

معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية العليا والوسطى دراسة ميدانية في جامعة الزاوية

عبدالسلام أبو القاسم البلعزي
كلية الاقتصاد / جامعة الزاوية
albalazi@zu.edu.ly

الملخص

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية كإحدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، ومعرفة الأسباب التي تعوق تطبيق الخطة الإستراتيجية بالجامعة قيد الدراسة، وذلك من وجهة نظر عمداء الكليات وقيادات الإدارة العليا وبعض المسؤولين بالجامعة، وقد تم إعداد وتصميم استمارة استبانة وزعت على الأطراف ذات العلاقة وذلك بواقع (50) استمارة استرجعت كلها. واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد معوقات (تنظيمية وإدارية، وبشرية، وتقنية، ومالية) تعوق تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بجامعة الزاوية وذلك بمتوسط إجمالي مرتفع لجميع المعوقات (4.1596) وبنسبة مئوية (83.192%).

Abstract

This research aims primarily to shed light on the obstacles to implementing strategic planning at the University of Zawiya as one of the higher education institutions in Libya and to know the reasons that hinder the implementation of the strategic plan at the university under study, from the point of view of the deans of colleges, senior management leaders and some university officials. A questionnaire form was prepared and designed and distributed to the relevant parties, with (50) forms, all of which were returned. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to conduct statistical analysis of the study variables. Among the most important results reached by the study are that there are obstacles (organizational, administrative, human, technical, and financial) that hinder the implementation of strategic planning and the implementation of the strategic plan at the University of Zawiya, with a high total average for all obstacles (4.1596) and a percentage of (83.192%).

المقدمة:

لقد أصبح التفكير والتخطيط الإستراتيجي من سمات هذا العصر لتحديد الخطط طويلة الأمد وذلك يحتاج إلى تحريك طاقات العلم والإبداع الداخلية للمتخصصين في هذا المجال لذا أضحت هناك حاجة ملحة لتوظيف العديد من الأساليب والوسائل والإستراتيجيات الحديثة؛ للسعي نحو تطوير مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي في وضع الخطة الإستراتيجية المناسبة وتطبيقها وفقا لرسالة ورؤية الجامعة، ونظراً لتعاظم حجم التحديات في عالم الاقتصاد والإدارة التي فرضتها العولمة على مختلف دول العالم ومنها ليبيا، وما يمر به العالم من أزمة اقتصادية خانقة عصفت بجميع الدول، إضافة إلى تداعيات كل ذلك على الوضع الاقتصادي المحلي، وما يبذل على جميع المستويات للحد من تفاقمها، فإن كل ذلك يزيد من المسؤوليات الملقة على عاتق القائمين بوظيفة التخطيط في وزارة التعليم بصفة عامة، وعلى المؤسسات الأكاديمية والتعليمية على وجه الخصوص للقيام بواجباتهم وتحقيق أهدافهم في إعداد وتخريج الكفاءات المهنية في المجالات المختلفة والقادرة على المساهمة في تنفيذ الخطط التنموية وسد حاجات سوق العمل.

مشكلة الدراسة:

يحتل التخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في كل المؤسسات، تأتي هذه الأهمية نظرا لخصوصية النظرة الاقتصادية والحاجة المستمرة والدائمة للعمل الاقتصادي لمنظمات الأعمال في نطاق أي مجتمع من المجتمعات، وتكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تعوق التخطيط الإستراتيجي وتطبيق الخطة الإستراتيجية بجامعة الزاوية حيث لاحظ الباحث من خلال تقلده لبعض المناصب القيادية وعمله كعضو هيئة تدريس وأحد أعضاء فريق التخطيط لوضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة - أنه لا يتم التخطيط الإستراتيجي بشكل علمي وهناك مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية التي تحد من القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي بطريقة صحيحة، ومن هنا رأى الباحث أن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي:

ما هي معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تحاول دراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزاوية، وذلك من خلال:

1. إلقاء الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
2. الحصول على وجهات نظر شرائح مهمة من المسؤولين بالجامعة مثل عمداء الكليات وقيادات الإدارة العليا حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
3. مساهمة نتائج الدراسة في معرفة المعوقات التي تعوق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة.
4. الاستفادة من نتائج البحث في التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
5. تسهم إيجابيا لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث وإثراء المكتبة العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ خطتها الإستراتيجية ومن ثم تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يرجى أن تسهم في التعرف على المعوقات وتفاديها مستقبلا وهي كالآتي:

1. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي لدى جامعة الزاوية.
2. تحديد المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
3. التوصل إلى بعض النتائج التي يمكن من خلالها تفادي تلك المعوقات ومواجهة تحديات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

فرضية الدراسة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية والإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية بالجامعة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد معوقات تنظيمية وإدارية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- 2- يوجد معوقات بشرية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- 3- يوجد معوقات تقنية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- 4- يوجد معوقات مالية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع المسؤولين بالجامعة من عمداء الكليات وقيادات الإدارة العليا خلال فترة الدراسة، حيث أخذت عينة عمدية من مديري الإدارة العليا بالمؤسسة قيد الدراسة وذلك لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة والبالغ عددهم (50) فردا.

