مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه "جامعة تشرين أنموذجاً"
اسم الكاتب: د. سمير شرف، د. وليد عامر، عبير عطيرة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4227
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 09:12 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (4)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (4) 2010

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه"جامعة تشرين أنموذجاً"

الدكتور سمير شرف*
الدكتور وليد عامر**
عبير عطيرة***

(تاريخ الإيداع 26 / 7 / 2010. قُبِل للنشر في 14 / 10 / 2010)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير التعليم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين والعلميين فيها، و التعرف إلى الفروق في آراء عينة البحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً للمتغيرات(المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، الخبرة). اشتملت عينة البحث على (80) عاملاً إدارياً وعلمياً للعام 2009– 2010. ولتحقيق هذا البحث صممت استبانة احتوت على (60) عبارة ووزعت إلى خمسة مجالات تتضمن المعوقات المتعلقة بـ (طبيعة التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجامعة، الجامعة والعاملين فيها، الإدارة التعليمية العليا، البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.

أظهرت النتائج أن (21.47%) من أفراد العينة وافقوا على وجود المعوقات المذكورة في الإستبانة بدرجة مرتفعة جداً، و(32.93%) بدرجة مرتفعة، مقابل (26.18%) بدرجة متوسطة، في حين أن (14.56%) وافقوا على هذه المعوقات بدرجة منخفضة، و(5%) بدرجة منخفضة جداً. كما وجدت فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي، والمرتبة العلمية، وعدم وجود فروق دالة مرتفعة تبعاً لمتغير الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التعليم العالي، الإدارة الجامعية.

* أستاذ مساعد– قسم العلوم المالية والمصرفية– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** أستاذ مساعد– قسم الاقتصاد والتخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه)– قسم الاقتصاد والتخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (4)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (4) 2010

The Role of strategic planning in Developing Higher Education of Institutions in The Syrian Arab Republic and Obstacles of Its Application:" Tishreen University as an example "

Dr. Sameer Sharaf [*]
Dr. wleed Alameer [**]
Abeer Ohtera[***]

(Received 26 / 7 / 2010. Accepted 14 / 10 / 2010)

□ ABSTRACT □

This research aims to explore the nature of strategic planning, its importance in developing higher education and the obstacles of its application at Tishreen University from the viewpoint of administrative and academic staff. It also aims to identify the differences in the beliefs of the research sample's population opinions about the impediments of strategic planning at university according to the variables (Education, qualification, Degree, and experience). The sample included 80 administrative staff members in the academic year 2009/2010.

To achieve the object of the research, a questionnaire has included (60) items, distributed to five areas for barriers related with (nature of strategic planning, university administration, university and workers, the top teaching administration, surrounding environment and local community).

The final results showed that (21.47%) of the examined sample approved of barriers with very high degree, and (%32.93) with high degree, and (%26.18) found that they agreeing with middle degree, also (5%) with little degree, and (%14.56) with very little degree. In fact, there are differences between qualification and education, but there are no high differences according to the years of experience.

Keywords: Strategic Planning, Higher Education, university Management**..**

[*]**Associate professor, Finance and Banking Department, Faculty of Economics, Tishreen university, Lattakia, Syria.**
[**]**Associate professor, planning Department, Faculty of Economics, Tishreen university, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Economics and Planning Department, Faculty of Economics, University of Tishreen Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إن المفهوم الحديث لدور التعليم العالي يتطلب من مؤسساته القيام بمهام متعددة ومتنوعة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر، والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في بيئة التعليم العالي والبيئة المحيطة بها، وهي مهام تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية، ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي أن تستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب أسلوب التخطيط الإستراتيجي الذي شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. والتي أثبتت التجارب التطبيقية له أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً.

أهمية البحث وأهدافه:

- تأتي أهمية البحث من أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لتركيزه جوهرياً على الربط الفعال بين هذه المؤسسات وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها، وبكونه وسيلةً مهمة لتحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية، لتكون المنطلق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية، ولكونه عملية شاملة تؤكد التكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها.
- تكمن أهمية البحث بالتعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير التعليم العالي في جامعة تشرين كإحدى مؤسسات التعليم العالي السورية، ودراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بها، وسبل التغلب عليها.

هادفاً إلى تحقيق ما يأتي:

1- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم العالي.

2- الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث وعلى الفروق في آرائهم حولها تبعاً للمتغيرات المدروسة.

3- التعرف على سبل التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة، في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص. وقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (القطامين، 2002، 37). ويرى الباحث من خلال إطلاعه على مجموعة دراسات (الآتي على ذكرها) والتي تناولت فاعلية أداء الجامعة، وعملياتها الإدارية، والمشكلات التي تواجهها، والتي تحول دون تحقيق أهدافها، يرجع إلى سوء التخطيط والقصور في التنفيذ، حيث إنَّ هذه الدراسات أبرزت في نتائجها وجود معوقات ناتجة عن سوء الأداء الإداري والتخطيطي للجامعة، ومن هذه الدراسات دراسة (الدجني، 2006)، (Stefan ،2005)، ودراسة(Anne, 2006) ودراسة (Pollicino and Hall, 1998)، ودراسة (أبو ندى، 2006) والتي من أهم نتائجها: عدم فهم من قبل العاملين للخطط الإستراتيجية، وقصور في عملية الاتصال، وحدوث بعض الأزمات، مستوى الصراع

بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي. ومن الأهمية التي يشكلها تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، يأتي هذا البحث للكشف عن المعوقات التي تعترض تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ومثلت بالسؤال الآتي: ما المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين، من وجهة نظر العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة؟.

أسئلة البحث:

يجيب البحث عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

1. ما المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الإداريين والعلميين في الجامعة؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث في المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، الخبرة) عند كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل؟

فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث وضعت الفرضيات وفقاً للأسئلة التي يطرحها والإجابات المتوقعة عنه، على الوجه الآتي:

1. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث في المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل.

2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث في المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة العلمية عند كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل.

3. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث في المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين وسبل التغلب على هذه المعوقات فاستعرض في الأدبيات والدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي وفي الجانب العملي استخلصت المعوقات التي تعترض تطبيقه في الجامعة.

مجتمع البحث وعينته:

إن مجتمع البحث يضم مؤسسات التعليم العالي في سورية والذي اشتمل على العاملين الإداريين والعلميين فيها، وقد أخذت عينة من هذه المؤسسات وهي جامعة تشرين وبلغ عدد العاملين الإداريين والعلميين فيها (868) للعام 2010/2009. أخذت نسبة (10%) من العاملين الإداريين والعلميين في الإدارة المركزية وبعض الكليات في الجامعة، وقد بلغت (87)، عادت منها (84) استبانة، وتم استبعاد أربع استبانات لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (80) فرداً. ويشير الجدول الآتي إلى توزع المديرين والعلميين عينة البحث بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

الجدول (1): توزع أفراد عينة البحث من الإداريين والعلميين العاملين في جامعة تشرين

المتغيرات		العدد	النسبة (%)
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	29	36.3
	ماجستير	25	31.3
	دكتوراه	26	32.5
المرتبة العلمية	معيد	25	31.3
	عضو هيئة فنية	29	36.3
	مدرس	10	12.5
	أستاذ مساعد	10	12.5
	أستاذ	6	7.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	22.5
	من (5 . 10) سنوات	21	26.3
	أكثر من 10 سنوات	41	51.3
	المجموع	80	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى الإداريين والعلميين العاملين في جامعة تشرين).

