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية وكذلك قيمة الفا كرونباخ للمجموعتين غير متساوية بالتالي نستخدم معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (7) نستنتج ان قيمة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية يساوي (0.956) وتعتبر هذه القيمة عالية جداً ومقبولة إحصائياً. بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد. وبذلك نستطيع القول بأنه تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: التحليل الإحصائي: بعد الانتهاء من توزيع الاستبيانات على المشاركين في الدراسة، والحصول على البيانات المطلوبة، تم تفرغها باستخدام الحاسوب من أجل معالجتها حسب الأساليب الإحصائية المناسبة لتوجهات الدراسة، بقصد بلوغ النتائج واختبار الفرضيات التي تم صياغتها.

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

وصف خصائص المشاركين في الدراسة: القسم الأول من قائمة الاستبانة تم تخصيصه للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع البيانات التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ويتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (8)، والخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة، الآتي:

أن نسبة المشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (73.9%)، في حين أن نسبة المشاركين من الإداريين (13.0%)، كما يلاحظ أن (37.0%) من المشاركين في الدراسة مدة الخدمة في المؤسسة قيد الدراسة ضمن الفترة (من 10 سنوات فأكثر)، وهي أعلى نسبة، تليها نسبية (30.4%) وهي نسبة المشاركين في الدراسة ممن مدة الخدمة لهم ضمن الفترة (من 3 إلى 6 سنوات).

جدول رقم (8) يبين وصف عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
الصفة	عضو هيئة التدريس	34	73.9
	إداري	6	13.0
	رئيس قسم	2	4.3
	أستاذ. مكلف بمهام	4	8.7
مدة الخدمة	أقل من 3 سنوات	8	17.4
	من 3 إلى 6 سنوات	14	30.4
	من 7 إلى 9 سنوات	7	15.2
	من 10 سنوات فأكثر	17	37.0
المؤهل العلمي	دكتوراه	8	17.4
	ماجستير	32	69.6
	بكالوريوس	4	8.7
	أخرى	2	4.3
التخصص	إدارة	9	19.6
	محاسبة	14	30.4
	علوم سياسية	6	13.0
	تخصص آخر	17	37.0

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على ..... (130-177)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
عدد المرات التي شاركت فيها في عمل يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي	لم أشارك مطلقاً	32	69.6
	مرة واحدة	8	17.4
	مرتين	3	6.5
	ثلاثة مرات فأكثر	3	6.5
عدد المقررات الدراسية التي درستها تخص التخطيط الاستراتيجي في مجال تخصصك	لم أدرس أي مقرر يختص بذلك.	20	43.5
	مقرر واحد	18	39.1
	مقررين	1	2.2
	أكثر من مقررين	7	15.2
عدد البرامج التدريبية التي حضرتها في مجال التخطيط الاستراتيجي	لم أحضر ولا برنامج	29	63.0
	برنامج واحد	11	23.9
	برنامجين	3	6.5
	أكثر من برنامجين	3	6.5

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد سجلت أعلى نسبة (69.6%) وهي نسبة الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير)، في حين سجلت نسبة (17.4%) ممن يحملون شهادة (الدكتوراه)، وحول التخصص العلمي، بلغت نسبة المشاركين في الدراسة ممن لديهم تخصصات أخرى غير التي ذكرت بالاستبيان (37.0%) وهي أعلى نسبة، وتليها نسبة (30.4%) وتمثل نسبة المشاركين في الدراسة ممن تخصصهم العلمي (محاسبة).

يتبين من الجدول المذكور أن نسبة (69.6%) من المشاركين في الدراسة لم يشاركوا إطلاقاً في أي عمل يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وهي أعلى نسبة، وتليها (17.4%) ممن شاركوا لمرة واحدة فقط في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

وحول عدد المقررات الدراسية التي درسوها المشاركون في الدراسة تخص التخطيط الاستراتيجي في مجال التخصص، سجلت نسبة (43.5%) وتمثل الذين لم يدرسوا أي مقرر يختص بذلك، في حين (39.1%) درسوا مقرر واحد فقط، أما بخصوص عدد البرامج التدريبية التي حضروها في مجال التخطيط الاستراتيجي، سجلت نسبة (63.0%) لم يحضروا أي برامج تدريبي بالخصوص، في حين (23.9%) حضروا برنامجاً تدريبي واحد فقط.