مصطلحات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة عدد من المصطلحات كالآتي :

الإدارة الإستراتيجية : عرفت بأنها: "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقييمه والنتائج المتحققة". (الغالبي وإدريس، 2007: 49)

التخطيط الإستراتيجي: عرف بأنه: "العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ".(درة وجرادات، 2014: 51)

كما يعرف بأنه: "عملية إدارية فعّالة تهتم بتحقيق الأهداف البعيدة والمتوسطة المدى والاستفادة من جميع الموارد المتاحة، وتوجيهها نحو الأهداف وفق تشريعات وأنشطة وبرامج تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة". (الشهري والختلان، 2018: 7)

معوقات التخطيط الإستراتيجي: عرفت بأنها: "جميع الصعوبات المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والبشرية التي تعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها وبرامجها الإدارية التي تساعد في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم". (عودة، 2017: 11)

وتعرف إجرائيا بأنها: مجموعة الصعوبات والتحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية والبشرية والمادية والمالية التي تعوق تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجوبين في إجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة.

الإستراتيجية: تعرف بأنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت". (إدريس والمرسي، 2010: 22)

الجامعة: عرفها العبادي وآخرون (2009) بأنها: مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم الثانوية، وهي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي.(عودة، 2017: 11)

أعضاء هيئة التدريس: هم المكلفون بالإشراف على سير العملية التعليمية ومتابعة وتطوير وتنفيذ خططها وبرامجها في المجالات التعليمية بأقسام وكليات الجامعة على مختلف تخصصاتهم، ويحملون شهادات عليا، بدرجة: (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومحاضر مساعد). (عودة، 2017: 11)

الدراسات السابقة:

1- دراسة (شرف وعامر وعطيرة، 2010: 69-93) بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه جامعة تشرين أنموذجاً، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي، وأهميته في تطوير التعليم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين من وجهة نظر الإداريين والعاملين فيها، والتعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعة تبعاً للمتغيرات: (المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة). وقد اتبع المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث صممت الاستبانة وكانت عينة الدراسة (80 مفردة). وأظهرت النتائج أن ما نسبته (21.47%) من أفراد العينة وافقوا على وجود المعوقات الواردة في الاستبانة بدرجة مرتفعة جداً وما نسبته (32.93%) بدرجة مرتفعة، ونسبة (26.18%) بدرجة متوسطة، في حين أن (14.56%) وافقوا على هذه المعوقات بدرجة منخفضة، و(5%) بدرجة منخفضة جداً، كما أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير، والرتبة العلمية وفئة أعضاء الهيئة الفنية وليس هناك فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير الخبرة.

2- دراسة (الكلم وبدرانة، 2012: 1-16) بعنوان معوقات التخطيط الإستراتيجي جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. والتي هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم استبانة وزعت على عينة قوامها (143)، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: تحصلت معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة.

3- دراسة (سعيد واسماعيل، 2013: 243-271) بعنوان معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام. حيث هدفت إلى الكشف عن معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وقد أستخدم المنهج الوصفي، واقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (25) استبانة كأداة

للدراصة، وأشارت النتائج المتعلقة بالمحور الأول عن أهمية التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية بجامعة الخرطوم إلى تأكيد عينة الدراصة على أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الإستراتيجي في تطوير الكلية، وعلى ضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وعقد دورات تدريب لهم وإكسابهم المهارات التخطيطية بغرض تنمية معارفهم الإستراتيجية، وأشارت نتائج المحور الثاني عن واقع رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح إلى أنه على الرغم من وضوح رؤية الكلية إلا أن هناك حاجة لتطويرها في ضوء معايير الجودة إلى إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها، وأوضحت النتائج المتعلقة بالمحور الثالث عن معوقات التخطيط الإستراتيجي لوظائف التعليم الجامعي بالكلية بأن أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانيات المادية، وضعف البيئة التعليمية بالكلية، فضلاً عن قبول أعداد كبيرة من الطلبة سنوياً، وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

4- دراسة عودة (2017: 6-7) بعنوان معوقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث هدفت هذه الدراصة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية حسب آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بالنظر إلى الاختلاف في المتغيرات الديمغرافية (الجنس، التخصص، الرتبة الاكاديمية، الخبرة) وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في جمع وتحليل البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراصة عن المعوقات كانت مرتفعة لكل المجالات وفق الترتيب الآتي: (المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية)، وذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية في بغداد تبعاً للمتغيرات المذكورة سلفاً.

5- دراسة (عبد الرحمن والدباس، 2019: 553-567) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها. التي هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وهي: (البشرية، والتنظيمية، والتقنية، والمالية) حيث تم إعداد استبانة مكونة من 45 فقرة وزعت وفق المعوقات المذكورة وطبقت على عينة عددها (450) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وقد توصلت الدراصة إلى مجموعة من النتائج

كان من أهمها: إن المعوقات التي حالت دون تطبيق وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة وكبيرة، حيث تحصلت المعوقات المالية على المرتبة الأولى والمعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لصالح الجامعات الحكومية، وكان من أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعوقات (مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية).

ملخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة وجد الباحث الكثير من الدراسات قد تناولت التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وكان هناك الآتي:

- اتفاق أغلب الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الإستراتيجي، وأثره في تحسين أداء المنظمات.
- اتفاق أغلب الدراسات على وجود معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتباينها في درجة هذه المعوقات.
- تباين الدراسات السابقة في طبيعة العينة، فمنهم من اختار العينة من أعضاء هيئة التدريس، ومنهم من اختارها من القيادات الأكاديمية، أو من الإداريين في المؤسسات موضوع الدراسة.
- اتفقت جميع الدراسات السابقة من حيث إن العينة كانت من منتسبي التعليم الجامعي.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري واختيار منهج الدراسة، وبناء الاستبانة، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة.
- استخدمت هذه الدراسة استبانة لجمع البيانات كما هو الحال في معظم الدراسات السابقة إلا أن محتوى هذه الاستبانة تميز بالتركيز على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي موزعة على أربعة محاور: (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، والمعوقات المالية).
- ما تميزت به هذه الدراسة عن غيرها أنها أجريت في بيئة جديدة وهي ليبيا - جامعة الزاوية ويمكن أن تسهم في تحديد الجوانب التنظيمية والإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية التي تعوق تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، ووضع خطتها الإستراتيجية بما يتوافق مع أهدافها ورسالتها ورؤيتها.