. ثبات الإستبانة: يقصد بثبات المقياس (الاتساق الداخلي) صحته، ودقته، وصدقه في قياس المعلومات المتعلقة بالأشخاص الخاضعين للإستبانة. وللحكم على ثبات الاستبانة ومعرفة درجة متانة بنودها من خلال إجابات الإداريين والعلميين العاملين في جامعة تشرين على الاستبانة التي وجهت إليهم، وصلاحيتها للتطبيق وذلك من خلال توزيعها على (15) إدارياً وعلمياً من العاملين في جامعة تشرين، وحُسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تعدّ نتائج الاستبانة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة، ويعبّر عن ذلك من خلال المعامل الاحصائي (α) الذي تتراوح قيمته بين (0 . 1)، فالقيم القريبة من (1) تعبّر عن وثوقية مرتفعة، بينما القيم القريبة من الصفر تعبّر عن وثوقية منخفضة (الطيب، 1999،301). وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.82) للمجال الأول، و(0.89) للمجال الثاني، و(0.74) للمجال الثالث، و(0.72) للمجال الرابع، و(0.91) للمجال الخامس، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.9). وهي قيمة عالية ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات الأداة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

شاع استخدام مصطلح الإستراتيجية (Strategy) في الكثير من كتب الإدارة ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. وتعرف الإستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل (عبد المحسن، 2006، 110). أما التخطيط الاستراتيجي فتعددت وتباينت تعريفاته ومن أهمها: تلك الوسائل التي تمكن المؤسسة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟ وما هو الفكر الاستراتيجي التنفيذي الذي يجيب عن آلية تنفيذ المؤسسة لأهدافها؟ وهو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة(الحريري،102،2006). ويعرف بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا النظام وبالتالي يهتم بالمتغيرات والعوامل الاقتصادية والسكانية والتنظيمية (بن جليلي،22،2008). أو هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة، فهو إذاً عملية تخطيطية (عبوي،93،2006). ويعرف بأنه التفكير المعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشاة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.(المغربي،111،2004) وفي التعليم العالي يعرف: بأنه "عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج".(الزهراني،15،1995) وعلى الرغم من تباين خطوات التخطيط الاستراتيجي من دراسة إلى أخرى، إلا أنهم اجتمعوا على تحديد الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي:

1- تحديد رسالة وأهداف المؤسسة إذ تتمثل نقطة البدء بالتخطيط الاستراتيجي في الإجابة على التساؤل التالي ما هو مجال عمل نشاط الشركة؟ وما الذي سوف يكون عليه هذا المجال؟ (خليل،46،1996).

2- تحديد السمات والخصائص العامة للمؤسسة: لابد للمؤسسة من تحديد التوجه الجغرافي لها، والموقف التنافسي في السوق، وتحديد أوجه الإدارة العليا.

3- تحليل البيئة الخارجية الحالية(التهديدات والفرص): يتطلب الأمر تحليل كل من التهديدات والفرص في البيئة الخارجية. ويمكن تقسيمها إلى (عوامل اقتصادية، عوامل الاجتماعية والسياسية، المنتجات والتكنولوجيا، العوامل الديمغرافية، الأسواق والمنافسة، وعوامل أخرى مختلفة (خليل،57،1996).

4- إعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.

5- القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة. ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل (الإدارة والتنظيم، عمليات التشغيل، التمويل، عوامل أخرى).

6- تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.

7- تقييم واختيار الاستراتيجيات: يقوم المدير الاستراتيجي بتقييم العديد من الاستراتيجيات المحتملة.

8- اختبار مدى الاتساق: في أثناء كل مراحل تكوين الإستراتيجية، هناك ضرورة لفحص الخطوات ومدى اتساقها مع السمات والخصائص العامة للشركة،البيئة الحالية والمقدرة وموارد الشركة مع الأخذ بالحسبان أهداف

الشركة، واختبار مدى اتساق الاستراتيجيات البديلة مع الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل الأخرى وبالتالي هناك حاجة لبحث مدى إمكانية تنفيذ الخطط.

9- إعداد الخطط الموقفية أو البديلة (خليل،62،1996).

وتعرف الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي بأنها الشكل النهائي الذي يترجم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية، ويحولها إلى خطوات تطبيقية عملية، تتعلق بانجاز الأفعال لتحقيق الأهداف. وتتضمن الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي بصفة عامة الرؤية: وهي مجموع السياسات العلمية، والتعليمية، والثقافية، والاجتماعية والتنموية، والسياسية، والاقتصادية التي تتبناها المؤسسة التعليمية، وتوضح ماذا يجب أن تكون عليه في المستقبل. (Sanyal,B.CandMartin ،2005). والرسالة: وهي جملة المبادئ الإرشادية التي تعتقد بها المؤسسة، وتتبناها وتوجه نشاطاتها وممارساتها في مجال إعداد الأطر البشرية، والتنمية وإنتاج المعارف، وبالنسبة لأي جامعة فإن وضع هذه الرسالة هو اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة (عبيدات، 2006، 24). والقيم: وهي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي والتي يتوجب أن يضعونها موضع التنفيذ والغايات والأهداف: وهي بيان بالنتائج التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها خلال مدة زمنية محددة للمهام المختلفة التي حددتها لنفسها وفقاً لرسالتها (حارب،2006). ويمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وفق المستويات الثلاثة التالية على مستوى الدولة (من خلال المجالس المتخصصة- مجلس التعليم أو مجلس التعليم العالي على سبيل المثال). على مستوى الوزارات المعنية بالإشراف على التعليم العالي (وهي الوزارات والجهات المعنية بالإشراف على الجامعات والكليات والمعاهد العليا في مستويات والتخصصات). على مستوى مؤسسات التعليم العالي(الجامعات والكليات والمعاهد العليا والمراكز المتخصصة) (الربيعي،2008، 269-271).

وتكمن أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بالنقاط التالية:

1. في تركيزه جوهرياً على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها (الزهراني، 19،1995).

2. يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجه التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشك أفضل، كما يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية، ويساعد في ابتكار آليات عمل جدية تحسن من مستوى الأداء وتحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها (العيسوي، 2003، 45).

3. بكونه وسيلة مهمة لتحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية (الربيعي،267،2008).

4. يجعل المؤسسة في حالة تجدد وتطور مستمر من خلال الفحص المستمر لرسالتها، وأغراضها، وأهدافها، وتحديد قضاياها الجوهرية واتجاهاتها الإستراتيجية، وبناء الخطط العملية في ضوء نتائج هذا الفحص (Bensimon EM 1995، 611- 593).

5. يجعل المؤسسة تنظر للتعليم كصناعة استثمارية ضخمة، لها تقاليدها ومعايير جودتها وكفاءتها وفاعليتها، وتخضع لنظام العرض والطلب والمنافسة السائدة في سوق صناعة التعليم العالي (الربيعي، 2004).

6. يحقق تبني فكرة المشاركة الواسعة للعاملين في عمليات التخطيط الاستفادة من كل الآراء والخبرات وبناء القدرات الذاتية واللازمة لبناء الخطط وتطبيقها في المؤسسة بسهولة ويسر (الربيعي،2008، 268).

