



المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها

د. أحمد إبراهيم سويس محمد

ahm.mohamed@sebhau.edu.ly

قسم المحاسبة/ كلية التجارة والعلوم السياسية/ جامعة سبها/ ليبيا

د. خميس محمد خميس الحمري

kha.alhamriy@sebhau.edu.ly

قسم الموارد البشرية/ كلية التجارة والعلوم السياسية/ جامعة سبها/ ليبيا

الكلمات المفتاحية:

المعوقات التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، أعضاء هيئة التدريس، كلية التجارة والعلوم السياسية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها، البالغ عددهم (55) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام بالكلية، ولتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (16) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها؛ وجود درجة موافقة مرتفعة على المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها، ومن أهم هذه المعوقات (انشغال المستويات الإدارية العليا بالأعمال الروتينية)، وتشير النتائج أيضًا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمغزى الخبرة، بينما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط.

Abstract

This study aimed to identify the organizational obstacles facing the practice of strategic planning in the faculty of Commerce and Political Science, Sebha University from the point of view of its faculty members. The number of faculty members are amounted for (55) faculty members from various departments of the faculty. In order to achieve the objectives of the study, the researchers developed a questionnaire that in its final form consisted of (16) paragraphs, and the study reached a number of results, the most important of which; There is a high degree of approval on the organizational obstacles to the practice of strategic planning at the Faculty of Commerce and Political Science, Sebha University, and the most important of these obstacles is (the preoccupation of the higher administrative levels with routine work), and the results also indicate that there are statistically significant differences at the level (0.05) between the average responses of the study sample members. About the organizational obstacles to the practice of strategic planning due to the variable of experience, while the study showed that there are no statistically significant differences at the level (0.05) between the average responses of the study sample members about the organizational obstacles to the practice of planning).

Keywords

organizational obstacles, strategic planning, faculty lecturing members, College of Commerce and Political Sciences,

المؤسسة والدولة معًا، في ظل رؤية بعيدة المدى قد تمتد إلى سنوات في الأفق الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة، مرسومة للازدهار، والتقدم.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية، وبروزًا، وتحددًا في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل، وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات

المقدمة

اعتمدت الكثير من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهجًا لعملها، وتوسعت فيه؛ ليشمل الصغير، والمتوسط، والكبير، من تلك المؤسسات كما أن دولًا كثيرة أخذت بالتخطيط الاستراتيجي، ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها، وبدأت هذه التجربة تتعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الاستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل

وأن التخطيط الاستراتيجي كفيلاً بتحقيق هذه التكاملات، والتفاعلات، والتوجهات؛ بحيث يضبط ويفعل حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال، أن النجاح على المدى الطويل إنما يتطلب قدرات، وكفاءات فكرية واستراتيجية قادرة على دراسة، وتحليل، واستيعاب المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد، والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة المحيطة، كل هذا من أجل ضمان بناء مركز استراتيجي دائم، أساسه عملية الابتكار، والتحديات، وتحقيق الاختيار الاستراتيجي الأمثل.

وقد أكدت الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي أُجريت حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات أن الواقع يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها: المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتدني تأهيل الموارد البشرية، وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ومن خلال السؤال الآتي:

— ما المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

2.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكلٍ أساسي إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية-جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وعلى الفروق في آرائهم حولها تبعاً للمتغيرات المدروسة.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها تُعزى لمتغير الخبرة.
3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية

الأداء في الماضي، والحاضر، والمستقبل، وتقييم الفرص والتهديدات عن طريق تطوير الأهداف الاستراتيجية والسياسات. (الخطيب، 2003م).

وقد اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم (محمد، 1990م)، وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من خلال قدراتها في رسم غايات المنظمة، وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد، لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

وقد ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير مؤسسات التعليم العالي تغييراً إيجابياً، هادفاً ومقصوداً، يحقق حلولاً للمشكلات التي تواجهها ويطور أداء عملها، ومن تلك المناهج منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن تكيفه على الجامعات، بما يتلاءم مع خصوصية نظام كل جامعة وأهدافها، وفي مفهومه الشمولي يتضح بأنه المسار الذي تختاره المؤسسات التعليمية التي تسترشد به لتنتقل منه نحو تحقيق أهدافها البعيدة المدى وتعكس تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

ويمكن للجامعة ترجمة الأهداف المنشودة إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning الذي يعد الجامعة نظاماً مكوناً من عدة أنظمة فرعية، ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للجامعة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على حدة، فهو مسار وإطار للجامعات تستعين به لتحقيق أهدافها ويترجم رسالتها، ورؤيتها، ويميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى (جلس، 2012م).

