

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب

دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين في مجلس الجامعة

عبد السلام محمد المايل

كلية الاقتصاد والتجارة الخمس - جامعة المرقب

المُلخَص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من القياديين في مجلس الجامعة، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات على عينة الدراسة التي تكونت من (18) مفردة. تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة. وبناء على تحليل البيانات الكمية للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، أظهرت النتائج بشكل عام أن أكثر الأبعاد أهمية من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو بُعد الرؤية، في حين تقاربت إجابات أفراد عينة الدراسة حول باقي الأبعاد؛ إذ جاءت جميعها بدرجة أهمية متوسطة. وهو ناتج حسب وجهة نظر الباحث في الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بتشجيع القياديين على وضع الخطط المناسبة للنهوض بالجامعة. تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجامعة والكليات التابعة لها، التوضيح للعاملين بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المستويات الإدارية بالجامعة على إنجاز الأعمال ووضع الخطط المناسبة. زيادة الاهتمام من الإدارة العليا بعملية إشراك جميع العاملين والخبرات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جامعة المرقب.

إذا كان التخطيط هو قلب العملية الإدارية بالمنظمة، فإن التخطيط الاستراتيجي هو الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وعلى توقع أي تغيير محتمل في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها. وأثبتت الدراسة التي قام بها كل من شوافلر، وبازل، وهيبي (Schoiffler, Buzzell, and Heany, 1974) على 57 منظمة كبيرة الحجم أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تأخذ به. ويمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية القائمة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرائق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري (الصريرة، القدومر 2019).

بهذا، يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر (Zagamé, 1993)، وارتبط بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية؛ حيث يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، ويترابط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy) وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلمي 2000 120، نقلا عن الدجني 2006).

وتعتبر جامعة المرقب إحدى الجامعات الليبية التي تبنت ومارست التخطيط الاستراتيجي، فقامت بوضع استراتيجية للجامعة خلال العام 2014- 2025) ثم طورت خطتها الحالية للأعوام 2021- 2025) وشكلت لذلك لجنة متخصصة لتطوير الجامعة، بيد أن تحقيق النجاح لهذه الاستراتيجية سيبقى قاصراً عن اللحاق بالجامعات العالمية المماثلة التي خطت نحو تحقيق الثقافة والفكر الاستراتيجي لدى القائمين عليها، بحيث أمكن أن تكون خطوات تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية موازية للمفاهيم الأساسية التي تؤكد إدارة الجودة الشاملة.

من هذا المنطلق تقوم هذه الدراسة بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب، حيث اقتصرنا على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية داخل النظام الإداري بالجامعة قيد الدراسة، وفي ضوء ذلك لا يمكن تعميم

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

النتائج إلا على المجتمع الذي اخذت منه عينة الدراسة.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة جامعة المرقب، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى عمل الكثير لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه، حيث إنه من خلال هذه الخطة توضح الرؤى والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للجامعة، ولكي تتولى الجامعة تنمية استراتيجياتها فإن عليها أن تراعي كل ذلك، وأن ترسم الخطوط العريضة للوصول إلى تلك الأهداف، وهذا ما يؤثر إيجاباً على وضعها التنافسي، ويميزها عن غيرها من الجامعات ويجعلها قابلة للتطور والتحسين الدوري المستمر. ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات والأولويات، وتقوية عناصر القوة وضمان استمراريتها، وتلافي عناصر الضعف، والبحث عن وسائل تقويتها، والاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، ووضع خطط لمواجهة التحديات التي تعترض مسيرة التقدم للجامعة. ولقد تم التركيز على الأدوات والأساليب التالية لتجميع البيانات: جلسات العصف الذهني، المقابلات الشخصية، الاستبانات، الملاحظة، فحص المستندات والوثائق.

لذلك تأتي هذه الدراسة لتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب بهدف تقديم المقترحات للقائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة للوصول إلى تحقيق مخرجات ذات جودة عالية، ولكي يمكنها من الارتقاء ضمن التصنيفات العالمية للجامعات. وتأسيساً على ما تقدم، وبناء على التصميم الاستكشافي للدراسة يُمكن صياغة أو بلورة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب؟ وينبثق عنه التساؤلان التاليان:

- ما مدى توافر أبعاد (مكونات) الخطة الاستراتيجية للجامعة تبعاً للمجالات التالية : الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف؟
 - ما التوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب؟
- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة أساساً إلى تكوين إطار فكري وعملي يوفر فهماً عميقاً لتطبيقات ومعوقات تطوير نظام الموارد البشرية من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:
1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب، ومدى وضوح مفهومه لدى

إدارة الجامعة.

2. التعرف على مدى توافر أبعاد (مكونات) الخطة الاستراتيجية للجامعة تبعاً للمجالات

التالية: الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية.