7. يدفع المؤسسة إلى بناء موازنات دقيقة عقلانية تخلو من المبالغة في التقدير والعشوائية في تخصيص اعتمادات البرامج، وتعتمد أسساً عادلة وسليمة لتوزيع المصادر على وحدات المؤسسة وأقسامها العلمية، وتتجنب التوزيع الذي يقود إلى هدر المصادر ووضعها في غير مكانها (Fujta,Y.2004,.33-4.).

8. يقيد المؤسسة بتبني نظام مناسب لمراقبة سير تنفيذ الخطط ومتابعتها وفق جداول زمنية محددة، والتقويم المستمر لمسيرة الانجاز والتدخل السريع لمعالجة التقصير والصعاب حال اكتشافها (الحريري،116،2006–117).

9. يؤسس التخطيط الاستراتيجي في بنية المؤسسة وسلوك عامليها ليصبح نهجاً أصيلاً ومنبثقاً من طبيعة المؤسسة وظروفها الخاصة، واحتياجات المجتمع وطموحاته المستقبلية (الزهراني،1995، 112–113).

10. يتيح للمؤسسة إمكانية اتخاذ القرارات الجوهرية التي ترشدها إلى رؤية متطورة للمستقبل (الغريب،11،1999).

11. يساهم في فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الإستراتيجية ورفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب (www.kaau.edu.sa28.3.2007) .

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة ستيفن (Stefan ،2005) إلى التعرف على المعوقات والاستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح. ومنها: معوقات بشرية ومالية وتقنية والحاجز البشري الرئيسي هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية، معوقات المؤسسة الرئيسية تتضمن ثقافة التعاون والثقة والقيادة القوية ودعم تصميم العمل، المعوقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق، التحديات التقنية تتضمن نقصاً في المعايير وفي تصميم النظام.

وهدفت دراسة (Anne 2006) إلى معرفة فهم تجربة أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي، والدور الذي يجب أن يلعبه في المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها: إن عميلة التخطيط الاستراتيجي تهيمن على المديرين في جميع الأوقات وبطرق متنوعة، تحسن الاتصال بين مختلف الأفراد والجماعات الذين هم جزء من المنظمة، الافتقار إلى الحوافز وعدم وجود مساءلة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي مما أثر على المهام المرجوة من عملية التخطيط.

وأجرى ستراند (Strand,2006) دراسة مقارنة هدفت إلى معرفة استخدام نوعين من الميزانيات أحدهما مرتكزة على ميزانية المصاريف التراكمية والثانية مرتكزة على المسؤولية وتأثيرهما على التخطيط طويل الأجل، توصلت إلى أن الطريقة التي تدار بها الموازنة المرتكزة على المسؤولية وفق التخطيط الاستراتيجي ذات فائدة أعلى من الطريقة التي تدار بها الميزانية ذات المصاريف التراكمية.

أوضحت دراسة (إدريس،2003) مؤشرات التنمية البشرية في الدول المغاربية وتوصلت إلى أن الدول المغاربية تحتاج إلى مزيد من الجهود، لرفع مستوى تنميتها البشرية، وخاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم، والبحث العلمي، وخصوصاً موريتانيا التي مازالت من ضمن الدول ذات التنمية البشرية المنخفضة، أما المغرب فان دليل التعليم فيها

متدن بالمقارنة مع دليل العمر المتوقع، ودليل الناتج المحلي الإجمالي، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع نسب الأمية في البلد بشكل عام.

هدفت دراسة (بديع،2002) إلى تطوير الموارد البشرية في دولة الكويت وتوصلت إلى ضرورة بناء إدارة الموارد البشرية لتواكب الظروف البيئية، العمل على تأكيد الصلة بين التعليم واحتياجات سوق العمل من العمالة، العمل على توسيع معلومات سوق العمل، وإتاحتها لمختلف الأطراف، العمل على رفع الكفاءة للعامل العادي، وإحلال العامل الوطني محل الوافد، وإحلال التكنولوجيا محل العنصر البشري.

كشفت دراسة (زقزوق،2002) عن اتجاهات مديري المنظمات المتعثرة والرابحة نحو التوجه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وعن فروق في التوجه بين المجموعتين، والوقوف على أهم أبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق المؤثرة على تعظيم قيمة المنشأة في المنظمات محل الدراسة، ودراسة أهم أساليب، وأدوات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المنظمات المتعثرة والرابحة. وتوصلت إلى وجود فروق معنوية في التوجه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق بين المنظمات المتعثرة والرابحة محل الدراسة، واختلاف أولوية تأثير نوع التوجه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق على مؤشرات تعظيم قيمة المنظمة، باختلاف نوع المؤشر المستخدم.

هدفت دراسة (Wilkins,2006) إلى معرفة ما مدى تأثير البيئة على التخطيط الاستراتيجي، وفهم المشتركين في التخطيط لأهداف ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية، وتوصلت إلى أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي، ضرورة وجود حاجة سياسة واضحة تمكن النظام من التعامل بشكل فعال مع أصحاب المصالح.

أوضحت دراسة (Wagne,2006) العوامل المؤثرة على فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت إلى أن لممارسة التخطيط الاستراتيجي أثراً ايجابياً في الأداء المؤسسي، وإن هذا التحول ساهم بشكل كبير في استغلال الإمكانات المؤسسية، والاستفادة من الفرص المتاحة، الحاجة الماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسن الأداء، وصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة.

هدفت دراسة (William,2000) إلى التعرف على استخدام المهارة والمعرفة والقدرة بالنسبة لتحليل الوظائف كمدخل لتخطيط القوى العاملة، ودراسة وضع معايير لتقييم صلاحيات المرشحين لشغل الوظائف في المنظمة محل الدراسة. وتوصلت إلى العمل على إتباع سياسة توظيف جيدة في المنظمة، مما يؤدي إلى خفض تكلفة التدريب، وتحديد مهارات ومعارف كل وظيفة لاستخدامها في الكم السليم على المرشحين لشغل الوظائف.

وفي دراسة باولسينو وهول (Pollicino and Hall, 1998) التخطيط الاستراتيجي "الضمان والمسؤولية"، التي أجريت على مراكز التميز في جامعة جوهانس (St. Johans) في نيويورك، توصلت إلى أن تخصيص المصادر يتكامل مع تقييم مخرجات الجامعة من الطلبة، وأداء الكليات. وقد اعتمدت الجامعة على معايير للقياس لاختبار الدوائر الأكاديمية كمراكز للتميز، من خلال المُدخلات (القدرة على اجتذاب طلبة بمستوى عالٍ وخدمات مميزة، ونسبة توزيع الطلبة على الكليات، والعمليات (توضيح البرامج الأكاديمية المقدمة من حيث فائدتها وحاجاتها ومناهج متقدمة جداً، تحتوي على قيمة مضافة عالية تلبي حاجات الطلبة، ومُخرجات (كليات منتجة وتوظيف الخريجين)، ومراعاة التوازن بين الجانب التقني (تحليل البيانات) والتنظيمي (قيم مشتركة) (Pollicino & Hall, 1998)

ووضعت دراسة (حسين،2002) "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري". وكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري. وحللت الدراسة البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي من

حيث: مفهومه، وأهم خطواته، ومشكلاته، ومبرراته، وأهمية تطبيقه في التعليم الجامعي بغية التوصل للتصور المقترح. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المتمثلة في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم خطواته وأهم المبررات التي تدعو للأخذ به وأهميته. وقد قدم الباحث في ختام بحثه تصوراً لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري يعتمد على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي، وتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام للمتابعة المستمرة.