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء إدارة الجامعات، وعلى تجويد عملياتها، ومدى جودة النتائج، والأهداف المحققة فستتناول هذه الدراسة معرفة أهم المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها.

1.1 مشكلة الدراسة

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الإدارة ينصبُّ تركيزه على بناء الرؤية المتكاملة، والشمولية لأنشطة المؤسسة، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة المنظمة، بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة، وتؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى،

5.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على تناول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- الحدود الزمنية: تم البدء بإجراء هذه الدراسة في بداية الفصل الدراسي الأول لعام 2022م
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها.

6.1 مصطلحات الدراسة:

1. المعوقات التنظيمية: هي مجموعة الصعوبات التنظيمية التي تعترض ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
2. التخطيط الاستراتيجي: الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق هذه الأهداف (Policastro)، 2003.

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة البريشني، وعمر (2021م): بعنوان أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء، ومدراء المكاتب، ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة سرت، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة بجامعة سرت، من وجهة نظر العمداء، ومديري المكاتب، والأقسام في الكليات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات، والتعرف على الأثر بين المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر عكسي ذو دلالة إحصائية لأبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي (المالية، التنظيمية، والبشرية) على ضمان الجودة، كما بيّنت أن المعوقات المالية جاءت بدرجة مرتفعة جداً، بينما المعوقات التنظيمية والبشرية جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وأن مستوى ضمان الجودة جاء بمستوى متوسط.

دراسة جميل وعبد الحليم (2019م): بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتطلعات المستقبلية في الجامعات الأردنية،

التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

4. وضع صيغ وتوصيات تساهم في تلافى المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها.

3.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1.3.1 الأهمية العلمية:

- ما يمكن أن تضيفه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وخاصة العربية منها حول موضوع التخطيط الاستراتيجي.
- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية تفرضها التحديات الكبيرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن، والتي أدت إلى ضرورة إعادة هيكلتها؛ لتتجاوب بشكل أكبر مع احتياجات مجتمعاتها المحلية، فضلاً عن البيئات العالمية سريعة التغير.

2.3.1 الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في كلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها.
- يستفيد المسؤولين من التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها، وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية للكلية، والعمل على تلافيتها.

4.1 فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

1. هناك معوقات تنظيمية تحول دون ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها تُعزى لمتغير الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مساعد.

دراسة الكلثم وبدارنة (2012م)، بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى عالية، ومن أهم هذه المعوقات هو الروتين، والتعقيد الإداري في الجامعة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، و سنوات الخبرة.

دراسة شرف وعامر وعطيرة (2010م) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين، هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير التعليم العالي، ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين والعلميين فيها، والتعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، الخبرة) وقد تم إعداد استبانة مكونة من خمسة مجالات تتضمن المعوقات المتعلقة ب (طبيعة التخطيط الاستراتيجي، لإدارة الجامعة، الجامعة والعاملين فيها، الإدارة التعليمية العليا، البيئة المحيطة والمجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت (متوسطة - كبيرة) كما وجدت فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي، والمرتبة العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة مرتفعة تبعاً لمتغير الخبرة.

7.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو بيئة التطبيق، كون هذه الدراسة طبقت علي كلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها، والتي تعتبر من الكليات الناشئة، كما تسعى إلى اقتراح جملة من التوصيات بهدف تحقيق هدف الدراسة، و تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي باعتباره

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، وقد تم إعداد استبانة مكونة من أربع مجالات وهي: المعوقات البشرية، التنظيمية، والتقنية، المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت (متوسطة - كبيرة) جاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال المعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات الحكومية، وجاءت أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعوقات مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

دراسة الشهري (2018م) بعنوان: المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها، أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة عالية جداً، ومن أهم هذه المعوقات عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة، ووجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمتسببها.