3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة التي ينبغي

مراعاتها عند وضع الخطة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة. ويمكن الاستفادة منها في كافة

المنظمات والهيئات التي تعمل على إعداد الخطط الاستراتيجية بشكل دوري ومستمر، إضافة إلى

تحقيق النقاط التالية :

1. تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وأصحاب القرار في التعرف على نقاط

الضعف في الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيها .

2. تكمن أهمية الدراسة في أنها إضافة جديدة للمهتمين بموضوع التخطيط الاستراتيجي .

3. تبرز أهمية الدراسة في الاستفادة من نتائجها عند وضع الاستراتيجيات ورسم الخطط

المستقبلية والتفكير في تطوير المنظمة قيد الدراسة.

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج من خلال وضع تساؤلات

واختبارها وفق المعايير الإحصائية المناسبة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومدى إسهامها بشكل مباشر

في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة. إضافة إلى ذلك تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي

تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي (الصرايرة، 2019 : حسيبي 2014 : زعيبي 2014 : عوض،

2013 : صيام، 2010) والاستفادة منها في اعتماد المقاييس الجاهزة والمحكمة المتمثلة في الاستبانة،

ولقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوب المسح الشامل لأنه الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة،

حيث يتيح للباحث جمع البيانات ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة.

مصادر البيانات ووسائل جمعها:

تمثلت المصادر التي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الملائمة للدراسة في

نوعين رئيسيين هم :

مصادر ثانوية : تمثلت في القيام بإجراء مسح مكتبي للأدبيات النظرية بموضوع الدراسة، من خلال

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

المصادر والمراجع والكتب والدوريات والدراسات السابقة وغيره .

مصادر أولية : تمثلت في مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث الأصلي. أما وسيلة جمع البيانات الأولية للدراسة؛ فقد تمثلت في صحيفة الاستبانة التي تم تطويرها خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع القياديين بمجلس الجامعة، والبالغ عددهم (42) شخص تقريباً بحسب البيانات المتحصل عليها من إدارة الجودة بالمنظمة قيد الدراسة. تم استخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. أما عينة الدراسة فبلغ عدد أفرادها (18) مفردة وهي تمثل نسبة 43% من مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:-

- الحدود المكانية: انحصرت هذه الحدود في جامعة المرقب بمدينة الخمس.
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من القياديين بمجلس جامعة المرقب من : عمداء الكليات، مديري المراكز، ومديري الإدارات والمكاتب بالجامعة.
- الحدود الزمانية: وتمثل في الفترة التي أجريت بها الدراسة، وهي بداية شهر مارس 2021 حتى منتصف شهر سبتمبر 2021م.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب.

المفاهيم الإجرائية

التخطيط الاستراتيجي : يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية التي تحدد من خلالها الغايات بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات (الخفاجي، 2004).

جامعة المرقب : جامعة حكومية ليبية تأسست عام 1990 تتبع وزارة التعليم الليبية ذات استقلال مالي وإداري، وتعتبر واحدة من أهم الجامعات الليبية، حيث تتمتع بمكانة مرموقة وسمعة رفيعة في المجال الأكاديمي والبحث العلمي.

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

الدراسات السابقة : تتمثل الدراسات السابقة في الآتي :-

الهدف وأهم النتائج	عنوان الدراسة	أسم الباحث (السنة)
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مدى توافر المؤشرات تبعاً لمتغيرات: نوع الكلية، والخبرة الأكاديمية، والرتبة العلمية. أظهرت أهم نتائج الدراسة أن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية كان بشكل عام متوسطاً، وجاءت مجالاتها جميعها بالمدى المتوسط، وبينت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات العينة تبعاً لمتغير نوع الكلية، ووجود فروق تبعاً لمتغيري الخبرة الأكاديمية والرتبة العلمية.	مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.	الصريرة (2019)
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، ونوع الكلية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية. وتكونت عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي في الجامعة الأردنية. أظهرت أهم نتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة بأبعاده الأربعة جاءت ضمن المستوى المرتفع.	واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة.	بدرخان (2016)
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة في مستوى الأداء، واختبار الفروق تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. أظهرت أهم نتائج أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامع . وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والنوع والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.	أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.	زعيبي (2014)

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان. أظهرت أهم نتائج الدراسة أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 05)$ في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية بحسب متغيرات الدراسة.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية : دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية.</p>	<p>عوض 2013</p>
<p>هدفت الدراسة للتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس. أظهرت أهم نتائج الدراسة أن أعلى المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ومتغير الخبرة.</p>	<p>معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.</p>	<p>الكلثم، بدرانة 2012</p>
<p>هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن، وكذلك إيجاد الفروق تبعاً لمتغيرات (نوع الاتحاد، الخبرة، المؤهل العلمي). توصلت النتائج إلى أن الاتحادات الرياضية في اليمن تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط، ولم تظهر فروق دالة إحصائية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير نوع الاتحاد على جميع محاور الدراسة باستثناء محور الرؤية والرسالة.</p>	<p>مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن</p>	<p>محمد 2011</p>
<p>هدفت الدراسة للتعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات. أظهرت أهم النتائج جود علاقة إيجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.</p>	<p>تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.</p>	<p>صيام 2010</p>