سابعاً: التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة:

مقدمة: بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "موافق إلى حد ما" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

قبل عرض نتائج تحليل إجابات المشاركين فقد تم احتساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريج الثلاث، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي (العماري، 2000)

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة - أقل قيمة).

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

المدى (4)

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (4)}}{\text{عدد الفئات (الدرجات) (5)}}$$

عدد الفئات (الدرجات) (5)

$$\text{طول الفئة} = 0.80$$



## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المشاركين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله معرفة الاتجاه السائد للفقرة، والجدول رقم (9) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (9) مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة.

الاتجاه السائد	المدى
غير موافق بشدة	من (1.00) الى اقل من (1.80)
غير موافق	من (1.80) الى اقل من (2.60)
موافق إلى حد ما	من (2.60) الى اقل من (3.40)
موافق	من (3.40) الى اقل من (4.20)
موافق بشدة	من (4.20) الى اقل من (5.00)

### • متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة:

في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الأول (متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة) كلاً على حدة، كما هو مبين بالجدول رقم (10) التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول المحور.

جدول رقم (10): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الاول

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تدعم الإدارة العليا بالكلية عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.28	1.277	موافق إلى حد ما	57.1
2	توفر إدارة الكلية الموارد المادية اللازمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.59	0.979	غير موافق	39.7
3	توجد وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكلية تقدم الدعم لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	2.02	0.715	غير موافق	25.5
4	تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	2.76	1.268	موافق إلى حد ما	44.0
5	يتم تدريب الموارد البشرية بالكلية على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي.	2.02	0.882	غير موافق	25.5
6	تتوافر لدى الكلية معلومات كافية عن البيئة الخارجية المحيطة تُسهم في تحديد الفرص والتهديدات.	2.39	1.164	غير موافق	34.8

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على ..... (130-177)

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
7	يتوفر لدى الكلية قواعد بيانات حديثة تساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها.	2.37	1.040	غير موافق	34.2
8	توجد آلية واضحة للبرامج التعليمية بالكلية لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	2.67	0.944	موافق إلى حد ما	41.8
9	يوجد نموذج معتمد يتم الاعتماد عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية.	2.43	1.047	غير موافق	35.9
10	تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الاستراتيجي.	2.98	1.145	موافق إلى حد ما	49.5

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن:

- الاتجاه السائد لعدد 6 فقرات هو "غير الموافقة" وهي: (توجد وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكلية تقدم الدعم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، يتم تدريب الموارد البشرية بالكلية على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، يتوفر لدى الكلية قواعد بيانات حديثة تساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها، تتوفر لدى الكلية معلومات كافية عن البيئة الخارجية المحيطة تُسهم في تحديد الفرص والتهديدات، يوجد نموذج معتمد يتم الاعتماد عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، توفر إدارة الكلية الموارد المادية اللازمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي).
- الاتجاه السائد لعدد 4 فقرات هو "موافق إلى حد ما" وهي: (توجد آلية واضحة للبرامج التعليمية بالكلية لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الاستراتيجي، تدعم الإدارة العليا بالكلية عملية التخطيط الاستراتيجي).
- مدى التزام المؤسسة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي: في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الثاني (مدى التزام المؤسسة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي). كلاً على

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على ..... (130-177)

حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (11) يبين التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول المحور، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