دراسة عوده (2017م) حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، واختلاف وجهات النظر باختلاف (الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد مرتفعة لكل المجالات وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية؛ فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط، والأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها، كم أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المديرين من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم، بالإضافة إلى ذلك فقد أثار (Jones، 2002) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، فيما يذكر (Atkinson، 2004) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منفعته، والمتمثلة بالآتي:

1. يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات.
2. يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة، أو البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
3. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم، وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
4. يفيد التخطيط الاستراتيجي المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
5. يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة، للتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم.
6. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة.
7. يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة، وتحقيق درجة من الرضى.

المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة (الشهري، 2018م) في تناولها للمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، وتختلف عينة الدراسة الحالية والتي اقتصر على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها عن غيرها من العينات في الدراسات السابقة.

1. المتن

الإطار النظري للدراسة:

1.2 التخطيط الاستراتيجي:

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة، وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة، وتبعاتها على أعمال المنظمة، وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها، وإمكاناتها الداخلية، وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها، وصولاً بما لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة، والمتغيرات المتلاحقة، والمنافسة الجادة المتأتمية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف إلى كل ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات، والمعطيات الاقتصادية الدولية.

لقد عُرِفَ التخطيط الاستراتيجي بالكثير من التعريفات، فقد عرّفه (Policastro، 2003) بكونه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق هذه الأهداف، ولقد عرّف (Aldehayyat & Twaissi، 2011) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية التحكم والسيطرة على العمليات، بين جميع وحدات الأعمال ضمن مؤسسة العمل؛ للتقدم نحو تحقيق الأهداف، وتحديد واستغلال الفرص السوقية في المستقبل، وتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وتشجيعهم، وتغيير مواقفهم لتحسين أداء المنظمة.

8. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

3.1.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة ويذكر (Below، 1987) أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة، كالآتي:

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي تتعامل معه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، كما يطلق عليه (الاستراتيجية الكلية)، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينها أهداف المشروع كله، وعليه فإن المشروع كله يتأثر بها.

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

الاستراتيجية.

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات، وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات.

3. التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

وهو استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي: الإنتاج، التسويق، الموارد المالية، والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية، ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية.

4.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

كل خطة استراتيجية تمر بثلاث مراحل متعاقبة، ومتسلسلة، وأن لكل مرحلة خطواتها الخاصة، وتكتمل إجراءات التخطيط الاستراتيجي على النحو الآتي:

أولاً: مرحلة الإعداد:

تشمل مرحلة الإعداد على صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف (صياغة المستقبل).

1. الرؤية: هي طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة (أحمد، 2000م)، والرؤية الاستراتيجية إنما هي القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة (Manasse، 1986) وهذه الرؤيا على قوتها لا بد من صياغتها صياغة شاملة، تلف عالم المنظمة، قريبة في فضاءها لطبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، ومصدر شعور بالولاء، والانتماء المشترك للمنظمة بكل نشاطاتها.

2. الرسالة: وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، إذ يبيّن السبب الحقيقي لوجود المنظمات، وعرفت الرسالة بأنها: السبب في وجود المنظمة، والغرض منها (Juach & Glueck، 1988)، وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعد الرسالة دليلاً لعمل الأفراد، والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية، لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة (Kotler، 1999).

3. الأهداف والغايات: يقصد بالهدف النهاية العامة المرغوبة، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد، والبساطة، والوضوح في صياغتها، ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية بأهداف طويلة، ومتوسطة، وقصيرة، كما تنقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات، وأهداف أقسام. أما الغاية فهي هدف أو نتيجة قصيرة الأجل (حبتور، 2007م).

4. التحليل الاستراتيجي

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص، والتحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة.

أ- تحليل البيئة الخارجية: إن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات، ونتائج مختلفة (Emery & Trist، 1995).

وتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مستويين أساسيين يتمثل:
الأول منهما بالبيئة الخارجية العامة، فيما تتمثل الثانية: بالبيئة الخارجية الخاصة.

البيئة الخارجية العامة: تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العوامل كلاً من العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والدولية، ويلاحظ أن هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص، والتهديدات، والقيود التي تتأثر منظمة الأعمال في إطارها، وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها.

البيئة الخارجية الخاصة: تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة، والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.
ب- البيئة الداخلية: إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكلٍ محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات، ونواحي قوتها الجوهرية، أو ضعفها، والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص، أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (Cetro، 1997).