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

<p>هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديهم، وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى . أظهرت النتائج أن ما نسبتا 67.78 % من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.</p>	<p>معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.</p>	<p>اللوحي (2007)</p>
<p>هدفت الدراسة للتعرف هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. أظهرت أهم النتائج وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة). وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة.</p>	<p>واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة.</p>	<p>المدجني (2006)</p>
<p>هدفت الدراسة للتعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن 66.7 % من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارس 3.62.</p>	<p>دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.</p>	<p>وادي، الأشقر (2006)</p>

تأسيساً على ما تقدم ومن خلال المراجعة لبعض البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، في الفترة من 2006 إلى سنة 2019 في مختلف المنظمات، إضافة إلى أنها قد أجريت في بيئة مختلفة عن بعضها، واختلافها أيضاً في المجال التطبيقي وبعض الأدوات العلمية المستخدمة. وقد تباينت واختلفت أهداف هذه الدراسات؛ فمنها ما هدف إلى التعرف على واقع

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية و غير الحكومية، ومنها ما هدف إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي الناجح، ومنها ما هدف إلى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ومنها ما هدف إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة أو ربطه بمتغيرات أخرى. ومن جانب آخر، فقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الإطار العام لدراسته، وفي صياغة أهداف وتساؤلات دراسته، وايضاً في اختيار المنهجية المناسبة، واعتماد المقاييس الجاهزة والمحكمة المتمثلة بالاستبانة وملائمتها بما يخدم أسلوب الدراسة، وكذلك في مناقشة نتائج درسته مع الدراسات السابقة، والاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة. وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة لبعض الدراسات السابقة، ولا سيما تلك التي لامست واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

الإطار النظري للدراسة

1. **التخطيط الاستراتيجي** : يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات المهمة في حياة الدول والمنظمات على حد سواء، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة (أحمد، 2013). ويعد من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (الكلم، بدرانة 2012). وقد تناول العديد من الكُتّاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها :

أن "التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي : النمو والاستقرار والانكماش"، كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة وهي إدارة التسويق والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير (النجار، 2010 : نقلا عن أحمد 2013). ويبين سكوت (Scott, 2008) أن التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الغايات والأهداف الأساسية في المنظمة على المدى الطويل واعتماد مسارات عمل، وتوزيع موارد ضرورية لتنفيذ هذه الغايات. ويضيف بأنه نموذج من الأهداف والأغراض والغايات، والسياسات والخطط الكبرى لتحقيق هذه الغايات.

في حين أوضح (Kathleen, 2004 : نقلا عن العلي والأمين، 2012) أن التخطيط الاستراتيجي

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

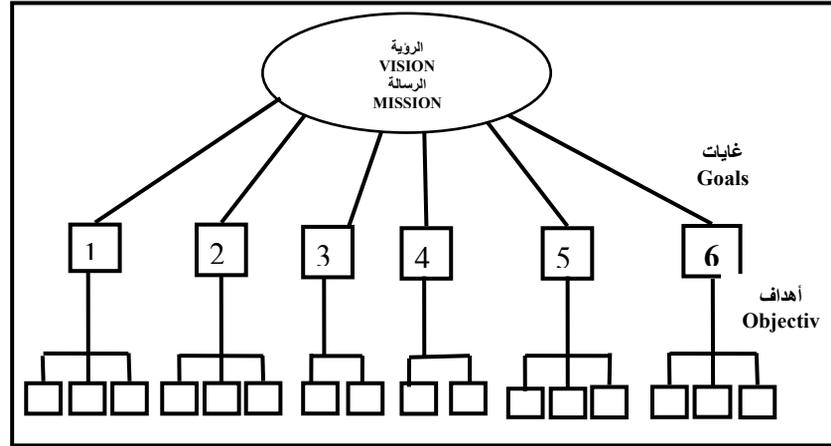
في الجامعات هو وسيلة منهجية علمية لتوضيح الاتجاهات الرئيسية والمسارات التي تسيير عليها الجامعة وفق وحداتها وأقسامها وآلياتها و عماداتها المختلفة. كما أشار إلى أنه من خلال التخطيط الاستراتيجي، يتم توجيه الموارد وتوزيعها على عدد محدود من الاتجاهات والمسارات ذات الأولوية؛ بغية تحقيق أقصى قدر من المنافع والفوائد التي تعود على أصحاب المصلحة من طلاب وأرباب عمل والمجتمع المحيط.