وهدفت دراسة (الدجني، 2006) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال الخطة الإستراتيجية المعدة في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها (وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وأن نسبة (75.89 %) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها، 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.

وأبرزت دراسة (أبو ندى، 2006) معوقات استخدام وممارسة التخطيط الإستراتيجيِ الرسميِ في المنظماتِ اللاربحية في قطاع غزة" التي من أهمها أن الغالبية العظمي من المنظمات غير الهادفة للربح لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي. وأكدت وجود فروقات دالة في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا وهي: (مستوي معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك مستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي)، ووجود علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد وهي: (تخصيص موارد مالية ووقت ووجود فريق للتخطيط الاستراتيجي ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة)، والمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة وهي (ثقافة التخطيط الاستراتيجي وملائمة أهداف المنظمة له). ومعوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي (حدوث بعض الأزمات؛ قصور في قدرات العاملين؛ قصور في عملية الاتصال؛ عدم فهم من قبل العاملين للخطط الإستراتيجية).

النتائج والمناقشة:

رتبت نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلته وفرضياته، وعرضت النتائج بجوانبها الإحصائية والوصفية، وأضيف إليها مناقشتها والتعليق عليها، على الوجه الآتي:

السؤال الأول: ما المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الإداريين في الجامعة؟

المجال الأول: المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

يلاحظ من الجدول (2) أن البنود الواردة في هذا المجال جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء عبارتين هما: يوجد صعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات الجامعية المخطط لها في المستقبل. ويوجد صعوبة بإحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي، برزت كأهم المعوقات في هذا المجال وجاءت ضمن الدرجة العالية، بمتوسطين حسابيين (3.69)،(3.68)على التوالي. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال(3.35) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة.

الجدول (2): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
.1	يوجد غموض بالمفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	17.5	35	30	17.5	0	3.48	0.98	4
.2	يوجد صعوبة في استخدامكم تحليل (swot)(تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) التي تواجه التعليم الجامعي.	18.8	31.3	28.8	18.8	2.5	3.45	1.08	5
.3	تنظرون إلى رؤية الجامعة على أنها مجرد شعارات يصعب تحقيقها.	7.5	27.5	26.3	31.3	7.5	2.96	1.1	9
.4	ترون أن الجامعة تفتقر للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الإستراتيجية	11.3	27.5	32.5	16.3	12.5	3.09	1.18	8
.5	ترون أن الجامعة تستخدم رؤى جامعات أخرى لا تتناسب مع واقعها.	8.8	22.5	25	30	13.8	2.83	1.19	10
.6	يوجد صعوبة بتوفير قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة.	30	23.8	27.5	12.5	6.3	3.59	1.22	3
.7	يوجد صعوبة بإحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.	25	32.5	27.5	15	0	3.68	1.02	2
.8	يوجد صعوبة بالتنبؤ بمستقبل الجامعة يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	18.8	22.5	37.5	12.5	8.8	3.3	1.17	7
.9	يوجد صعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات الجامعية المخطط لها في المستقبل.	22.5	26.3	48.8	2.5	0	3.69	0.85	1
.10	يوجد صعوبة بالتنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	18.8	13.8	56.3	11.3	0	3.40	0.92	6
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	17.9	26.27	34.02	16.77	5.14	3.35		

المجال الثاني: معوقات تتعلق بإدارة الجامعة:

يلاحظ من الجدول(3) أن المتوسط الحسابي للمعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة بلغ (3.43)، ويقع ضمن الدرجة المتوسطة. وجاءت عبارة كثرة انشغال إدارة الجامعة بالمشكلات المتعلقة بالطلبة وغيرها في الجامعة كأهم معوق في هذا المجال ضمن الدرجة العالية، بمتوسط حسابي مقداره (3.81)، وقد حصلت على أعلى متوسط نسب مقداره (31.3%) كدرجة إعاقة مرتفعة. كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (21.14%) مرتفعة جداً، (29.52%) مرتفعة، (24.15%) متوسطة، (21.65%) منخفضة، (3.65%) منخفضة جداً.

الجدول (3): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات المتعلقة بإدارة جامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
.11	يوجد ضعف بقدرة اهتمام إدارة الجامعة بدورات التخطيط الاستراتيجي .	20	36.3	16.3	27.5	0	3.49	1.1	6
.12	يوجد صعوبة لدى إدارة الجامعة بتأمين الوقت الكافي لمتابعة الخطة الإستراتيجية.	17.5	31.3	21.3	22.5	7.5	3.29	1.21	8
.13	يوجد ضعف بمعرفة إدارة الجامعة للأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	22.5	30	30	16.3	1.3	3.56	1.05	4
.14	يوجد ضعف في قدرة إدارة الجامعة على صياغة الرؤية المستقبلية.	15	18.8	30	31.3	5	3.08	1.15	9
.15	قلة معرفة إدارة الجامعة بصياغة رسالة الجامعة.	18.8	16.3	17.5	46.3	1.3	3.05	1.2	10
.16	قلة اطلاع إدارة الجامعة على نماذج لخطط إستراتيجية جامعية في بلدان أخرى.	22.5	25	26.3	17.5	8.8	3.35	1.25	7
.17	عدم امتلاك إدارة الجامعة للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	22.5	30	31.3	15	1.3	3.58	1.04	3
.18	استخدام الجامعة التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي	23.8	30	33.8	6.3	6.3	3.59	1.11	2
.19	كثرة انشغال إدارة الجامعة بالمشكلات المتعلقة بالطلبة وغيرها في الجامعة.	31.3	37.5	15	13.8	2.5	3.81	1.1	1
.20	يوجد ضعف بخبرة إدارة الجامعة بخطوات التخطيط الاستراتيجي.	17.5	40	20	20	2.5	3.5	1.08	5
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني		21.14	29.52	24.15	21.65	3.65	3.43		

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالجامعة والعاملين فيها: يشير الجدول (4) إلى أن البنود الواردة في مجال المعوقات المتعلقة بالجامعة والعاملين فيها جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسط حسابي (3.41). ومن قراءته يتبيّن وجود عبارتين هما: الضعف لدى العاملين بثقافة التخطيط الاستراتيجي، النقص بالإمكانات والموارد المتاحة في الجامعة مما يعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي فيها. برزت كأهم المعوقات في هذا المجال وجاءت ضمن الدرجة العالية، بمتوسطين حسابيين (4.11)، (3.69) على التوالي.