ولقد حدد كل من (Wheelen & Hunger، 2006) بأن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي: **الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة، وكذلك الثقافة التنظيمية**، وأن تقييم جوانب القوة والضعف في هذه المكونات، يمكن أن يتقرر على ضوءها العديد من التصرفات ذات الدلالة الاستراتيجية، والتي يتطلب من المنظمة إتباعها، وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات:

الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار، أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات، والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال، والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها، وخطوط الصلاحيات، والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال، وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم، والتقاليد، والتي تحظى بالقبول، وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أية منظمة (Wright، 1998) وهي كذلك مجموعة من المعتقدات، والتوقعات، والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين، كما أن الثقافة التنظيمية أداة إدارية مهمة، ولها تأثير إيجابي على منظمة الأعمال، والعاملين فيها، وتنشط سلوكهم اليومي؛ لذا تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لنجاح، أو فشل منظمات الأعمال.

موارد المنظمة: تتطلب عملية صياغة أية استراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ أن تحصل المنظمة على الأسواق، أو الأدوار الملائمة في ضوء المواقف، والمتغيرات التنافسية، وموارد المنظمة، حيث تشمل الموارد لأية منظمة على الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية، وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوجية، وتلعب هذه الموارد دورًا استراتيجيًا متميزًا في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانية نجاحها، وبقائها، ونموها في إطار الوظائف، والأنشطة الإدارية المختلفة.

5. مصفوفة التحليل الاستراتيجي: بعد أن تجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها، وقيمتها، وأهدافها الاستراتيجية، فإن تحليلًا للبيئة الخارجية بمكوناتها، وعناصرها المختلفة، وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها، وثقافتها، ومواردها، يجب أن يُجرى لغرض تحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة، وعادةً ما يُطلق على هذا التحليل (SWOT)، يوضح الجدول (1) تحليل لمصفوفة المتغيرات (SWOT) جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة، مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار، أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة، إزاء أهدافها، وإزاء المنافسين في الصناعة، وهذه النتائج تلخص بما يأتي من استراتيجيات.

والجدول (1) يبين الاستراتيجيات التي يمكن أن نحصل عليها من تطبيق تحليل "SWOT"

البيئة الداخلية البيئة الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص الرئيسية (O)	استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
التحديات (T)	استراتيجية دفاعية	استراتيجية انسحاب

ثانياً: التنفيذ الاستراتيجي

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختبارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات، إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات، وعلى الرغم من أن التنفيذ ينظر له عادةً كمرحلة أخيرة بعد صياغة الاستراتيجية، إلا أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير، وبينهما علاقات كبيرة، حيث إن نجاح منظمة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلتا المرحلتين، بشكلٍ دقيق، وصحيح، ومترابط، وفي الواقع لا يمكن أن تصل المنظمة وباستمرار، ولفترات زمنية طويلة، وبشكلٍ دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن إن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة، بسبب عدم القدرة على استشراق المستقبل بشكلٍ دقيق، وفي الأمد البعيد، وهنا يُنتظر من عمليات التنفيذ الفاعل أن تُسدَّ النقص الحاصل في مرحلة لا الصياغة، أما في حالة كون عمليات صياغة الاستراتيجية، وعمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلاً يمكن أن تعالجه المنظمة، سواء بتحسين قدراتها في الصياغة، أو بتطوير آليات التنفيذ وكوادرها البشرية. (Peter & 1990).

ثالثاً: مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية

إن تنفيذ الاستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، لذلك لا بد من الرقابة على الاستراتيجية أثناء تنفيذها، لتجنب المنظمة الكثير من التكاليف والمخاطر، ولتأكد منذ البداية من أن ما تضعه من خطط، ومقاييس، ومعايير، يتفق مع استراتيجياتها الكبرى، لذا كله كانت أهمية الرقابة الاستراتيجية على المستويات كلها.

ويمكن القول إن صياغة الاستراتيجية وتطبيقها، سيصبحان بلا جدوى، إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية، أو الخارجية وأدت إلى الانحراف عما هو مخطط له سابقاً، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق، والرقابة عليها، وتقييمها، وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حتى تستمر الاستراتيجية المختارة في مسارها الصحيح، وعموماً فإن

التقويم الاستراتيجي عملية يقوم فيها المدبرون بمقارنة النتائج المحققة للاستراتيجية بمستوى الأداء المتوقع للأهداف (مساعدة، 2013م).