الإطار النظري

تعتبر الجامعات من مؤسسات التعليم العالي التي تهدف إلى توفير المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير لكونها وسيلة التطور الأساسية والازدهار لأي مجتمع، ويلاحظ أن العملية التعليمية تتسع أطرها وفق التغيرات السريعة لمتطلبات البيئة الخارجية مما يجعلها أكثر تنوعاً وشمولية. كما أن هذا التنوع يتوقف إلى حد كبير على مدى تنوع وطبيعة أهداف المؤسسات التعليمية مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف ومتطلبات البيئة المحيطة بها وفاعلية تلك المؤسسات وكفاءتها، مما يجعل تلك المؤسسات تتبنى بعض الأنواع من الإستراتيجيات دون غيرها. وإذا أمعنا النظر في واقع التخطيط الإستراتيجي بمؤسساتنا التعليمية نجد أنه لديها إمكانات وطموحات عالية سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو على مستوى القيادات الجامعية في ضوء معطيات البيئة المحيطة. كما يعتبر التخطيط الإستراتيجي وما يتبعه من أهداف وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية حيث تقوم بتحديد الاتجاه الإستراتيجي، وتحليل وتقييم الموقف البيئي للمنظمة والتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك التغيرات الاقتصادية الدولية (الغالبى وإدريس، 2007: 101). يُعدّ التخطيط الإستراتيجي من أهم العمليات التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تطبيقه والارتقاء بجودتها، ويركز هذا النوع من التخطيط على المعرفة الأساسية والمعلومات العلمية التي تشكل البيئة المحيطة، وتستند عملية التخطيط الإستراتيجي على بعدين هما: تحليل البيئة الإستراتيجية الداخلية الخارجية للمنظمة، وصياغة الإستراتيجية. ومع توسع المنظور الإستراتيجي والاهتمام الشمولي بالعمليات والممارسات الإدارية للمنظمات يعتبر التوافق الإستراتيجي مسألة أساسية للربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية والداخلية خاصة مع أهدافها وقيمها ومواردها؛ لذلك من الضروري عند التخطيط الإستراتيجي، وقبل أن تبدأ المنظمة في وضع استراتيجيتها لابد من فحص بيئتها المحيطة للتعرف على الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف لكي تتجنب المفاجآت على المدى الطويل، ويمكن التعبير عن التخطيط الإستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة. (جرادات، 2013: 162)

تختلف المؤسسات التعليمية عن بعضها البعض في عناصر نظامها وجميع مكوناتها تبعاً للرؤية الإستراتيجية والرسالة التي تتبناها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فضلاً عن طبيعة تخصصاتها

وظروف بيئتها المحيطة، وطبيعة وأنواع مخرجاتها، كل ذلك يجعل من تحقيق استراتيجيتها أمرا ليس هينا، لذلك فقد أصبح التوجه الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية الحديث الذي يولي اهتماما كبيرا بالنتائج المستهدفة. و تواجه الإدارة الحديثة الكثير من التحديات نتيجة التغيرات والتطورات التي شهدها العالم في الحقبة الأخيرة، ويقاس نجاح المنظمة أو فشلها بقدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، وهذا يتطلب وضع إستراتيجيات مناسبة والسعي لتنفيذها في ظل تلك التغيرات المحيطة بالمنظمة، من خلال قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي. ويعتبر كنشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والإستراتيجيات والأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ورسم برامج العمل لاستغلال الموارد المتاحة للمنظمة. (درة وجرادات، 2014: 49)

يعد التخطيط الإستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يتم فيه التخطيط والتنفيذ معا وذلك بتخصيص موارد المنظمة وتنظيم جهودها الرئيسة لتحقيق أهدافها، وهو التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، والهدف منه هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في المتغيرات المحيطة لصالح متخذ القرار. (عودة، 2017: 5-6)

توسع استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي بأن الأداء الكلي للمؤسسات التي تخطط إستراتيجيا تتفوق على المؤسسات الأخرى، فالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الحديثة في مبادئه الأساسية وأساليبه التي قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإستراتيجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب كانت اشتمت من واقع علمي وتفكير أكاديمي ناتج عن الحاجة لتطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها، لكي تستفيد من الإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية.