جدول رقم (11): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثاني

ت	00000 الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	يتم اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من لمتخصصين في هذا المجال أو ممن تحصلوا على دورات في هذا المجال.	2.43	1.470	غير موافق	35.9
2	للكلية رؤية ورسالة وأهداف معتمدة واضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها.	3.74	1.144	موافق	68.5
3	تحدد الكلية أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.57	1.223	موافق	64.1
4	تشارك الكلية أصحاب المصلحة في وضع استراتيجياتها	2.57	1.294	غير موافق	39.1
5	توجد خطة استراتيجية معتمدة بالكلية.	3.46	1.110	موافق	61.4
6	توجد خطة تشغيلية للخطة الاستراتيجية.	2.35	1.059	غير موافق	33.7
7	يوجد لدى الكلية خطة بديلة للخطة الاستراتيجية.	2.65	0.924	موافق إلى حد ما	41.3
8	تعقد إدارة الكلية جلسات العصف الذهني للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية.	2.30	0.916	غير موافق	32.6
9	لدى إدارة الكلية أهدافاً، قصيرة وطويلة الأجل.	3.15	1.115	موافق إلى حد ما	53.8
10	توجد لدى الكلية منهجية واضحة لإجراء التحليل البيئي (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص والتحديات)	2.61	1.022	موافق إلى حد ما	40.2
11	أهداف الكلية متسقة مع رؤيتها ورسالتها	3.50	1.049	موافق	62.5
12	توجد مراجعة وتقييم وتغذية عكسية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري	2.57	0.834	غير موافق	39.1

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن:

- الاتجاه السائد لعدد 5 فقرات هو "غير الموافقة" وهي: (تعقد إدارة الكلية جلسات العصف الذهني للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية، توجد خطة تشغيلية للخطة الاستراتيجية، يتم اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من المتخصصين في هذا

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

المجال أو ممن تحصلوا على دورات في هذا المجال، توجد مراجعة وتقييم وتغذية عكسية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري، تشارك الكلية أصحاب المصلحة في وضع استراتيجياتها)

- الاتجاه السائد لعدد 3 فقرات هو "موافق إلى حد ما" وهي: (توجد لدى الكلية منهجية واضحة لإجراء التحليل البيئي (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص والتحديات)، يوجد لدى الكلية خطة بديلة للخطة الاستراتيجية، لدى إدارة الكلية أهدافاً، قصيرة وطويلة الأجل).

- الاتجاه السائد لعدد 4 فقرات هو "الموافق" وهي: (توجد خطة استراتيجية معتمدة بالكلية، أهداف الكلية متسقة مع رؤيتها ورسالتها، تحدد الكلية أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة، للكلية رؤية ورسالة وأهداف معتمدة واضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها).

- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.: في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الثالث (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (12) يبين التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول المحور:

جدول رقم (12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثالث

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	قلة متابعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	3.85	0.988	موافق	71.2
2	قلة الدورات التدريبية التي توفرها الكلية في مجال التخطيط الاستراتيجي	4.26	1.084	موافق بشدة	81.5
3	ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات بما لا يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بكلية الجامعة.	4.20	1.222	موافق بشدة	79.9
4	عدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بجدوى التخطيط الاستراتيجي	3.46	1.378	موافق	61.4
5	يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة نتيجة	3.96	0.965	موافق	73.9

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على ..... (130-177)

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
	المناقشات الطويلة				
6	نقص الخبرة لدى المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي	3.67	1.076	موافق	66.8
7	مقاومة التغيير والركون إلى الروتين السائد ببيئة الكلية.	3.57	1.109	موافق	64.1
8	اعتقاد بعض منتسبي الكلية أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط	3.70	1.209	موافق	67.4
9	لا يوجد نظام معلومات فعال يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي	4.22	1.134	موافق بشدة	80.4
10	قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي	4.37	1.123	موافق بشدة	84.2

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن:

- الاتجاه السائد لعدد 6 فقرات هو "الموافقة" وهي: (قلة متابعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكلية، عدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بجدوى التخطيط الاستراتيجي، يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات الطويلة، نقص الخبرة لدى المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير والركون إلى الروتين السائد ببيئة الكلية، اعتقاد بعض منتسبي الكلية أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط).
- الاتجاه السائد لعدد 4 فقرات هو "الموافقة بشدة" وهي: (قلة الدورات التدريبية التي توفرها الكلية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات بما لا يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة، لا يوجد نظام معلومات فعال يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي).

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة: يركز هذا القسم على اختبار صحة أو عدم صحة

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على ..... (130-177)

الفرضية الرئيسية التي تنص على: " عدم وجود منهجية واضحة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة".