2. أبعاد (مكونات) التخطيط الاستراتيجي : يتضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الجوانب المهمة التالية :

- **الرؤية (Vision)** من خلال التطلعات المستقبلية للمنظمة (5, 1999, Martinelli)، وربطها بالخيارات المتاحة بغرض تحسين وضعها التنافسي وبما يساهم في تحقيق أهدافها. وتمثل طموحات الجامعة وتصوراتها لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وهذه الطموحات لا تتحقق في الوقت الحالي، ولكن يؤمل أن تتحقق في المستقبل، وهي تمثل نظرة الجامعة للمستقبل الذي تطمح إلى تحقيقه على المدى البعيد (الصرايرة 2019). وتعتبر الرؤية جزءاً شديداً الأهمية من خصائص القيادة الناجحة التي تتعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة (اللوحي 2007). فالرؤية المستقبلية تثير الحماس لدى العاملين في الجامعة، وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملاح الجامعة التي ينتمون إليها، والمستقبل الذي ينتظرون، وتعميق انتمائهم لخدمة الجامعة بمكوناتها كافة.
- **الرسالة :** يشير مصطلح (Mission) الرسالة إلى الغاية من وجود المنظمة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تميزها عن باقي المنظمات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (حسيني 2014). في حين يشير الصرايرة (2019) بأنها وصف دقيق لطبيعة المؤسسة وهويتها ولبررات وجودها، وللقيم الأساسية التي تؤمن بها، وتميزها عن قريناتها من المؤسسات. فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية والاتجاهات العامة للإدارة العليا في المنظمة (عوض 2003 : صيام 2010)، وتمثل القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة عملية التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو نوعية الخريجين، وغيرها. وأنها تعكس فلسفة الجامعة وطموحها، وتوضح

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

طبيعة النشاطات التي تهتم بها، وتمثل المرشد الرئيس لكافة القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة. بناء على رسالة المنظمة، تحدد غايتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الأمد (الدوري 2005)، والشكل التالي رقم 1 يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.



شكل رقم 1 رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة (الدوري 2005).

- **القيم (Values)** هي عبارة عن معتقدات كامنة ومواقف أو مبادئ المنظمة تقود عملها وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها وإن كانت غير مدونة مثل القوانين، إلا أنها تنظم عمل ومسلك المنظمة (صيام 2010). فهي مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة للعمل في الجامعة، وتحكم سلوك المنتمين إليها، من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة، وتوجهاتهم. وتحكم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة في تحقيق أهدافها. فهي مجموعة من الأخلاقيات المتمثلة في الولاء والانتماء والإخلاص والتفاني في العمل والشفافية، والعدالة وتكافؤ الفرص.
- **الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)** فبعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المنظمة (صيام، 2010). فتشير الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل (أبوبكر، النعيم،

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

2008 : نقلاً عن حسيني (2014). وتمثل العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية إذ تحدد الإطار العام للجمهور والنشاطات التي تقوم بها المنظمة، وتساعد على تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوب فيها للأداء. كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل (عوض، 2013). ويتطلب تحقيقها استخدام معظم أو جميع الموارد المتاحة للمنظمة، ويتحدد طبقاً لها عديد من أنشطة المنظمة لوقت غير قصير، وتعتبر هذه مسئولية الإدارة العليا (اللوح، 2007).

▪ **التحليل البيئي (SWOT):** تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي منظمة عندما تتعارض مصالحها مع مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد والمنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد . (اللوح 2007). ويمراجعة وتحليل الظروف الداخلية والخارجية الجامعة (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) ثم تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية والأنشطة ثم تحليل الفجوة للتعرف على الفرق بين الوضع الحالي للجامعة (ناتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، "أين نحن الآن" والوضع الأمثل المرغوب "أين نريد أن نكون". ويمكن تحليل الفجوة بين المؤسسة "الحالية" ونظيراتها من الجامعات المرموقة.

إضافة إلى ما سبق، تعود فكرة تحليل SWOT إلى عا 1957 وتقديم Philip Sielzni أطروحته، ثم طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل مجموعة أساتذة الإدارة العامة من مدرسة هارفارد للأعمال ولا سيما Learned and Andrews، ثم جاء ألبرت همفري ومساعدوه (Albert Humphrey) من جامعة ستانفورد البحثية وتبنى التحليل البيئي الرباعي المعروف بتحليل سوات (SWOT) Analysis، من خلال إجراء العديد من البحوث في عقد الستينيات والسبعينيات مستخدماً بيانات عن 500 شركة. وأصبحت هذه الطريقة أهم وسائل دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وحجر الأساس عند صياغة الاستراتيجية ؛ لذا، يتكون التحليل الاستراتيجي الرباعي من أربعة أركان أساسية :

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

نقاط القوة (Strength) : تتمثل عناصر القوة في المنظمة بكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات.

نقاط الضعف (Weakness) : تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

الفرص (Opportunities) : فهي وقائع موجودة في مكان معين خلال فترة زمنية محددة، والتي تحقق فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

التحديات (Threats) : هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرراً حقيقياً للمنظمة.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على دراسة الأبعاد الأربعة وهي : (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية)، وتم اقتراح موضوع التحليل البيئي (SWOT) كدراسات مستقبلية للمهتمين بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإجراء دراسات مماثلة وربطه بمتغيرات أخرى.