5.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي، كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات (طاهر، 1994م):

1. عدم رغبة مديري المنظمات في استخدام التخطيط الاستراتيجي، وعدم المبالاة لدى بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف، وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أنه قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية، وتحديد أهدافها، وخطتها التنفيذية حيث إن الخطة -هي أولاً وأخيراً- تعبر عن إمكانيات المنظمة لا ذاتية، وإن استعانت بالغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة، وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات، والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الاستراتيجي، يعد إحدى أهم العقبات التي تواجه الخطة الاستراتيجية. 4. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات، وإجراءات، وبرامج لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة، وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة، والتمسك بواقعها القائم.

5. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول، وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية -التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها- يلهي المنظمة، ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام. 6. الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها، وحسنت صياغتها، فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية، التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية؛ لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف، وربما الفشل.

3. الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجانب وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها

وتم إجراء جميع التعديلات في ضوء آراءهم المقدمة وصياغتها في صورتها النهائية.

2.4.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أسئلة الاستبيان، ومدى مصداقية الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة، وكان معامل الثبات (0.783) وتعد النسبة عالية، وهي أكبر من (0.5) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، ومما طمأن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

4. عرض النتائج وتفسيرها

- المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

قام الباحثان بإدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، في البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج التوزيع التكراري، والنسب المئوية لبعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المصرف، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري، والنسبي لنوع العينة، قيد الدراسة فهي كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (3) يوضح المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البند	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	28	82.4%
	أنثى	6	17.6%
	المجموع	34	100%
الدرجة العلمية	أستاذ	0	0%
	أستاذ مشارك	0	0%
	أستاذ مساعد	5	14.7%
	محاضر	9	26.5%
	مساعد محاضر	20	58.8%
	المجموع	34	100%
المدة الزمنية	أقل من 5 سنوات	3	8.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	52.9%
	من 10 فأكثر	13	38.2%
	المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (3) تبين ان عدد الذكور من عينة الدراسة (28) مشاركاً في حين كان عدد الإناث (6)، بلغ عدد المشاركين في الدراسة ممن تتراوح درجتهم العلمية (مساعد محاضر) 20 مشاركاً، وهو أعلى عدد من المشاركين، وكانت الدرجة العلمية (محاضر) 9 مشاركين، ومن ناحية أخرى كان أقل عدد من المشاركين بالدراسة (5) ممن درجتهم العلمية (أستاذ مساعد)، وكان عدد (18) من المشاركين بالدراسة

في الدراسة، من حيث المنهجية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما شمل وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة، ومتغيراتها، وإجراءات التأكد من صدقها، وثباتها، إضافةً إلى بيانات المعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج، وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت أسلوب الدراسة الميدانية للكشف عن المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي، بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها، والبالغ عددهم (55) عضو هيئة تدريس من مختلف أقسام الكلية، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد تم استرجاع (34) استبانة صالحة للتحليل ما يشكل ما نسبته (62%) من مجتمع الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير استبانة للتعرف إلى المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، والاستفادة من الاستبانة التي وردت في الدراسات السابقة كدراسة حمد الكلثم (2012م) وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (16) فقرةً، فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

4.3 مقياس الصدق والثبات للاستبيان

1.4.3 صدق الأداة:

لقد تم الاعتماد في تقرير صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري، أو صدق المحكمين، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، حيث قاموا بإبداء آراءهم، ومقترحاتهم، وملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات،

الذين كانت سنوات خبرتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين (13) منهم سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

نتائج الدراسة

لتتحقق من إجابات المبحوثين ومعرفة آرائهم تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (T-test t) كذلك اختبار تي تست الجدول الآتي يوضح إجابات عينة الدراسة.