الجدول (4): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات المتعلقة بالجامعة والعاملين فيها ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			

.21	يوجد ضعف لدى العاملين بثقافة التخطيط الاستراتيجي.	38.8	42.5	10	8.8	0	4.11	0.91	1
.22	تتوافر للعاملين دافعية كبيرة للمشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية.	10	18.8	36.3	20	15	2.89	1.18	10
.23	عدم تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي.	25	28.8	30	13.8	2.5	3.6	1.09	6
.24	يوجد ضعف باقتناع أعضاء الهيئة التدريسية بجدوى التخطيط الاستراتيجي الجامعي.	13.8	43.8	28.8	10	3.8	3.54	0.98	3
.25	يهتم العاملون بالجامعة بأعمال فريق التطوير الجامعي.	8.8	18.8	41.3	26.3	5	3	1.01	9
.26	يعتبر معظم العاملين بالجامعة التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت.	16.3	20	33.8	25	5	3.18	1.13	8
.27	اعتبار كثير أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعي عملاً عشوائياً.	17.5	26.3	26.3	22.5	7.5	3.24	1.2	7
.28	يوجد نقص بالإمكانات والموارد المتاحة في الجامعة مما يعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي فيها.	8.8	36.3	32.5	8.8	13.8	3.69	4.82	2
.29	يوجد نقص بتوفر الإمكانيات لأعضاء الهيئة التدريسية لمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال التعليم العالي.	15	38.8	25	10	11.3	3.36	1.19	5
.30	يوجد نقص بإلمام أعضاء الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر رسالة الجامعة.	15	45	17.5	18.8	3.8	3.49	1.08	4
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث		16.9	31.91	28.15	16.4	6.77	3.41		

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا: يتضح من الجدول(5) أن المتوسط الحسابي للمعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية العليا بلغ (3.78)، وهو يقع ضمن الدرجة الوسطى. وبرزت عبارة يوجد اعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية أهم معوق ضمن هذا المجال، وحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.16)، وقد جاءت العبارات ذات الأرقام التالية ضمن الدرجة المرتفعة وفق درجاتها (45، 38، 44، 33، 41، 51، 46، 32،36، 39،47، 50،37) بمتوسطات حسابية على التوالي (4.14، 4.09، 4.06، 3.96،4.01، 3.95، 3.94 ،3.88، 3،93 3.86، 3.79،3.79، 3.69) في حين أن بقية العبارات جاءت ضمن الدرجة المتوسطة.

الجدول (5): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية العليا فيها ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوق
		مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة			

				جداً					
.31	يوجد ضعف باهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية للإدارة الجامعية وفروعها.	22.5	32.5	27.5	13.8	3.8	3.56	1.1	16
.32	يوجد ضعف باهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لفرق التطوير عن التخطيط الاستراتيجي الجامعي.	22.5	46.3	27.5	3.8	0	3.88	0.8	9
.33	انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.	36.3	38.8	18.8	2.5	3.8	4.01	1	5
.34	يوجد تركيز من قبل الإدارة على التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات وعودة إلى النظام التقليدي عند انتهاء الأزمة.	26.3	26.3	36.3	1.3	10	3.58	1.19	15
.35	يوجد اعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.	32.5	53.8	11.3	2.5	0	4.16	0.72	1
.36	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.	35	35	21.3	5	3.8	3.93	1.05	9
.37	وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.	35	23.8	23.8	10	7.5	3.69	1.26	12
.38	سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط الذي يمنع تشجيع التفكير الابتكاري.	40	40	10	8.8	1.3	4.09	0.98	3
.39	يوجد ضعف باهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للجامعات التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	33.8	38.8	17.5	0	10	3.86	1.19	10
.40	التغيير المستمر في إدارة الجامعة يؤثر سلباً على الخطط التي قامت بإعدادها.	21.3	28.8	22.5	16.3	11.3	3.33	1.29	19
.41	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا.	40	33.8	16.3	2.5	7.5	3.96	1.16	6
.42	يوجد ضعف باهتمام من الإدارة العليا في تخفيض نصاب لجنة التخطيط الاستراتيجي الجامعي من العبء الإداري والدراسي.	17.5	46.3	21.3	3.8	11.3	3.55	1.17	17

.43	إتباع أسلوب الترفيع الآلي عائق أمام التخطيط الاستراتيجي الجامعي.	18.8	37.5	35	7.5	1.3	3.65	0.92	14
.44	يوجد ضعف بكفاية قسم المتابعة بالجامعة مما يؤثر سلباً على سير عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.	31.3	48.8	16.3	2.5	1.3	4.06	0.83	4
.45	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة في الإدارة العليا لسجلات الخطة الإستراتيجية للجامعة.	35	47.5	13.8	3.8	0	4.14	0.79	2
.46	يوجد ضعف بالإدارة العليا في تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عن متابعة التخطيط الاستراتيجي.	25	47.5	25	1.3	1.3	3.94	0.82	8
.47	عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة	31.3	36.3	17.5	10	5	3.79	1.14	11
.48	وجود تضارب بين عملية التخطيط والأهداف المعلنة للجامعة.	16.3	20	33.8	26.3	3.8	3.19	1.12	20
.49	تبعية قطاع التعليم للدولة بعامة ولوزارة التعليم العالي والجامعي بخاصة	21.3	23.8	31.3	15	8.8	3.34	1.22	18
.50	عدم تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط.	32.5	27.5	28.8	8.8	2.5	3.79	1.08	11
.51	ضعف التمويل والاعتماد في أغلب الأحيان على مصدر واحد وهو المصدر الحكومي.	30	46.3	16.3	3.8	3.8	3.95	0.98	7
.52	عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.	23.8	28.8	40	5	2.5	3.66	0.98	13
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع		28.55	36.74	23.27	7.01	4.57	3.78		

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي:

يشير الجدول (6) إلى أن البنود الواردة في مجال المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسط حسابي (3.52). ومن قراءته يتبيّن وجود أربع عبارات جاءت ضمن الدرجة العالية (56،60،57،58)، وقد برزت عبارة قلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية للجامعة كأهم المعوقات في هذا المجال بمتوسطات حسابية (3.74،3.88،3.88،4.04) على التوالي في حين بقية العبارات جاءت وفق الدرجة المتوسطة. ومن الجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي للعبارات الواردة ضمن المجال الرابع يزيد على متوسط المعوقات في بقية المجالات، وهذا يعني أن العبارات المتعلقة بمعوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا لها تأثير أكبر كمعوقات من بقية المجالات الأخرى. وعند مقارنة متوسطات النسب تبين أنها جاءت متقاربة في المجالات الخمسة في كل مدى، ففي بدرجة مرتفعة جداً توزعت الإجابات بين (28.55%و16.9%) وفي مدى بدرجة مرتفعة تراوحت الإجابات بين (40.19% و26.27%)، وفي مدى بدرجة متوسطة جاءت النسب متقاربة

تراوحت بين (34.02% و28.15%) وفي مدى بدرجة منخفضة جاءت الإجابات متقاربة تراوحت بين (21.65% و7.01%) وفي مدى بدرجة منخفضة جداً تقاربت الإجابات بين (6.77% و3.65%) وهذا التقارب يؤشر على تقارب آراء أفراد العينة في معوقات تطبيق مجالات التخطيط الاستراتيجي. كما أن متوسط النسب المئوية للمجالات الخمسة هي (217.4%) بدرجة مرتفعة جداً، (32.93%) بدرجة مرتفعة، و(26.18%) بدرجة متوسطة، (14.56%) بدرجة منخفضة، (5 %) بدرجة منخفضة جداً. ويلاحظ أن ما يقرب من خمس أفراد العينة يرون أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي معوقات بدرجة مرتفعة جداً في كافة المجالات، وأنهم يصبحون (54.4%) إذا أضفنا إليهم المعوقات بدرجة مرتفعة. وهذا يعني أن أكثر من نصف أفراد العينة يعدّون التخطيط الاستراتيجي هي معوقات بدرجة مرتفعة في كافة المجالات.