الإطار العملي للدراسة

للوصول لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وعلى تحصيل مستلزماته من البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

أولاً: طريقة جمع وتحليل البيانات

أ. جمع البيانات : تم توزيع الاستبانة المستخدمة على مجتمع الدراسة، والمتمثلة في القياديين بمجلس الجامعة؛ بغية جمع البيانات الأولية للدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي، وكانت اجمالي أسئلة الاستبانة (39). تم تصميم صحيفة الاستبيان وفق مقياس "ليكرت الخماسي" حيث وزعت الإجابات بمنح إجابة موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة فقط. ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى $(5 - 1 = 4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(5/4 = 0.80)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (جبريل، وآخرون، 2017)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (1).

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

جدول (1) : يوضح درجة الأهمية النسبية لفقرات الدراسة

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسط	ضعيفة	ضعيفة جداً	درجة الأهمية
5-4.20	4.19- 3.40	3.39-2.60	2.59- 1.80	1.79- 1	المتوسط المرجح

ب. البيانات الشخصية لعينة الدراسة : من خلال التحليل الوصفي، الجدول أدناه يوضح خصائص عينة الدراسة المتحصل عليها.

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البند	
0.11	2	مدير إدارة	الصفة
0.11	2	مدير مركز	
0.17	3	مدير مكتب	
0.61	11	عميد كلية	
100%	18	المجموع	
100	18	ذكر	النوع
-	-	انثى	
100%	18	المجموع	

ج. معامل الثبات (Cronbach Alpha): يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرف بأنه: "يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة". للتأكد من ثبات أسئلة الاستبيان ومدى مصداقية الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرومباخ، كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول (3) : قيمة معامل ألفا كرنباخ لمحاوَر صحيفة الاستبيان

معامل الثبات%	عدد الفقرات	المكونات
0.898	8	الرؤية
0.891	8	الرسالة
0.922	8	القيم
0.959	15	الأهداف الاستراتيجية
0.981	39	المجموع الكلي

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

من الجدول رقم 3) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة متقاربة تراوحت ما بين 0.891، 0.959، وكذلك قيمة ألفا لجميع الأبعاد (0.981) وهي نسبة عالية جداً، وبالتالي يمكن القول بأنها معاملات ذات دلالة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل وتعميم النتائج.

هـ. الارتباط (الاتساق الداخلي) : لقياس درجة الارتباط ومعرفة طبيعة العلاقة بين عبارات وأبعاد الاستبيان المستخدم بينت النتائج العلاقة المعنوية الإيجابية بين مكونات واقع التخطيط الاستراتيجي، حيث تراوحت من (0.470 إلى 0.735)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا دليل على أنه يوجد توافق واتساق لكل عبارة مع البعد الذي تتبعه وملاءمة أداة الدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج اختبارات الدراسة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لمتغيرات الدراسة والمكونات التابعة لها وفقاً للمحاور الآتية:

1. بُعد الرؤية : يبين الجدول رقم 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات بُعد الرؤية، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.28) وأدناه (3.00) وتحصلت عبارات هذا المجال في المدى المتوسط والمرتفع، حيث جاءت الرتبة الأولى للفقرة رقم (1) التي تنص على "رسالة الجامعة ورؤيتها تعكس رسالة ورؤية وزارة التعليم" بمتوسط حسابي (4.28)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) التي تنص "يوجد اهتمام بالإبداع والابتكار في البحث العلمي" بمتوسط حسابي (3.00) وبمدى متوسط. في حين كان المتوسط العام للبُعد (3.53) وبدرجة ممارسة مرتفعة، مما يدل على توفر وتفهم مضمون عبارات هذا البُعد. وتعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة المرقب تواكب التغيرات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية والتطلعات المستقبلية، وهي توفر وسائل مختلفة للإعلان والدعاية عن الجامعة من خلال موقعها الإلكتروني ومع الجهات المستفيدة. اتفقت هذه النتائج مع دراسة عوض (2013) ودراسة محمد (2011) ودراسة صيام (2010) والتي كشفت عن حصول هذا البُعد على درجة ممارسة مرتفعة جداً. ودراسة زعيبي (2014) تحصل على نسبة قبول مرتفعة. بينما اختلفت مع دراسة الصرايرة (2019)، حيث تحصل في دراسته على درجة أهمية متوسطة. والجدول التالي يوضح نتائج هذا البُعد بالتفصيل.