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "عدم توفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة".

الفرضية الفرعية الثانية: "عدم التزام المؤسسة قيد الدراسة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي".  
الفرضية الفرعية الثالثة: "وجود معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: عدم توفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة، تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة لهذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار الفرضية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	الأهمية النسبية %
2.55	0.754	-4.027	* 0.000	38.8

\* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال البيانات الواردة السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (2.55) بانحراف معياري مناظر له (0.754) وان قيمة إحصاء الاختبار (-4.027) بدلالة إحصائية (0.000)، بأهمية نسبية (38.8%)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% وقيمة المتوسط الحسابي أصغر من (3)، مما يدل على عدم رفض

هذه الفرضية، أي قبول الفرض القائل "عدم توفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة".

وقد تم ترتيب المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة باستخدام أسلوب الأهمية النسبية، حسب الأقل توفر:

1. توجد وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكلية تقدم الدعم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (25.5%).
2. يتم تدريب الموارد البشرية بالكلية على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (25.5%).
3. يتوفر لدى الكلية قواعد بيانات حديثة تساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها، بأهمية نسبية (34.2%).
4. تتوافر لدى الكلية معلومات كافية عن البيئة الخارجية المحيطة تُسهم في تحديد الفرص والتهديدات، بأهمية نسبية (34.8%).
5. يوجد نموذج معتمد يتم الاعتماد عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، بأهمية نسبية (35.9%).
6. توفر إدارة الكلية الموارد المادية اللازمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (39.7%).
7. توجد آلية واضحة للبرامج التعليمية بالكلية لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، بأهمية نسبية (41.8%).
8. تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (44.0%).
9. تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (49.5%).
10. تدعم الإدارة العليا بالكلية عملية التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (57.1%).

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: عدم التزام المؤسسة قيد الدراسة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي، تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة لهذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار الفرضية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	الأهمية النسبية %
2.91	0.814	-0.770	0.446	47.7

\* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال البيانات الواردة السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (2.91) بانحراف معياري مناظر له (0.814) وان قيمة إحصاء الاختبار (-0.770) بدلالة إحصائية (0.446)، بأهمية نسبية (47.7%)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على رفض هذه الفرضية، أي قبول الفرض القائل "الالتزام المؤسسة قيد الدراسة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي الى حد ما".

وقد تم ترتيب فقرات التزام المؤسسة قيد الدراسة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي باستخدام أسلوب الأهمية النسبية، حسب الأكثر أهمية:

1. للكلية رؤية ورسالة وأهداف معتمدة واضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها، بأهمية نسبية (68.5%).

2. تحدد الكلية أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة، بأهمية نسبية (64.1%).

3. أهداف الكلية متسقة مع رؤيتها ورسالتها، بأهمية نسبية (62.5%).

4. توجد خطة استراتيجية معتمدة بالكلية، بأهمية نسبية (61.4%).



5. لدى إدارة الكلية أهدافاً، قصيرة وطويلة الأجل، بأهمية نسبية (53.8%).
  6. يوجد لدى الكلية خطة بديلة للخطة الاستراتيجية، بأهمية نسبية (41.3%).
  7. توجد لدى الكلية منهجية واضحة لإجراء التحليل البيئي (نقاط القوة - نقاط الضعف- الفرص والتحديات)، بأهمية نسبية (40.2%).
  8. تشارك الكلية أصحاب المصلحة في وضع استراتيجياتها، بأهمية نسبية (39.1%).
  9. توجد مراجعة وتقييم وتغذية عكسية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري، بأهمية نسبية (39.1%).
  10. يتم اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من المتخصصين في هذا المجال أو ممن تحصلوا على دورات في هذا المجال، بأهمية نسبية (35.9%).
  11. توجد خطة تشغيلية للخطة الاستراتيجية، بأهمية نسبية (33.7%).
  12. تعقد إدارة الكلية جلسات العصف الذهني للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية، بأهمية نسبية (32.6%).
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: وجود معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.، تم استخدام اختبار T لعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة لهذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار الفرضية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	الأهمية النسبية %
3.92	0.820	7.641	* 0.000	73.1

\* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال البيانات الواردة السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.92) بانحراف معياري مناظر له (0.820) وان قيمة إحصاء الاختبار (7.641) بدلالة إحصائية (0.000)، بأهمية نسبية (73.1%)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3)، مما يدل على عدم قبول هذه الفرضية، أي قبول الفرض القائل "وجود معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة. "

وقد تم ترتيب المعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة. باستخدام أسلوب الأهمية النسبية، حسب الأكثر معوق:

1. قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (84.2%).
2. قلة الدورات التدريبية التي توفرها الكلية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (81.5%).
3. لا يوجد نظام معلومات فعال يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (80.4%).
4. ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات بما لا يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة، بأهمية نسبية (79.9%).
5. يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات الطويلة، بأهمية نسبية (73.9%).
6. قلة متابعة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكلية، بأهمية نسبية (71.2%).
7. اعتقاد بعض منتسبي الكلية أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، بأهمية نسبية (67.4%).
8. نقص الخبرة لدى المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (66.8%).

9. مقاومة التغيير والركون إلى الروتين السائد بيئة الكلية، بأهمية نسبية (64.1%)..
10. عدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بجدوى التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (61.4%).

حيث أننا قبلنا الفرضيات الفرعية التالية:

1. "عدم توفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي"، بأهمية نسبية 38.8%.
2. "عدم التزام المؤسسة قيد الدراسة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي"، بأهمية نسبية 47.7%.
3. "وجود معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة.."، بأهمية نسبية 73.1%.

بالتالي نستطيع القول بأننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على "عدم وجود منهجية واضحة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة".

تاسعاً: النتائج:

1. تم قبول الفرض القائل (عدم توفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة)، بأهمية نسبية (38.8%).
- وقد أكد المشاركون في الدراسة على ما يلي:

- لا توجد وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي بالكلية تقدم الدعم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (25.5%).
- لا يتم تدريب الموارد البشرية بالكلية على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (25.5%).
- لا يتوفر لدى الكلية قواعد بيانات حديثة تساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها، بأهمية نسبية (34.2%).

- لا تتوافر لدى الكلية معلومات كافية عن البيئة الخارجية المحيطة تُسهم في تحديد الفرص والتهديدات، بأهمية نسبية (34.8%).
- لا يوجد نموذج معتمد يتم الاعتماد عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية، بأهمية نسبية (35.9%).
- 2. تم قبول الفرض القائل (عدم التزام المؤسسة قيد الدراسة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي)، بأهمية نسبية (47.7%):  
وقد أكد المشاركون في الدراسة على ما يلي:
  - للكلية رؤية ورسالة وأهداف معتمدة واضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها، بأهمية نسبية (68.5%).
  - تحدد الكلية أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة، بأهمية نسبية (64.1%).
  - أهداف الكلية متسقة مع رؤيتها ورسالتها، بأهمية نسبية (62.5%).
  - توجد خطة استراتيجية معتمدة بالكلية، بأهمية نسبية (61.4%).
  - لدى إدارة الكلية أهدافاً، قصيرة وطويلة الأجل، بأهمية نسبية (53.8%).
- 3. تم قبول الفرض القائل (وجود معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة)، بأهمية نسبية (73.1%).  
وقد أكد المشاركون في الدراسة على ما يلي:
  - قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (84.2%).
  - قلة الدورات التدريبية التي توفرها الكلية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (81.5%).
  - لا يوجد نظام معلومات فعال يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بأهمية نسبية (80.4%).

- ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات بما لا يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة، بأهمية نسبية (79.9%)..
  - يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات الطويلة، بأهمية نسبية (73.9%).
- عاشراً: التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. ادراج مقرر التخطيط الاستراتيجي ضمن متطلبات الجامعة.
2. عقد الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منتظم.
3. تقدم مزيداً من الدعم من قبل الادارة العليا لعمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية.
4. العمل على توفر المتطلبات اللازمة لممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي.
5. استحداث وحدة تنظيمية تهتم بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة وكلياتها.
6. إيجاد نموذج معتمد يتم الاعتماد عليه في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكلية.
7. توفير قواعد بيانات حول عمليات التخطيط الاستراتيجي يتم تحديثها بشكل دوري.
8. يكون اختيار أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من المتخصصين أو ممن تحصلوا على دورات في هذا المجال.
9. العمل على توفير خطة تشغيلية للخطة الاستراتيجية.
10. توفير الموارد المالية بما يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
11. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين منتسبي الكلية من خلال عقد ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
12. إيجاد نظام معلومات فعال يساهم في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي.
13. منح الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

## المراجع

- إبراهيم البشير جرجر. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، الصفحات 191-211.
- أحمد عابد عبد المطلب. (10, 2018). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. مجلة كلية التربية ببنها، الصفحات 14-160.
- أحمد عبد الله الصباب، وآخرون. (2013). أساسيات الإدارة الحديثة (المجلد 4). الرياض، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- آمنة مبارك العزامي، و عبد الناصر راضي محمد. (21, 5, 2023). متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم التربوية، الصفحات 47-80.
- أيمن عبد الله عبيد، و محمد غمري الشوافدي. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية أداء المنظمات. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، الصفحات 61-88.
- حمدي عطية. (1996). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- رمضان سالم الصاكالي. (3, 2019). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية "دراسة تحليلية". مجلة كلية الآداب، الصفحات 95-121.
- زعفران منصور الحريبي، و حيدر الحاج الأمين. (30, 6, 2020). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، الصفحات 163-187.
- زكريا محمد هيبه، وآخرون. (12, 2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة واقع وسبل تفعيله. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الصفحات 21-46.
- زهرة حسن عليوي، و فراس منذر عبد الكريم. (12, 2021). دراسة التخطيط الاستراتيجي - المشكلات والحلول. مجلة الإدارة والاقتصاد، الصفحات 90-99.
- سالم سعيد الفحطاني. (2002). منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة المرقب دراسة ميدانية على .....(130-177)

- سليمان محمد المعبدى وآخرون. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- دراسة حالة على جامعة طبرق. المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. بنغازي: جامعة بنغازي.
- سويلم محمد غنيم. (1, 2015). واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الصفحات 58-138.
- صالح العساف. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبد العزيز بن ناصر الشثري. (4, 2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. مجلة العلوم التربوية، الصفحات 229-280.
- عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد ، و عبد الرحمن رزق. (1997). البحث العلمي: مفهومه، ادواته، اساليبه. الرياض: دار اسامة للنشر.
- علي عبد السلام العماري. (2000). الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق. فاليتا: ELGA.
- علي محمد المداعي. (3, 2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية، الصفحات 446-486.
- غرام علي عبد العزيز، و خالد الزغبى. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الصفحات 1-54.
- فتحي محمد رشوان. (7, 2023). التخطيط الاستراتيجي لتحسين التعليم الجامعي. مجمة البحث في التربية وعمم النفس، الصفحات 326-363.
- محمد إبراهيم خليل. (الاربعاء 2024, 2024). تم الاسترداد من Search ResearchGate: <https://www.researchgate.net/search.Search.html?query=%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%type=publication&B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A>
- محمد فرج أوبتينية. (3, 2019). مؤشرات التخطيط السرتاتيحي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. مجلة كلية الآداب جامعة مصراتة، الصفحات 165-190.

- محمد محبوب فضيل، و هيثم طلعت عوض. (7، 2021). التخطيط الاستراتيجي أداة للتطوير الإداري بجامعة شندي. مجلة التميز للعلوم الإنسانية والاجتماعية، صفحة 8.
- مصطفى أحمد بن حكومة، وآخرون. (3، 7، 2023). مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، الصفحات 64-79.
- مفتاح الفيتوري ضو. (2019). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. المجلة الدولية للتنمية، الصفحات 209-216.
- منصور علي المبارك. (يناير، 2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، الصفحات 1-43.
- نجوى رمضان أمهني. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا (الصفحات 1-19). بني وليد: جامعة بني وليد.