لقد بدأ التخطيط الإستراتيجي يحظى باهتمام كبير من قبل بعض مؤسسات التعليم العالي؛ لما له من أهمية كبيرة في نجاح تلك المؤسسات وزيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها، ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها معظم مؤسسات القطاع العام والخاص، بسبب التهديدات والتحديات الكبيرة في مختلف النواحي الأمر الذي أثر سلبياً وبشكل كبير على العملية التعليمية ومخرجاتها، وهذا ما جعل تلك المؤسسات تعتمد التخطيط الإستراتيجي كمخرج لها في مواجهة تلك التحديات، ومن أجل

تحقيق غايتها وأهدافها المطلوبة وتحقيق الميزة التنافسية وفق متطلبات التعليم الحديثة، ومواجهة المتغيرات المستقبلية. (عودة، 2017: 6-7)

من أولى مؤسسات التعليم العالي التي اهتمت بالتخطيط الإستراتيجي في ليبيا هي جامعة الزاوية في سنة 2014-2015م حيث قامت بتدريب وتعزيز الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، لإعداد الدارسات المستقبلية للخطط والبرامج التي من شأنها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة فاعليتها، للحاجة الماسة لهذا الاختصاص في مختلف مؤسسات التعليم العالي بالدولة، ونشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة في الوزارات والمؤسسات المعنية بالتخطيط واتخاذ القرارات وبتنسيق ومتابعة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

أشار (العزوي، 2011) بأنه يتفق العديد من المفكرين والمهتمين بالفكر الإداري الإستراتيجي على وجود معوقات كثيرة لفشل التخطيط الإستراتيجي، والتي يجب أخذها في الاعتبار من قبل الإدارات العليا وهي كالآتي: (عودة، 2017: 43-44)

- عدم وجود الدعم السياسي من قبل الحكومة، أو الوزارات والمؤسسات التابعة لها.
- ضعف القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، أو الالتزام بتنفيذها.
- المقاومة من العاملين بسبب عدم الانسجام مع التغيرات المرغوبة في الخطة الإستراتيجية.
- سوء التنسيق والتوجيه بين أقسام المنظمة وضعف التعاون وتحمل المسؤولية التي يفترض تحملها للإسهام في إجراء التغييرات المطلوبة.
- سوء فهم الإستراتيجيات، وضعف الإيمان بها، من قبل الإدارات العليا، والوسطى، و التنفيذية.
- محدودية المخصصات المالية، أو ثبات الموازنات التي تفرضها الحكومة أو الإدارات العليا.
- نقص الموارد البشرية التي تتفهم وتستوعب التخطيط الإستراتيجي وتتقبله، فضلاً عن مشكلاتها الكثيرة التي تشغل الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب، و عدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.
- غياب الدعم الإداري وضعف الموارد الاقتصادية، وظهور سياسات جديدة خلال مرحلة تنفيذ الخطة يجعل الإدارة تتراوح في توجهاتها بين الخطة الحالية، وبين المطلوب تطبيقها من أولويات جديدة.
- ردة الفعل المصاحبة لأول تغيير يصيب الخطة الإستراتيجية بالفشل، وعدم اكتمال العملية التخطيطية للنهاية.

- كما أشار (الكرخي، 2016) بأنه يوجد عدة معوقات تؤدي لفشل التخطيط الإستراتيجي تتمثل في الآتي: (عودة، 2017 : 44-45)
- التغيرات والتطورات السريعة في البيئة.
 - عدم قدرة إدارة المؤسسة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
 - مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.
 - عدم توفر الموارد المالية الكافية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
 - ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح المهام والمسؤوليات داخل المنظمة.
 - انشغال الإدارة العليا بالمشكلات الروتينية.
 - عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية لإتمام عملية التخطيط الإستراتيجي.
 - ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات فقط.
- وأورد (مساعد، 2013) بأن هناك الكثير من المعوقات التي تواجه استخدام المؤسسة لمدخل التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها، من أهمها ما يلي: (عودة، 2017 : 45-46)
- عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في القيام بالتخطيط الإستراتيجي، أو لعدم توفر الوقت الكافي لديهم، والانتطاع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الإستراتيجي لديهم، وذلك لصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية أو عدم توفرها بشكل كافٍ.
 - عدم استقرار الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة بسبب التغيرات المستمرة في تلك البيئة مما يؤدي إلى تعثر الخطة الإستراتيجية أو عدم تطبيقها.
 - عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية شاملة، على الرغم من إيمانها بأهمية التخطيط الإستراتيجي، ولكنها لا تمتلك المتطلبات اللازمة لذلك.
 - ضعف الهيكل التنظيمي، وعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة بشكل صحيح.
 - انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم الاهتمام بالمشاكل الإستراتيجية التي تعمل على النهوض بالمؤسسة وتطويرها.
- ويستنتج من ذلك أن الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي تتمثل في المعوقات الآتية: (المعوقات التنظيمية والإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية والفنية، والمعوقات المالية والمادية)

الإطار العملي للدراسة:

تهتم الدراسة بتحديد المعوقات التنظيمية والإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية التي تعوق تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية، وبالتالي فقد تم ترميز الفقرات الواردة بقوائم الاستبانة، وربطها بفرضيات الدراسة ذات الصلة، هذا وقد تم مراجعة ضبط الترميز، والتأكد من صحتها قبل عملية إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغرض التحليل، معتمداً في ذلك على تحديد مدى للمتوسط الحسابي في إجابات عينة الدراسة على الاستبانة، وذلك باعتماد درجة تأثير (3.4) ونسبة (68%) من حيث قبول أو رفض الفرضية، كما تم وضع خمسة مستويات للإجابة موزعة على فقرات الاستبانة ويمثل كل مستوى وزناً معيناً للإجابة تتدرج من (1-5) وذلك لغرض التحليل الإحصائي كما موضح أدناه:

جدول رقم (1) مستوى الأوزان للإجابات

نوع الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نسبياً	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وقد تم اعتماد مقياس لكرت (Likert) الخماسي الأبعاد بدرجات (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق نسبياً، موافق، موافق بشدة). لتحديد درجة ملائمة الفقرات الواردة بنموذج الاستبانة من خلال متوسط إجابات الفقرات ونسب الاستخدام وهي كالآتي:

جدول رقم (2) درجة ملائمة الفقرات

المقياس	القيمة الترتيبية	الدرجة المعيارية	النسبة	التقييم
لكريت الخماسي	1	من 1 إلى أقل من 1.80	20% - 36%	ضعيف جداً
	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	36% - 52%	ضعيف
	3	من 2.60 إلى أقل من 3.4	52% - 68%	مقبول
	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20	68% - 84%	جيد
	5	4.20 فأكثر	84% فأكثر	مرتفع

وقد تم اعتبار كافة الإجابات التي تقع بين الفئات الثلاثة الأولى على إنها مؤشرات على وجود ضعف يتراوح بين ضعيف جداً وضعيف في تحديد النقاط للاختبارات في معوقات تنفيذ ميزانية التنمية، وتم تنفيذ عمليات التحليل الإحصائي من خلال حزمة الأساليب الإحصائية SPSS الملائمة لتحليل البيانات.

ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي:

جدول رقم (3) نتائج الثبات (اختبار كرونباخ ألفا)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المعوقات التنظيمية والإدارية	14	80.6%
المعوقات البشرية	8	27.8%
المعوقات التقنية	8	86.8%
المعوقات المالية	9	38.4%
المتوسط الإحصائي للمتغيرات مجتمعة	39	79%

باستعراض قيم كرونباخ الفا نجد أنها تساوي (79%)، وبذلك فهي تشير إلى قيم ثبات واتساق داخلي بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة فيما بينها، وهو ما يدل على إن العينة المختارة هي من المجتمع المراد قياسه، وبالتالي الاستنتاج بأنها مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة.

اختبار الفرضيات وعرض النتائج

تمت إجراءات التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج وفحص فرضيات الدراسة على مرحلتين: الأولى تناولت الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من حيث استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، أما المرحلة الثانية فتناولت اختبار فرضيات الدراسة عن طريق استخدام اختبار T-test المزدوج.

أولاً: عرض نتائج الإحصاء الوصفي

1. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المعلومات العامة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الدرجة الوظيفية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الدرجة الوظيفية	مدير إدارة	5	12.8
	عميد أو وكيل كلية	28	71.8
	رئيس قسم	6	15.4

تشير قيم التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية أن عميد أو وكيل كلية بنسبة 71.8% تأتي في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية رؤساء الأقسام بنسبة 15.4%، أما المرتبة الثالثة فهي 12.8% من أفراد عينة الدراسة هم من الإدارات العليا بالجامعة. وهذا يفيد الدراسة من حيث رأي جميع المستويات الوظيفية.

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	10.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	35.9
	من 10 سنوات فأكثر	21	53.8

تشير قيم التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة أن الفئة التي خبرتها من 10 سنوات فأكثر هي الفئة الأكبر بنسبة 53.8% من أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثانية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 35.9%، والفئة التي أقل من 5 سنوات هي الأقل بنسبة 10.3%. وهذا يفيد الدراسة من حيث الحصول على رأي جميع الخبرات في مجال تقييم المخرجات التعليمية.

2. التحليل الوصفي لكل متغير من متغيرات الدراسة:

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول التالية توضح النتائج كالاتي:

1- المعوقات التنظيمية والإدارية: تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات (1-14) من الاستبانة والجدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة.

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الاستبانة

ت	الفقرة	الوسط الحس ابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أ	المعوقات التنظيمية والادارية:				
1	ضعف الإدارة العليا في تهيئة البنية التنظيمية الداعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	4.02	0.804	0.9998	24.87065
2	اتباع المركزية في صناعة القرارات الإستراتيجية بالجامعة	4.22	0.844	0.95383	22.60261
3	غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القيادات بالجامعة	4.3	0.86	0.70711	16.44442
4	وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي	4.18	0.836	0.77433	18.52464
5	ضعف اهتمام الجامعة في إيجاد معايير واضحة لتقييم الإستراتيجية	3.84	0.768	0.9116	23.73958
6	صعوبة تحليل البنية الإستراتيجية بشكل تحديا لإعداد وتطبيق الخطة	3.88	0.776	1.09991	28.3482
7	التركيز على الممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية	4.4	0.88	0.72843	16.55523
8	قلة مشاركة أصحاب المصلحة في وضع الخطط الإستراتيجية	4.42	0.884	0.73095	16.53733
9	الافتقار لوجود لجنة على مستوى الجامعة للإشراف على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها	4	0.8	1.08797	27.19925
10	تداخل الاختصاصات بين الإدارات والمراكز المختلفة بالجامعة	3.8	0.76	1.03016	27.10947
11	عدم توافر قنوات اتصال بين الإدارة العليا بالجامعة ومختلف إدارتها خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.76	0.752	0.8466	22.51596
12	لا تتسم الخطة الإستراتيجية بالمرونة لتعديلها وفق الظروف المحيطة	3.42	0.684	1.07076	31.30877
13	لا توجد متابعة ومراجعة للنشاطات التي تم تنفيذها من الخطة	3.94	0.788	0.86685	22.00127
14	غياب الحوافز للقائمين على إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية	4.5	0.9	0.78895	17.53222
	المتوسط الإجمالي للفقرات	4.061	0.812		