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

جدول (4) : نتائج التحليل الإحصائي تجاه عبارات بُعد الرؤية

ت	العبرة	M	SD	p-value	الترتيب	التقدير
1	رسالة الجامعة ورؤيتها تعكس رسالة ورؤية وزارة التعليم.	284.	8260.	0.000	1	مرتفعة جداً
2	تتوفر بالجامعة استراتيجية واضحة وشاملة.	3.06	211.1	0.000	6	متوسطة
3	زيادة الاهتمام بأهمية ضمان الجودة.	723.	127.1	0.000	3	مرتفعة
4	زيادة ثقافة الجودة بالجامعة.	613.	145.1	0.000	4	مرتفعة
5	يوجد اهتمام بالإبداع والابتكار في البحث العلمي.	3.00	237.1	0.000	7	متوسطة
6	وجود فرص متاحة لعقد مشاركات مع الجامعات بالداخل والخارج.	3.72	127.1	0.000	3	مرتفعة
7	توفر وسائل مختلفة للإعلان والدعاية عن الجامعة.	113.	132.1	0.000	5	متوسطة
8	وجود موقع إلكتروني بالجامعة يتم تحديثه بشكل دوري ومستمر.	3.78	8780.	0.000	2	مرتفعة
المتوسط العام لبُعد الرؤية		3.53	0.000	مرتفعة		

2. بُعد الرسالة: من خلال النتائج بالجدول رقم (5) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات بُعد الرسالة، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.78 - 2.67)، في حين كان المتوسط العام (3.17)، مما يشير إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت آراء العينة حول هذا البُعد بدرجة ممارسة متوسطة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الصرايرة (2019)، ودراسة عوض (2013). ويرى الباحث أن هناك ضعفاً في دقة التعبير لبعض جوانب الرسالة وافتقارها لبعض السمات والأسس عند الصياغة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة صيام (2010) والتي كشفت عن حصول هذا البُعد على درجة ممارسة مرتفعة جداً، ودراسة زعيبي (2014) ووفقاً لمقياس الدراسة تحصل على نسبة قبول مرتفعة، وكذلك دراسة الدجني (2006)، وهذا يدل على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المنظمة قيد الدراسة.

جدول (5) : إجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد الرسالة

ت	العبرة	M	SD	p-value	الترتيب	الدرجة
1	يوجد دعم وتحفيز مادي للباحثين والموظفين بالجامعة.	76.2	1.188	0.000	8	متوسطة

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

مرتفعة	2	0.000	8950.	3.72	وجود قيادات إدارية عالية الخبرة والكفاءة العلمية.	2
متوسطة	6	0.000	1.098	2.83	استيفاء متطلبات ومعايير الجودة.	3
مرتفعة	1	0.000	9430.	783.	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها الجامعة للأطراف التي تتعامل معها.	4
متوسطة	4	0.000	661.1	3.22	تسهم الجامعة في خدمة المجتمع والارتقاء بجودة الحياة.	5
متوسطة	5	0.000	381.1	3.00	تتعامل الجامعة مع أطراف عديدة ويظهر تأثيرهم على استراتيجيتها.	6
مرتفعة	3	0.000	9850.	3.50	تسعى الجامعة إلى إقامة مؤتمرات علمية وورش عمل وحلقات نقاش بشكل دوري.	7
متوسطة	7	0.000	1.274	2.72	تعتمد الجامعة على التواصل الإلكتروني بين الإدارات والكليات.	8
متوسطة		0.000	3.17		المتوسط العام لبُعد الرسالة	

3. بُعد القيم: يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيم، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.39 / 3.72)، في حين كان المتوسط العام (3.08) حيث تشير إلى درجة ممارسة متوسطة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الصرايرة (2019) في التركيز على مجال القيم وتبني منهج التخطيط الاستراتيجي وكذلك دراسة عوض (2013)، حيث تحاول الجامعة اتخاذ القرارات الموحدة والمتكاملة وبأسلوب المشاركة، وضمان العدالة وعدم التحيز بين الموظفين. وبناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال هذا التحليل، فإن عينة الدراسة تؤكد تفهمها لمضمون عبارات هذا البُعد، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6) : إجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد القيم

الدرجة	الترتيب	p-value	SD	M	العبرة	ت
ضعيفة	7	0.000	097.1	2.56	وجود نظام فعال لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس	1
ضعيفة	8	0.000	145.1	2.39	يتم تحديث دليل الجامعة بشكل مستمر.	2
متوسطة	4	0.000	339.1	713.	ضمانة العدالة وعدم التحيز بين الموظفين.	3
مرتفعة	2	0.000	200.1	503.	يوجد علاقات متميزة بين الرؤساء والمرؤوسين.	4
مرتفعة	1	0.000	127.1	723.	قرارات الجامعة موحدة ومتكاملة وتتم بأسلوب المشاركة.	5
مرتفعة	3	0.000	247.1	443.	تطبيق وسائل مختلفة لجذب الطلاب لدراسة بالجامعة.	6

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

متوسطة	6	0.000	323.1	98.2	يوجد نظام لتلقي الشكاوي والمقترحات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	7
متوسطة	5	0.000	349.1	3.06	تتفهم وتدرس الجامعة خطط منافسيها.	8
متوسطة		0.000	83.0		المتوسط العام لُبعد القيم	