جدول رقم (4) يوضح إجابات عينة الدراسة

درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات	
		Sig	قيمة t				
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	3.550	.74396	3.8529	ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي في الكلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي	1
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	5.559	.78363	4.1471	عدم وجود إدارة مستقلة تختص بعمليات التخطيط الاستراتيجي.	2
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	7.718	.67552	4.2941	استخدام النمط المركزي في اتخاذ القرار عند الإعداد للخطة الاستراتيجية في الكلية.	3
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	5.976	.75761	4.1765	ضعف الاهتمام بتدريب فريق التخطيط بالكلية على مهارات التخطيط الاستراتيجي ورفع مهاراتهم في المهام المنوطة بهم.	4
مرتفعة جداً	دال إحصائياً	.000	11.691	.56329	4.5294	انشغال المستويات الإدارية العليا في الجامعة بالأعمال الروتينية.	5
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	8.704	.50045	4.1471	ضعف الارتباط بين الخطط التشغيلية بأقسام مع الخطة الاستراتيجية لها.	6
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	8.731	.53820	4.2059	وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالكلية في إعداد وممارسة الخطة الاستراتيجية	7
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	6.319	.71650	4.1765	ضعف دعم المستويات الإدارية العليا بالكلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	8
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	3.294	1.11424	4.0294	كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المنفذون للخطة بالكلية.	9
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	7.576	.66555	4.2647	عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في ممارسة الخطة الاستراتيجية.	10
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	6.729	.67288	4.1765	عدم إصدار أداة للتخطيط الاستراتيجي بالكلية توضح جميع إجراءاته وخطواته لمسئولها.	11
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	4.388	.75820	3.9706	إغفال الجانب الإنساني في الخطة الاستراتيجية للجامعة مما يؤدي لمعارضة العاملين لها وعرقلة تنفيذها	12
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	5.326	.75348	4.0882	ضعف الاهتمام بالإبداع والابتكار وإحباط الأفكار الجديدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية	13
مرتفعة جداً	دال إحصائياً	.000	9.146	.58881	4.3235	تقادم التشريعات التنظيمية للتعليم الجامعي بما يحيد من قدرة الكلية على مواكبة التغيرات المتلاحقة.	14
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	4.174	.79717	3.9706	محدودية تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية بالكلية.	15
مرتفعة	دال إحصائياً	.000	7.331	.64099	4.2059	ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء في ممارسة الخطة الاستراتيجية للكلية	16

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (T) للدلالة الإحصائية عند مستوي معنوية (0.05) للفرض الأول، كما في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار (T) للتعرف على إجابات الفرضية الأولى

عدد الأفراد N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة T	درجة الحرية Df	القيمة الاحتمالية Asymp. Sig	مستوي الدلالة Level
34	4.1599	0.34788	12.737	33	0.000	0.05

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة الوسط الحسابي (4.1599)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.34788)، وأن قيمة (T) بلغت (12.737) وأن القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة أصغر من مستوي الدلالة (0.05)، وبناءً على نتائج الجدول أعلاه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد معوقات تنظيمية تحول دون ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها.

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T-test، لجميع أسئلة الدراسة حيث تبين إن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.852 - 4.5249) ولقد جاءت العبارة (انشغال المستويات الإدارية العليا في الكلية بالأعمال الروتينية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5249)، أما في المرتبة الأخيرة كانت للعبارة (ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي في الكلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط (3.852)، مما يعني أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (عالية).

5. تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك معوقات تنظيمية تحول دون ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التجارة والعلوم السياسية بجامعة سبها.

جدول رقم (7) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي الفرضية الثالثة

البعد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية	بين المجموعات	6.059	16	0.379	0.920	0.565
	داخل المجموعات	7.000	17	0.412		
	المجموع	13.059	33			

يتضح من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث إن قيمة (ف) = 0.920 عند مستوى دلالة (0.565) وهي غير دالة إحصائية، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يتوافقون حول وجود معوقات تنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي مهما اختلفت درجاتهم العلمية، وهذا يعد منطقيًا، حيث إن الدرجة العلمية تؤثر في درجة الشعور بوجود المعوقات، بذلك نقبل الفرضية التي تنصُّ على وجود معوقات تنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

6. النتائج والتوصيات:

1.6 النتائج

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختيار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يأتي:

- 1- من خلال النتائج وجدت انشغال المستويات الإدارية العليا في الجامعة بالأعمال الروتينية.
- 2- ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء في ممارسة الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- 3- استخدام النمط المركزي في اتخاذ القرار عند الإعداد للخطة الاستراتيجية في الجامعة.
- 4- تقادم التشريعات التنظيمية للتعليم الجامعي، بما يحُدُّ من قدرة الجامعة على مواكبة التغيرات المتلاحقة.
- 5- عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في ممارسة الخطة الاستراتيجية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها تُعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام (تحليل التباين الأحادي ANOVA) Way One لدلالة الفروق حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم (6) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي الفرضية الثانية

البعد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة	بين المجموعات	7.829	16	0.489	0.412	0.959
	داخل المجموعات	20.200	17	1.188		
	المجموع	28.029	33			