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) أن نسبة المتوسط الحسابي للمجموعة ككل والتي تتعلق بالمعوقات التنظيمية والإدارية بلغت (4.061) ونسبة (81.2%) وأن متوسط نتيجة الإجابات لكل فقرة مقارنة كانت جيدة ومرتفعة في أغلب الفقرات أعلى من المتوسط حيث كانت تتراوح بين (68.4%-90%) والتي تعني ارتفاع المتوسط العام لهذه المعوقات، وذلك يدل على غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات بالجامعة، وعدم تهيئة البيئة التنظيمية والإدارية الداعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وضعف اهتمامها بالتخطيط الإستراتيجي والتركيز على الممارسات اليومية وإهمال العمليات الإستراتيجية، بالإضافة إلى الافتقار لمشاركة أصحاب المصلحة وغياب الحوافز للقائمين بإعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

كما تبين قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المعوقات التنظيمية والإدارية أن الفقرة (14) والتي تنص على أن غياب الحوافز للقائمين على إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية قد احتلت الترتيب الأعلى بوسط حسابي بلغ (4.5) وانحراف معياري قدره (0.78895) وهذا الوسط يمثل نسبة مئوية قدرها (90%).

2- المعوقات البشرية: تم اختبار هذه المجموعة من خلال الفقرات (1- 8) من الاستبانة والجدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الاستبانة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ب	المعوقات البشرية:				
1	عدم اعتماد معايير للتميز والافتقار في اختيار القيادات بالجامعة	4.24	0.848	0.93808	22.12453
2	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	3.74	0.748	1.15723	30.94198
3	مقاومة التغيير من قبل المستفيدين من غياب التخطيط	4.8	0.96	4.15515	86.56563
4	القصور في إشراك أصحاب المصلحة في إعداد الخطط الإستراتيجية	3.96	0.792	0.92494	23.35707
5	قلة إشراك المختصين والاستشاريين في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.98	0.796	0.9581	24.07286
6	غياب التفاهم والعمل بروح الفريق مما يؤثر على تنفيذ الإستراتيجية	4.12	0.824	0.91785	22.27791
7	ضعف قيام الجامعة بتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي للعاملين فيها	4.02	0.804	0.97917	24.35746
8	غياب البرامج المتطورة لتدريب العاملين على التخطيط الإستراتيجي	4.28	0.856	0.9267	21.65187
	المتوسط الإجمالي للفقرات	4.1425	0.828		

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) أن نسبة المتوسط الحسابي للمجموعة ككل والتي تتعلق بالمعوقات البشرية بلغت (4.1425) وبنسبة (82.8%) وأن متوسط نتيجة الإجابات لكل فقرة مقارنة فيما عدا الفقرة رقم (8,3,1) والتي سببت ارتفاع المتوسط العام لهذه المعوقات وذلك لمقاومة التغيير من قبل المستفيدين من غياب التخطيط، وعدم وجود البرامج التدريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وعدم الاعتماد على معايير القدرة والتميز في اختيار القيادات بالجامعة.

3- المعوقات التقنية: تم اختبار هذه المجموعة من خلال الفقرات (1-8) من الاستبانة والجدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الاستبانة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ج	المعوقات التقنية:				
1	لا تتوفر قاعدة بيانات مناسبة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة	4.2	0.84	0.85714	20.4081
2	عدم التنوع في مصادر المعلومات عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية	4.04	0.808	0.94675	23.43441
3	نقص التقنيات اللوجستية التي تخدم الخطط الإستراتيجية	4.14	0.828	0.80837	19.52585
4	ضعف مواكبة الأجهزة التقنية للتطورات عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية	4.06	0.812	0.9564	23.55665
5	تدني شبكات الاتصال والإنترنت للقيام ببرامج الخطة الإستراتيجية	4.32	0.864	0.97813	22.6419
6	ضعف الاتصالات وانقطاع الكهرباء وعدم وجود بدائل لها في كل الإدارات مما يؤدي لعرقلة العمل وفق الخطة الإستراتيجية بالجامعة	4.36	0.872	0.80204	18.39541
7	لا يوجد لدى الجامعة القدرة على تحليل البيانات المتوفرة لديها	3.64	0.728	1.06445	29.24313
8	لا يوجد لدى الجامعة أنظمة قادرة على إعداد الخطط ومتابعتها	3.62	0.724	1.14089	31.5163
	المتوسط الإجمالي للفقرات	4.0475	0.809		

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) أن نسبة المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات ككل والتي تتعلق بالمعوقات التقنية بلغت (4.047) وبنسبة (80.9%) وأن متوسط نتيجة الإجابات لكل فقرة مقارنة حول المتوسط فيما عدا الفقرات رقم (6,5,1) والتي سببت ارتفاع المتوسط العام لهذه المجموعة؛ وذلك لضعف الاتصالات وتدني الشبكات والإنترنت وعدم توفر قاعدة بيانات مناسبة بالجامعة للعمليات الإستراتيجية، وذلك يدل على أن الجامعة لديها معوقات تقنية تعوق توفر المعلومات اللازمة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.