4. بُعد الأهداف الاستراتيجية : من خلال النتائج بالجدول رقم (7) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات بُعد الأهداف الاستراتيجية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.39 / 4.06)، في حين كان المتوسط العام (2.97)، ومن هذا يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت باتجاه درجة أهمية متوسطة حول هذا البُعد. حيث توافرت جل الأبعاد بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على "يوجد عدد كبير من الطلاب الدراسين بالجامعة" بمتوسط حسابي (4.06) ويمدى مرتفع. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) التي تنص على "وجود العديد من مراكز البحوث في كليات الجامعة بمختلف التخصصات لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (2.39). اتفقت هذه النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الصرايرة (2019)، والتي تركز على زيادة الروح المعنوية للعاملين بالجامعة، إضافة إلى أنها تسعى إلى تطوير كلياتها واستحداث التخصصات فيها لتلبي احتياجات المجتمع، واتفقت أيضاً مع دراسة عوض (2013). بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة محمد (2011) حيث تحصل محور الأهداف الاستراتيجية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61. ويعزو الباحث طبيعة هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل وحجم المنظمة، ودراسة صيام (2010) والتي كشفت عن حصول هذا البُعد على درجة ممارسة مرتفعة جداً، ودراسة زعيبي (2014) إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد على نسبة قبول مرتفعة وكذلك دراسة الدجني (2006).

جدول (7) : إجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد الأهداف الاستراتيجية

الدرجة	الترتيب	p-value	SD	M	العبارة	ت
متوسطة	4	0.000	231.1	113.	الأهداف الاستراتيجية للجامعة محددة وواضحة.	1
متوسطة	11	0.000	283.1	2.67	توفر البنية التحتية المناسبة للجامعة.	2
متوسطة	5	0.000	056.1	3.06	عقد شراكة مع جامعات أجنبية لمنح درجات علمية.	3
متوسطة	5	0.000	056.1	3.06	تخصص الجامعة الموارد المناسبة.	4

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

متوسطة	8	0.000	200.1	2.83	يوجد اهتمام من الجامعة بالبرامج الأكاديمية ومخرجاتها.	5
مرتفعة	1	0.000	802.0	4.06	يوجد عدد كبير من الطلاب الدارسين بالجامعة.	6
متوسطة	10	0.000	132.1	2.89	يوجد عدد من الطلبة الموفدين للدراسة بالجامعة من دول عربية وأفريقية.	7
ضعيفة	12	0.000	042.1	2.56	وجود عدد كافٍ من المعامل والمختبرات العلمية بأقسام الكليات.	8
متوسطة	3	0.000	195.1	3.39	تحاول الجامعة تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.	9
متوسطة	7	0.000	162.1	94.2	بيئة وظروف العمل مشجعة وملائمة للتوظيف.	10
ضعيفة	13	0.000	042.1	65.2	توجد أدوات لتقييم أداء الموظفين بالجامعة.	11
متوسطة	9	0.000	092.1	61.2	توافر برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية بالجامعة.	12
مرتفعة	2	0.000	092.1	613.	مشاركة وحدة ضمان الجودة في النهوض بالجامعة.	13
متوسطة	6	0.000	924.0	2.83	توفر منظومات للدراسة والامتحانات ومنظومات خاصة للإداريين بالجامعة.	14
ضعيفة	14	0.000	037.1	2.39	وجود العديد من مراكز البحوث في كليات الجامعة بمختلف التخصصات لأعضاء هيئة التدريس.	15
متوسطة		0.000	2.97		المتوسط العام لبُعد الأهداف الاستراتيجية	

5. ترتيب درجة تحقق الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة :

فيما يلي عرض إجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وذلك باستخدام المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

جدول (8) : ترتيب إجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة

ت	الأبعاد	M	p-value	الترتيب	الاتجاه العام
1	الرؤية	3.53	0.000	1	مرتفعة
2	الرسالة	3.17	0.000	2	متوسطة
3	القيم	83.0	0.000	3	متوسطة
4	الأهداف الاستراتيجية	2.97	0.000	4	متوسطة

تظهر الإحصائيات المبينة بالجدول رقم (8) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التخطيط

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

الاستراتيجي أن المرتبة الأولى كانت لبُعد الرؤية، وذلك بدرجة أهمية مرتفعة قدرها (3.53)، فيما احتلت باقي الأبعاد ولكل بُعد على درجة أهمية متوسطة، حيث يلاحظ أن هناك اتفاقاً في آراء أفراد عينة الدراسة حول الإجابات وتؤكد تفهمها لمضمون عبارات الدراسة. وتعزى هذه النتائج إلى أن جامعة المرقب بدأت حديثاً وبناءً على طلب ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة، وحيث إنه لا يمكن أن يكون هناك جودة بدون خطة استراتيجية بدأ التركيز على تطوير الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد رؤية الجامعة، وتوضيح الرسالة وطبيعة النشاطات التي تهتم بها، والمواثيق الأخلاقية الموجهة للعمل في الجامعة، ومن ثم الأهداف الاستراتيجية التي حددتها الجامعات لتكون انطلاقتها .