الجدول (6): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
.53	تهمل مؤسساتنا التعليمية التخطيط الاستراتيجي لأنه لا يتناسب مع بيئتنا.	11.3	27.5	26.3	32.5	2.5	3.13	1.07	6
.54	تعيق التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة التخطيط الاستراتيجي	11.3	48.8	16.3	11.3	12.5	3.35	1.2	5
.55	ضعف ثقة البيئة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة.	11.3	43.8	23.8	11.3	10	3.35	1.14	5
.56	ضعف استجابة البيئة المحيطة والمجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة.	26.3	38.8	22.5	7.5	5	3.74	1.09	4
.57	ضعف مساهمة المجتمع المحلي بتنفيذ الأنشطة التطويرية التي تقوم بها الجامعة.	27.5	42.5	22.5	5	2.5	3.88	0.96	2
.58	قلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية للجامعة.	37.5	35	21.3	6.3	0	4.04	0.92	1
.59	تهمل مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها الجامعة.	30	41.3	16.3	10	2.5	3.86	1.04	3
.60	ضعف مستوى مشاركة البيئة المحيطة في التخطيط والتنفيذ في التعليم العالي والجامعي بحكم انغلاق مؤسسات التعليم العالي والجامعي على نفسها بدعوى قدسية الحرم الجامعي.	27.5	43.8	21.3	3.8	3.8	3.88	0.99	2
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس		22.84	40.19	21.29	10.96	4.85	3.65		
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجالات الخمسة		21.47	32.93	26.18	14.56	5	3.52		

وللإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من

مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل، والفرضية الأولى التي وضعت للتحقق من هذا السؤال أدرجت النتائج في الجدول رقم (7):

الجدول (7): تحليل التباين (ANOVA) لمجالات معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	294.045	2	147.023	3.425	0.038	دال*
	داخل المجموعات	3305.755	77	42.932			
	المجموع	3599.800	79				
معوقات تتعلق بإدارة الجامعة	بين المجموعات	579.675	2	289.838	4.42	0.015	دال*
	داخل المجموعات	5048.712	77	65.568			
	المجموع	5628.388	79				
معوقات تتعلق بالجامعة والعاملين فيها	بين المجموعات	111.131	2	55.566	1.093	0.34	غير دال
	داخل المجموعات	3913.256	77	50.822			
	المجموع	4024.388	79				
معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا	بين المجموعات	995.616	2	497.808	4.501	0.014	دال*
	داخل المجموعات	8516.772	77	110.607			
	المجموع	9512.387	79				
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	173.740	2	86.870	3.109	0.054	غير دال
	داخل المجموعات	2151.648	77	27.943			
	المجموع	2325.388	79				
كافة المجالات	بين المجموعات	7013.163	2	3506.581	5.187	0.008	دال*
	داخل المجموعات	52051.587	77	675.995			
	المجموع	59064.750	79				

للإجابة عن السؤال: هل توجد فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين إجابات العينة من الإداريين العاملين في الجامعة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي، استُخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول (7). من قراءته تبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات الإداريين العاملين في الجامعة تبعاً للمؤهل العلمي عند مجالي(معوقات تتعلق بالجامعة والعاملين فيها، معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي) حيث بلغت قيمة الاحتمال لمستوى دلالة (F) أكبر من 0.05، ووجود فروق دالة، عند كل مجال من مجالات المعوقات الآتية: (معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، معوقات تتعلق بإدارة الجامعة، معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا)، وعلى مستوى المجالات كافة، حيث بلغت قيمة الاحتمال لمستوى دلالة (F) أصغر من 0.05. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق تبعاً للمؤهل العلمي استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، يتبين من الجدول (8) أن الفروق التي ظهرت بين إجابات الإداريين العاملين في الجامعة تبعاً للمؤهل العلمي جاء بين الإداريين من حملة الإجازة الجامعية وحملة الماجستير لصالح حملة الماجستير في مجال المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، وبين الإداريين حملة الإجازة الجامعية والماجستير والدكتوراه لصالح حملة الماجستير في مجالي المعوقات

المتعلقة بإدارة الجامعة، وبالإدارة التعليمية العليا، بين الإداريين من حملة الإجازة الجامعية والماجستير لصالح العاملين من حملة الماجستير عند كافة المجالات، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية.

الجدول (8): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في مجالات معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي بحسب إجابات أفراد عينة البحث

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	إجازة	ماجستير	-4.481(*)	1.788	0.049	-8.95	-0.02
		دكتوراه	-0.895	1.77	0.88	-5.31	3.52
	ماجستير	إجازة	4.481(*)	1.788	0.049	0.02	8.95
		دكتوراه	3.586	1.835	0.155	-1.00	8.17
	دكتوراه	إجازة	0.895	1.77	0.88	-3.52	5.31
		ماجستير	-3.586	1.835	0.155	-8.17	1
معوقات تتعلق بإدارة الجامعة	إجازة	ماجستير	-5.832(*)	2.21	0.036	-11.35	-0.32
		دكتوراه	-0.052	2.187	1	-5.51	5.41
	ماجستير	إجازة	5.832(*)	2.21	0.036	0.32	11.35
		دكتوراه	5.780(*)	2.268	0.044	0.12	11.44
	دكتوراه	إجازة	0.052	2.187	1	-5.41	5.51
		ماجستير	-5.780(*)	2.268	0.044	-11.44	-0.12
معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا	إجازة	ماجستير	-7.596(*)	2.870	0.035	-14.76	-0.43
		دكتوراه	0.032	2.840	1	-7.06	7.12
	ماجستير	إجازة	7.596(*)	2.870	0.035	0.43	14.76
		دكتوراه	7.628(*)	2.946	0.040	0.27	14.98
	دكتوراه	إجازة	-0.032	2.840	1	-7.12	7.06
		ماجستير	-7.628(*)	2.946	0.040	-14.98	-0.27
كافة المجالات	إجازة	ماجستير	-22.406(*)	7.096	0.009	-40.12	-4.69
		دكتوراه	-6.427	7.022	0.659	-23.96	11.10
	ماجستير	إجازة	22.406(*)	7.096	0.009	4.69	40.12
		دكتوراه	15.978	7.283	0.097	-2.20	34.16
	دكتوراه	إجازة	6.427	7.022	0.659	-11.10	23.96
		ماجستير	-15.978	7.283	0.097	-34.16	2.20

*** عند مستوى دلالة 0.05.**

وللإجابة عن السؤال الثاني والفرضية الثانية التي وضعت لهذا الخصوص: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة العلمية عند كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل؟

للكشف عن الفروق بين إجابات بين إجابات أفراد العينة من الإداريين والعلميين العاملين في الجامعة، ودلالتها في درجة تقديرهم لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً للمرتبة العلمية، حسبت المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وتبيّن وجود فروق ظاهرية في درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين والعلميين العاملين في الجامعة لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمرتبة العلمية، ولإظهار دلالة هذه الفروق استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، وجاءت النتائج على النحو المبيّن في الجدول (9).