4. المعوقات المالية

تم اختبار هذه المجموعة من خلال الفقرات (1- 9) من الاستبانة والجدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الاستبانة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
د	المعوقات المالية:				
1	قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	4.58	0.916	7.15739	128.2686
2	الافتقار للدعم المالي لتدريب العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي	4.58	0.916	0.67279	14.68974
3	عدم وضوح آليات الصرف عند الخطط الإستراتيجية	4.38	0.876	0.6667	15.22146
4	اقتصار بنود الصرف على المرتبات مما عرقل تنفيذ الخطة الإستراتيجية	4.46	0.892	0.86213	19.33027
5	عدم توفر مشاريع داعمة لتنفيذ برامج الخطة الإستراتيجية	4.36	0.872	0.66271	15.19977
6	لا تسع الجامعة للحصول على موارد مالية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.66	0.732	1.08063	29.52541
7	لا تقدم الجامعة حوافز مالية للقائمين على إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية	4.2	0.84	0.85714	20.4081
8	لا تستخدم الجامعة مواردها المالية بكفاءة وفق أسس علمية	4.18	0.836	0.91896	21.98469
9	لا تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في دعم خطة الجامعة الإستراتيجية	4.2	0.84	0.9689	23.06905
	المتوسط الإجمالي للفقرات	4.289	0.857		

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) أن نسبة المتوسط الحسابي للفقرات ككل والتي تتعلق بالمعوقات المالية بلغت (4.289) ونسبة (85.7%) وأن متوسط نتيجة الإجابات لكل فقرة متقاربة حول المتوسط حيث كانت مرتفعة ما عدا الفقرتين رقم (6,8) كانت جيدة، مما يعني أن مستوى الإجابات لأفراد العينة أغلبها مرتفعة وذلك يدل على وجود معوقات مالية بالجامعة تعوق تطبيق التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية.

جدول رقم (10) ملخص لقياس معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة

المتغيرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المعوقات التنظيمية والإدارية	4.0486	0.80972	0.48498	11.97896
المعوقات البشرية	4.1425	0.8285	0.70259	16.96053
المعوقات التقنية	4.0475	0.8095	0.68507	16.92576
المعوقات المالية	4.4	0.88	1.03382	23.49591
مجموع مقاييس معوقات التخطيط الإستراتيجي	4.1596	0.83192	0.55563	13.35777

من خلال تتبع النتائج نلاحظ أن المتغير المتعلق بالمعوقات المالية يحتل المرتبة الأولى بنسبة (88%)، وأنها كانت مرتفعة حسب الفقرات المتعلقة بهذا المتغير، والمرتبة الثانية بنسبة (82.85%) وهي نسبة جيدة لمتغير المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (4.1425) أما المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية فقد كانت متقاربة حول المتوسط وهي جيدة للمتغيرين وبنسبة (80.97%، 80.95%). وإجمالاً تشير النسبة المئوية لعينة الدراسة (83.19%) إلى توافق متوسط على وجود معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية بوسط حسابي (4.1596).
وبما أن منهجية الدراسة قد حددت وسط حسابي افتراضي قدره (3.40) وبما نسبته (68%) للدرجة التي يقبل بها الباحث كون الإجراء مقبول من عدمه، لذا فإن نتيجة هذا التحليل تشير إلى أن متغير الدراسة الأول المتمثل في المعوقات المالية كانت بمتوسط (4.4) وهي تعتبر مرتفعة حيث كانت بنسبة (88%)، بينما كانت باقي المعوقات متقاربة حول المتوسط وهي تعتبر جيدة مما يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة هي معوقات للتخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

ثانياً: نتائج الإحصاء التحليلي (الاستدلالي)

تم استخدام اختبار (T-test) المزدوج لمقارنة المتوسطات الحسابية الفعلية لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في المعوقات التنظيمية والإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية مع الوسط الحسابي للمتغير التابع المتمثل في التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك لتحديد ما إذا كان الفرق بين الوسط الحسابي لكل متغير وبين متغير التخطيط الإستراتيجي ذا دلالة إحصائية وذلك عند مستوى ثقة إحصائية (≥ 0.05)، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار (T-test) المزدوج للمتوسطات الحسابية للعوامل المستقلة.

جدول رقم (11) اختبار T المزدوج لقياس معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة

القرار	مستوى المعنوية	قيمة T	الوسط الحسابي	المتغيرات
قبول	0.000	30.64	3.44	1- يوجد معوقات تنظيمية وإدارية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
قبول	0.000	30.64	3.44	2- يوجد معوقات بشرية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
قبول	0.000	30.75	3.39	3- يوجد معوقات تقنية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
قبول	0.000	34.34	3.94	4- يوجد معوقات مالية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

1- فيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية والإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير وتطبيق التخطيط الإستراتيجي حيث كانت قيمة t تساوي (30.64)، ومستوى معنوية لهذه القيمة يبلغ (Sig = 0.000)، مما يدل على أن الفرق بين متوسط المعوقات التنظيمية والإدارية وبين التخطيط الإستراتيجي ذو دلالة إحصائية قوية؛ لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو ($\alpha = 0.05$). وعليه يتم قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد معوقات تنظيمية وإدارية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

2- فيما يتعلق بالمعوقات البشرية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير والتخطيط الإستراتيجي حيث كانت قيمة t تساوي (30.64)، ومستوى معنوية لهذه القيمة يبلغ (Sig = 0.000)، مما يدل على أن الفرق بين متوسط الفقرات المتعلقة بالمعوقات وبين التخطيط الإستراتيجي ذو دلالة إحصائية قوية؛ لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو ($\alpha = 0.05$). وعليه يتم قبول الفرض الذي ينص على وجود معوقات بشرية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