يتضح من الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة، حيث إن قيمة (ف) = 0.412 عند مستوى دلالة (0.959) وهي غير دالة إحصائية، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يتوافقون حول وجود معوقات تنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي مهما اختلفت خبرتهم، وهذا يعد منطقيًا، حيث إن الخبرة تؤثر في درجة الشعور بوجود المعوقات، بذلك نقبل الفرضية التي تنصُّ على وجود معوقات تنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية

ولاختبار الفرضية تم استخدام (تحليل التباين الأحادي ANOVA) One Way لدلالة الفروق حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية جامعة سبها تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

1.6 التوصيات

- 1- تحديد الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.
- 2- تطبيق نظام المكافآت والحوافز للأداء الجيد.
- 3- التوسع في الخدمات التدريبية المقدمة للعاملين، من خلال تبني الندوات، والمحاضرات، وحلقات النقاش، وورش العمل لامتلاك الكفايات المعرفية لمشروع التخطيط الاستراتيجية.
- 4- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقنيات، والعمل على نقل خبراتهم الفنية في هذا المجال، بما يدعم مشروع التخطيط الاستراتيجية.
- 5- إشراك أعضاء هيئة التدريس بالكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أحمد. عوض، (2004م)، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البريشني. على، عمر. زينب، (2021م)، أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومدراء المكاتب، ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة سرت، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، العدد الأول لبيبا.
- الخطيب. صالح، (2003م)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جميل. إيمان وعبد الحليم. خولة، (2019م)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية، دراسات العلوم التربوية، المجلد46، العدد الثاني.
- حبتور، عبد العزيز، (2007م)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان.
- حلس سالم، (2012م)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة، المؤتمر العربي الدولي الثاني

المنعقد في الجامعة الخليجية، المنامة، البحرين: الجامعة الخليجية، ص. 795-806.

- حمدي. كلثم، بدارنة. حازم، (2012م)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 10.
 - شرف. سمير وعامر. وليد و عطيرة. عبير، (2010م) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، ومعوقات تطبيقه "جامعة تشرين نموذجاً، مجلة جامعة تشرين للمبحاث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد، 23 العدد 4.
 - طاهر. عبد الرزاق، (1994م)، مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد (57)، سلطنة عمان.
 - على. عماد، (2018م)، المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (9)، السعودية.
 - عوده. علاء، (2017م)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
 - محمد. السيد، (1990م)، الإدارة الاستراتيجية، مفهوم وحالات تطبيقية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة.
 - مساعدة. ماجد، (2013م)، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات: حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- المراجع الأجنبية:**
- Aldehayyat ،j.s & Twaissi.N.، Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in small Business Firms: Evidence From a Middle East Country Context، International Journal of Business and Management، 6(8)•255-268، (2011).
 - Policastro، Michael. I " Introduction to Strategic Planning" ،SBA، U.S small Business Administration،(2003).
 - Atkinson، Philip، Strategy: Failing to Plan is Planning to Fail، Management Services، 48(1)،(2004).
 - Below، Patrick، Morrissey، Georgel L، Comb، Bell L، The Executive Guide to Strategic Planning، Jossey –Bass Publishers، 1987.
 - Certo، S، C، Modern Management: Diversity ، Quality ،Ethics، and the Global Environment، Prentice- Hall International، Inc، 1997.

- Cetro, S.C.& Peter J. p, Strategic Management: A Focus on Process, McGraw-Hill, New York, 1990.
- Emery, Fred E. ,& Trist, Eric L., The Casual Texture of Organization Environments ,Human Relation ,Fab, 1965.
- Jones, Rodney, Fundamentals of Strategic and Tactical Business Planning ,Prepared for the 2002 Mast Program, November (2002).
- Juach L. R. , & Glueck, W. F., Business Policy and Strategic Management ,McGraw Hill Int. Editions, New York, 1988.
- Kotler, P. , & Armstrong, C. , & Saunders, J. , & Wong. V., Principles of Marketing. Prentice Hall Europe, London, 1999.
- Manasse, A.L., Vision and Leaderssship: Playing attention to intention, Peabody Journal Of Education, 1986.
- Wheelen, Tomas L. , & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy , Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed,2006.
- Wright, Peter; Kroll, Mark; and Parnell, Jogn, Strategic Management : Concepts, prentice-Hall, Inc; 1998.