النتائج :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الاستجابة لبُعد الرؤية كان مرتفعاً، ويرجع ذلك لكون إدارة الجامعة لديها نظرة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه في المدى البعيد للتحسين من وضعها التنافسي.
2. تحصل بُعد الرسالة على المرتبة الثانية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة وبدرجة أهمية متوسطة، وهذا مؤشر يدل على توافق أفراد العينة حول هذا البُعد، حيث تعمل الجامعة على تحديد هويتها وتميزها عن باقي الجامعات المناظرة.
3. تحصل بُعد القيم على المرتبة الثالثة بدرجة أهمية متوسطة، حيث يعتبر هذا البُعد من الأمور المهمة جداً، وهذا مؤشر على توفر وترابط جميع عناصر هذا البُعد حول موضوع التخطيط الاستراتيجي، ويعمل على مساعدة الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. بينت النتائج أن بُعد الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة أهمية متوسطة، وتعمل الجامعة على أن تكون قابلة للتطبيق في فترة زمنية محددة.
5. أظهرت النتائج بشكل عام أن أكثر الأبعاد أهمية من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو بُعد الرؤية، في حين تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة حول باقي الأبعاد؛ إذ جاءت جميعها بدرجة أهمية متوسطة. وهو ناتج حسب وجهة نظر الباحث للاهتمام الذي توليه إدارة الجامعة في تشجيع القياديين على وضع الخطط المناسبة وذلك للنهوض بالجامعة.
6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى إدراك أفراد العينة أهمية الأبعاد التي تم تناولها في هذه الدراسة، وما تؤكد الأدبيات

والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

التوصيات :

1. العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجامعة والكليات التابعة لها، والتوضيح للعاملين بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المستويات الإدارية بالجامعة على إنجاز الأعمال ووضع الخطط المناسبة.
2. عقد ورش عمل وحلقات نقاش ودورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
3. زيادة الاهتمام من الإدارة العليا بعملية إشراك جميع العاملين والخبرات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
4. متابعة إقامة المؤتمرات على مستوى الجامعة لتبادل الخبرات والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
5. الاطلاع على الخطط الاستراتيجية للجامعات المتقدمة والاستفادة من تجارب تلك الجامعات في صياغة خططها الاستراتيجية.
6. عقد دورات متقدمة للقادة الإداريين وعمداء الكليات والمتخصصين في الإدارة بالكليات حول التخطيط الاستراتيجي.
7. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستثمار الأمثل لها.
8. إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة.

الدراسات المقترحة : يقترح الباحث الموضوعات التالية كدراسات مستقبلية :

- مدى استعداد القيادات بالجامعات الليبية لممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تتناول المقارنة بين الجامعات الحكومية أو ربطها مع متغيرات أخرى.

المراجع : References

- أبوبكر مصطفى، نعيم فهد (2007)، "الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد، أختيارهم (2013)، "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات : دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا"،

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بدرخان، سوسن (2016)، " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.
- جبريل، وائل، صداقة عبد العزيز، بوشيبية صالح. (2017)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء"، الندوة العلمية الأولى لقسم إدارة الأعمال حول أخلاقيات العمل الوظيفي الواقع والتطلعات جامعة المرقب، كلية الاقتصاد والتجارة: 26- 27- يوليو، الخمس، ليبيا.
- حسيبي، أسامة (2014)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة - المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار- حاسي مسعود (ENTP)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الخفاجي، نعمة (2004)، " الإدارة الاستراتيجية"، دارة الثقافة للنشر والتوزيع، د 1، عمان، الأردن.
- الدجني، إياد. (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- الدوري، زكريا (2005)، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، د 1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- زعيبي، رحمة (2014)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سكوت، الكس Scott, Alex (2008)، "التخطيط الاستراتيجي"، لبنان، www.ebsarabworld.com.
- الصرايرة أحمد، القدومي منال. (2019)، "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية"، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الثاني، العدد الأول، الجامعة الأردنية.
- صيام آمال (2010)، " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
- العلي فهد، الأمين طارق (2012)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالملكة : دراسة حالة (جامعة تبوك، حائل، الحدود الشمالية، الجوف)، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين... (125-147)

- عوض، عاطف (2013)، "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية : دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 - العدد (1)، سوريا.
- عوض، محمد (2003)، "الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- كلثم حمد، بدرانة حازم (2012)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (10).
- اللوح، عادل (2007)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، رضوان (2011)، "مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن"، دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، ملحق (6).
- وادي رشدي، الأشقر أبراهيم (2006)، "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي في الجامعة الإسلامية، غزة.
- Martinelli, F. (1999), "Strategic Planning in Nonprofit and Public sector Organization", The center for skills Training.
- Zagamé, P. (1993), "Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale", *Revue économique*, pp. 13-56.