3- فيما يتعلق بالمعوقات التقنية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير والتخطيط الإستراتيجي حيث كانت قيمة t تساوي (30.75)، ومستوى معنوية لهذه القيمة يبلغ (Sig = 0.000)، مما يدل على أن الفرق بين متوسط الفقرات المتعلقة بالمعوقات التقنية والتخطيط الإستراتيجي ذو دلالة إحصائية قوية؛ لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو ($\alpha = 0.05$). وعليه يتم قبول الفرض الذي ينص على وجود معوقات تقنية لدى الجامعة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

4- فيما يتعلق بالمعوقات المالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير والتخطيط الإستراتيجي حيث كانت قيمة t تساوي (34.94)، ومستوى معنوية لهذه القيمة يبلغ (Sig = 0.000)، مما يدل على أن الفرق بين متوسط الفقرات المتعلقة بالمعوقات المالية والتخطيط الإستراتيجي ذو دلالة إحصائية قوية؛ لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو ($\alpha = 0.05$). وعليه يتم قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد معوقات مالية لدى الجامعة

في تطبيق التخطيط الإستراتيجي. ويتضح من ذلك ما يدل على وجود علاقة مجتمعة ذات دلالة احصائية بين المعوقات التنظيمية والادارية، والبشرية، والتقنية، والمالية بالجامعة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: من خلال عرض وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات بالجامعة، وضعف اهتمامهم به والتركيز على الممارسات الروتينية اليومية، وعدم تهيئة البيئة التنظيمية والإدارية الداعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والافتقار للمشاركة الحقيقية لأصحاب المصلحة، وغياب الحوافز للقائمين بإعدادها وتنفيذها مما يدل على أنه يوجد معوقات تنظيمية وإدارية تعوق تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وذلك يتضح من إجابات عينة الدراسة في هذا المحور حيث بلغ متوسط إجمالي الفقرات (4.061) وبنسبة (81.2%) وهي مرتفعة.

2- عدم وجود برامج لتدريب وتطوير الموارد البشرية في مجال التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى مقاومة التغيير، واختيار القيادات بالجامعة بدون الاعتماد على معايير القدرة والكفاءة والتميز، وذلك يتضح من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات المحور المتعلق بالمعوقات البشرية حيث بلغ متوسط إجمالي هذا المحور (4.142) وبنسبة (82.8%) وهي عالية.

3- ضعف نظام المعلومات الإدارية المعتمد على قواعد البيانات ونظم الاتصالات والشبكات والإنترنت عالي الجودة مما يعيق توفر المعلومات اللازمة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهذا يتضح من إجابات عينة الدراسة حول محور التقنية حيث كانت هذه المعوقات بمتوسط إجمالي (4.047) وبنسبة مئوية مرتفعة (80.9%).

4- نقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطة الإستراتيجية وهي تعد معوقاً أساسياً لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية حيث كان متوسط إجمالي الفقرات في هذا المحور (4.289) وبنسبة (85.7%).

ثانياً: التوصيات:

- 1- اهتمام قيادات الجامعة بعملية التخطيط ونشر مفهوم وثقافة التخطيط الإستراتيجي بين وحداتها المختلفة ومشاركة أصحاب المصلحة في بناء الخطة الإستراتيجية.
- 2- تهيئة البيئة التنظيمية والإدارية الداعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 3- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- 4- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموارد البشرية بالجامعة في مجال التخطيط الإستراتيجي وكيفية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 5- الحد من مقاومة الأفراد للتغيير وذلك بربط الأهداف الإستراتيجية بأهداف العاملين بها ومشاركتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 6- اختيار القيادات بالجامعة من خلال الاعتماد على معايير القدرة والكفاءة والتميز، وليس على أساس المحاباة والمحاصة والمصلحة الشخصية.
- 7- توفير المعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال وجود نظم المعلومات الإدارية، وبناء قواعد البيانات وتوفير التقنية المناسبة لهذا الغرض.
- 8- تحسين وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات والشبكات وتوفير الإنترنت بجودة عالية.
- 9- تخصيص موارد مالية بهدف تنفيذ الخطط الإستراتيجية للجامعة وبرامجها وفق إطار زمني محدد، وضرورة تحديد البرامج التي تهدف إلى تعزيز المشاركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال توضيح تلك الأهداف وإظهار أهميتها ومردودها.
- 10- إيجاد الحلول المناسبة للحد من المعوقات التي تعوق تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالجامعة من خلال التنسيق الكامل مع وزارة التخطيط ووزارة المالية لتخصيص بند من بنود الميزانية السنوية للتنمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

قائمة المراجع

- 1- إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2010)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية - الإسكندرية.
- 2- الشهري، عماد مشرف علي والحثلان منصور بن زايد، (2018)، المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، (دراسة حالة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر.
- 3- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 4- العبادي، هاشم فوزي والطائي، يوسف حجيم والأسدي، أفنان عبد علي(2009)، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 5- العنزي، سعد علي(2015)، عناصر القوة في القيادة، ط 1، بغداد : دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- الكلثم، حمد مرضي وبدرانة، حازم علي (2012) "معوقات التخطيط الإستراتيجي جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" المجلة العربية لضمان الجودة، 5(10).
- 7- جرادات، ناصر محمد سعود (2013)، الإدارة الإستراتيجية- منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع .
- 8- شرف، سمير وعامر، وليد وعطيرة، عبير(2010)، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه جامعة تشرين أنموذجاً "مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 32 (4).
- 9- سعيد، فيصل وإسماعيل، عمر (2013)، "معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية، 3(1).
- 10- عبدالرحمن، إيمان جميل والدباس، خولة عبدالحليم(2019)، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، (553-567).
- 11- عودة، علاء خالد (2017)، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 12- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.