الجدول (9): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لمجالات معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى إجابات عينة البحث من الإداريين في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	412.968	4	103.242	2.430	0.06	غير دال
	داخل المجموعات	3186.832	75	42.491			
	المجموع	3599.800	79				
معوقات تتعلق بإدارة الجامعة	بين المجموعات	1211.167	4	302.792	5.141	0.001	دال*
	داخل المجموعات	4417.221	75	58.896			
	المجموع	5628.387	79				
معوقات تتعلق بالجامعة والعاملين فيها	بين المجموعات	157.593	4	39.398	0.764	0.56	غير دال
	داخل المجموعات	3866.794	75	51.557			
	المجموع	4024.388	79				
معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا	بين المجموعات	956.632	4	239.158	2.096	0.09	غير دال
	داخل المجموعات	8555.755	75	114.077			
	المجموع	9512.388	79				
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	283.898	4	70.974	2.607	0.042	دال*
	داخل المجموعات	2041.490	75	27.220			
	المجموع	2325.388	79				
كافة المجالات	بين المجموعات	7993.375	4	1998.344	2.935	0.026	دال*
	داخل المجموعات	51071.375	75	680.952			
	المجموع	59064.750	79				

يشير الجدول السابق (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين والعلميين العاملين في الجامعة لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمرتبة العلمية، عند مجالي المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة، والمعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي، حيث جاءت قيمة (F) أصغر من 0.05. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار أقل فروق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية الذي بيّن أن مصدر هذا الفرق كان بين درجات تقدير إجابات أفراد العينة من الإداريين العاملين في الجامعة عند مجال المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة جاء بين المعيدين والأستاذ المساعد لصالح الأستاذ المساعد، وبين المعيدين والأستاذ المساعد وأعضاء الهيئة الفنية لصالح أعضاء الهيئة الفنية، وبين المدرسين والمدرسين المساعدين لصالح المدرسين، وبين الأستاذ المساعد والأستاذ لصالح الأستاذ المساعد. وعند مجال المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي جاءت الفروق بين المعيدين وأعضاء الهيئة الفنية، لصالح أعضاء الهيئة الفنية، وبين المدرسين والمعيدين لصالح المدرسين، وبين المعيدين والمدرسين المساعدين لصالح المدرسين المساعدين، وبين المدرسين

المساعدين والمدرسين بمرتبة أستاذ لصالح المدرسين المساعدين. وعند مستوى المجالات كافة جاء بين أعضاء الهيئة الفنية وكل من المعيدين والأساتذة المساعدين لصالح أعضاء الهيئة الفنية، وبين المدرسين والأستاذ المساعد لصالح المدرسين، بدلالة المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول(10): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (LSD) للفروق في مجالات معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي تبعاً للمرتبة العلمية بحسب إجابات أفراد عينة البحث:

المجال	(I) المرتبة العلمية	(J) المرتبة العلمية	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
معوقات تتعلق بإدارة الجامعة	معيد	عضو هيئة فنية	-4.819(*)	2.094	.024	-8.99	-.65
		مدرس	-3.940	2.871	.174	-9.66	1.78
		أستاذ مساعد	6.960(*)	2.871	.018	1.24	12.68
		أستاذ	-4.773	3.489	.175	-11.72	2.18
	عضو هيئة فنية	معيد	4.819(*)	2.094	.024	.65	8.99
		مدرس	.879	2.814	.756	-4.73	6.49
		أستاذ مساعد	11.779(*)	2.814	.000	6.17	17.39
		أستاذ	.046	3.442	.989	-6.81	6.90
	مدرس	معيد	3.940	2.871	.174	-1.78	9.66
		عضو هيئة فنية	-.879	2.814	.756	-6.49	4.73
		أستاذ مساعد	10.900(*)	3.432	.002	4.06	17.74
		أستاذ	-.833	3.963	.834	-8.73	7.06
	أستاذ مساعد	معيد	-6.960(*)	2.871	.018	-12.68	-1.24
		عضو هيئة فنية	-11.779(*)	2.814	.000	-17.39	-6.17
		مدرس	-10.900(*)	3.432	.002	-17.74	-4.06
		أستاذ	-11.733(*)	3.963	.004	-19.63	-3.84
	أستاذ	معيد	4.773	3.489	.175	-2.18	11.72
		عضو هيئة فنية	-.046	3.442	.989	-6.90	6.81
		مدرس	.833	3.963	.834	-7.06	8.73
		أستاذ مساعد	11.733(*)	3.963	.004	3.84	19.63
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	معيد	عضو هيئة فنية	-1.703	1.424	.235	-4.54	1.13
		مدرس	-4.000(*)	1.952	.044	-7.89	-.11
		أستاذ مساعد	-5.500(*)	1.952	.006	-9.39	-1.61
		أستاذ	-.100	2.372	.966	-4.82	4.62
	عضو هيئة فنية	معيد	1.703	1.424	.235	-1.13	4.54
		مدرس	-2.297	1.913	.234	-6.11	1.51
		أستاذ مساعد	-3.797	1.913	.051	-7.61	.01
		أستاذ	1.603	2.340	.495	-3.06	6.26
	مدرس	معيد	4.000(*)	1.952	.044	.11	7.89
		عضو هيئة فنية	2.297	1.913	.234	-1.51	6.11

		أستاذ مساعد	-1.500	2.333	.522	-6.15	3.15
		أستاذ	3.900	2.694	.152	-1.47	9.27
	أستاذ مساعد	معيد	5.500(*)	1.952	.006	1.61	9.39
		عضو هيئة فنية	3.797	1.913	.051	-.01	7.61
		مدرس	1.500	2.333	.522	-3.15	6.15
		أستاذ	5.400(*)	2.694	.049	.03	10.77
	أستاذ	معيد	.100	2.372	.966	-4.62	4.82
		عضو هيئة فنية	-1.603	2.340	.495	-6.26	3.06
		مدرس	-3.900	2.694	.152	-9.27	1.47
		أستاذ مساعد	-5.400(*)	2.694	.049	-10.77	-.03
كافة المجالات	معيد	عضو هيئة فنية	-17.517(*)	7.122	.016	-31.70	-3.33
		مدرس	-15.400	9.764	.119	-34.85	4.05
		أستاذ مساعد	9.400	9.764	.339	-10.05	28.85
		أستاذ	-13.667	11.863	.253	-37.30	9.97
	عضو هيئة فنية	معيد	17.517(*)	7.122	.016	3.33	31.70
		مدرس	2.117	9.570	.826	-16.95	21.18
		أستاذ مساعد	26.917(*)	9.570	.006	7.85	45.98
		أستاذ	3.851	11.704	.743	-19.46	27.17
	مدرس	معيد	15.400	9.764	.119	-4.05	34.85
		عضو هيئة فنية	-2.117	9.570	.826	-21.18	16.95
		أستاذ مساعد	24.800(*)	11.670	.037	1.55	48.05
		أستاذ	1.733	13.475	.898	-25.11	28.58
	أستاذ مساعد	معيد	-9.400	9.764	.339	-28.85	10.05
		عضو هيئة فنية	-26.917(*)	9.570	.006	-45.98	-7.85
		مدرس	-24.800(*)	11.670	.037	-48.05	-1.55
		أستاذ	-23.067	13.475	.091	-49.91	3.78
	أستاذ	معيد	13.667	11.863	.253	-9.97	37.30
		عضو هيئة فنية	-3.851	11.704	.743	-27.17	19.46
		مدرس	-1.733	13.475	.898	-28.58	25.11
		أستاذ مساعد	23.067	13.475	.091	-3.78	49.91

وللإجابة عن السؤال الثاني والفرضية الثالثة التي وضعت لهذا الخصوص: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى مستوى المجالات ككل؟ للتحقق من صحة الفرضية وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالتها بين إجابات عينة البحث حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5–10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لآراء أفراد عينة البحث من الإداريين العاملين في الجامعة، استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

الجدول (11): تحليل التباين (ANOVA) لمجالات معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	205.936	2	102.968	2.336	0.104	غير دال
	داخل المجموعات	3393.864	77	44.076			
	المجموع	3599.800	79				
معوقات تتعلق بإدارة الجامعة	بين المجموعات	63.477	2	31.738	0.439	0.646	غير دال
	داخل المجموعات	5564.911	77	72.272			
	المجموع	5628.387	79				
معوقات تتعلق بالجامعة والعاملين فيها	بين المجموعات	118.383	2	59.191	1.167	0.317	غير دال
	داخل المجموعات	3906.005	77	50.727			
	المجموع	4024.388	79				
معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا	بين المجموعات	78.702	2	39.351	0.321	0.726	غير دال
	داخل المجموعات	9433.685	77	122.515			
	المجموع	9512.388	79				
معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	14.102	2	7.051	0.235	0.791	غير دال
	داخل المجموعات	2311.285	77	30.017			
	المجموع	2325.388	79				
كافة المجالات	بين المجموعات	1459.902	2	729.951	0.976	0.382	غير دال
	داخل المجموعات	57604.848	77	748.115			
	المجموع	59064.750	79				

من قراءة الجدول السابق ذكره(11) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات عينة البحث من الإداريين العاملين في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) في كل مجال من مجالات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وعلى المستوى الإجمالي ككل، حيث بلغت قيمة الاحتمال لمستوى دلالة (F) أكبر من 0.05.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصل البحث إلى عدة نتائج مهمة تبين أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين وفق آراء عينة البحث كما يلي:

- وجود صعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات الجامعية المخطط لها في المستقبل.
- كثرة انشغال إدارة الجامعة بالمشكلات المتعلقة بالطلبة وغيرها في الجامعة.
- وجود ضعف لدى العاملين بثقافة التخطيط الاستراتيجي.
- وجود نقص بالإمكانات والموارد المتاحة في الجامعة مما يعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي فيها.
- الاعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.

- قلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية للجامعة.

وتوصل البحث إلى توصيات من شانها التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ومنها:

- ضرورة المراجعة المستمرة لرسالة الجامعة وأهدافها في ضوء تغيرات البيئة الخارجية ،وضرورة الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في المؤسسات الأخرى.
- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن إدارة الجامعة وذلك من خلال تعيين وظائف نائب رئيس الجامعة لشؤون التخطيط الاستراتيجي.
- تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة، وحصر كل المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي ووضعها في دليل خاص وتوزيعها على كافة العاملين في الجامعة.
- تعزيز الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي .
- عدم نقل أي عضو في فريق التطوير المؤسسي إلا بعد الانتهاء من الخطة التي قاموا بإعدادها.
- العمل على زيادة المخصصات المالية للجامعة بالقدر الذي يغطي كافة الإمكانات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- عقد اجتماعات دورية ولقاءات مع مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة التي لها علاقة مباشرة مع الجامعة. وفتح قنوات اتصال فعالة مع الأفراد والمؤسسات في مختلف المجالات المجتمعية.

المراجع:

1. ابن جليلي، رياض. *برنامج التخطيط الاستراتيجي للتعليم*، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 17 – 2 –2008– 21 – 2 – 2008، 123.
2. أبو ندى، زين الدين. معوقات استخدام وممارسة التخطيط الإستراتيجيِ الرسميِ في المنظماتِ اللاربحية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، 148.
3. أحمد، محمد الطيب. الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، الإسكندرية، 1999، 263.
4. حارب، سعيد عبد الله. التعليم العالي وتحديات التنمية، ورقة مقدمة للورشة الإقليمية حول استجابة التعليم لمتطلبات التنمية الاجتماعية المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الايسيسكو، مسقط، 2006 ،18–17 / 12/ 2006م.
5. حارب، سعيد .التعليم العالي وتحديات التنمية، ورقة مقدمة للورشة الإقليمية حول استجابة التعليم لمتطلبات التنمية الاجتماعية المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الايسيسكو، مسقط، 18–17/ 12/ 2006م.
6. الحريري، رافدة . *التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية*، ط1، دار الفكر، الأردن،2007، 323.

7. حسين، حسن مختار. تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العد6، 2002، 159 - 210.

8. الدجني، إياد علي يحيى. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 227 .

9. الربيعي، سعيد. الرؤى والأهداف" ورقة عمل مقدمة للندوة الوطنية حول مشروع إعداد إستراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان2006-23،2020-24 أكتوبر، مسقط، عمان،2004.

10. الربيعي، سعيد بن حمد. التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن ،2008، 664.

11. الزهراني، سعد الله بردي . *التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1995، 116.

12. العيسوي، رجب بن علي. الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري، 5-1-2003. www.mov.gov/mov/bulletin/02.him(2003/1/5)

13. عمر ولد مولاي ادريس. *التنمية البشرية لدول المغرب العربي"دراسة مقارنة" رسالة ماجستير غير منشورة*، القاهرة- جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، 2003.

14. عبوي، زيد منير. *الإدارة الإستراتيجية*، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان ، 2006، 175.

15. عبد المحسن، توفيق محمد. *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن*، دار الفكر العربي، القاهرة ،2005-2006، 200.

16. عبيدات، تركي إبراهيم. *التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة*،جامعة العلوم التكنولوجية الأردنية، 2006، 24.

17. القطامين، أحمد. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م18، ع2، 2002، 37 – 75.

18. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح؛ غريبة رمضان فهيم. *التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية، المنصورة،2004، 389 – 111.

19. محمد عدنان بديع- *التنمية البشرية في دولة الكويت*، المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت،2002.

20. SANYALS, B.C. *Financing Higher Education; International perspective. In Higher Education in the World 2006;the financing of Higher Education*. Palgrave Macmillan, 2005. 508.

21. BENSIMON, E.M. *Total Quality Management in the Academy; A Rebellious Reading, Harvard Education Review*,Vol-65, Nov.4, 1995, - 611.

22. FUJTA, Y. *financing in private university in Japan. Den Higher Education Today, Tokyo*; IDE, 2004, 33- 4.

23. BENSIMON, E.M. Total Quality Management in the Academy; A Rebellious Reading, Harvard Education Review,Vol-65,Nov.4, 1995, 593-611.

24. FUJTA,Y- financing in private university in Japan. Den Higher Education Today, Tokyo; IDE, 2004, 33 - 4.

25. POLLICINO, E.; HALL, C. Strategic Planning" Assessment and Accountability": Their Impact on the Establishment of Centres of Excellence in Academic Department". Available: ERIC, WWW.eric.edu.gov1998, 189.
26. WILKINS, j. participant perception of Strategic Planning in an Urban School District: case study.PHD, 2006.
http://wwwlib.com/dissertations/fullcit/3216275
27. WAGEN, R. Conversation on panning*; Investigation Relationships Between Strategies, Actions and performance*, PHD, 2006,
http//wwwlip.umi.com/dissertations/ fullcit / 3220045.
28. WILLIAM. *An Application of Job Analysis to Internal Manpower Planning Management. Strategic Managements Journal*, feb. 2000, 30-36.