

أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات بجامعة سرت

د. علي مفتاح محمد البريشني

قسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/ جامعة سرت

alialbrishni@gmail.com

د. زينب عمر سالم

قسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/ جامعة سرت

zainebomer78@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بجامعة سرت، من خلال وجهات نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام في الكليات، ولتحقيق أهداف الدراسة طُوِّرت استبانة، وطُبِّقت على عينة عشوائية بسيطة عددها (61) عنصراً. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات والتعرف على الأثر بين المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى إنَّ هناك أثر عكسي ذو دلالة إحصائية لأبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي (المالية، التنظيمية، والبشرية) على ضمان الجودة، كما بيَّنت أن المعوقات المالية جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً، بينما المعوقات التنظيمية والبشرية جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وأن مستوى ضمان الجودة جاء بمستوى متوسط، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها؛ للحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي والرفع من مستوي ضمان الجودة بكليات جامعة سرت.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المعوقات المالية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، ضمان الجودة، جامعة سرت.

1. المقدمة

إنَّ التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية التي حدثت في القرن الواحد والعشرون فرضت على مؤسسات المجتمع التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة التي من شأنها توفير رؤية واضحة لما سيكون عليه العمل في المستقبل؛ ولذلك برزت الحاجة إلى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كآلية عمل تضع استراتيجيات فاعلة لاستيعاب تلك التغيرات والتكيف معها والاستفادة منها، ومن هنا بدأ التفكير في التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي متطور يتيح للمؤسسات وخاصة التعليمية التنبؤ بتلك التغيرات والاستعداد لها في ضوء إمكانياتها المتاحة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها. إنَّ أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية تتمثل في أنه يساعد المؤسسة على تحديد رؤيتها المستقبلية والاستعداد للمستقبل والتفكير الإيجابي، وذلك بالنظر إلى المشكلات كتحديات والموارد المتوفرة المطلوبة وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل (الصانع، 2013)، إلا أنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تواجه بعض التحديات التي من الممكن أن تعيق تلك العملية، وتؤدي إلى فشلها، وإنَّ أهم تلك المعوقات هي التي تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية والمالية للمؤسسة (آل الشيخ وآخرون، 2015). بالإضافة إلى أنَّ الدراسات أكدت على إنَّ مبادئ ومتطلبات الجودة هي أساس مهم تعتمد عليه إدارة المؤسسة في بناء أهدافها التي تعتبر جوهر العملية التخطيطية، وأنَّ وجود التكامل والارتباط بين كل من ضمان الجودة والتخطيط يلزم إدارة المؤسسة بأن تكون متطلبات الجودة حاضرة عند البدء في عملية التخطيط لنشاطاتها (أبو دقة وآخرون، 2011). وهناك العديد من المشاكل والتحديات التي قد تؤدي إلى فشل تلك العملية، حيث تطرقت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى بعض المعوقات للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات، فقد أشار عودة (2017) في دراسته إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم في بغداد بالعراق، والتي لها علاقة ارتباط بضمان الجودة، وقد قسّمت تلك المعوقات إلى ثلاثة أقسام، وهي: مادية، وإدارية، و بشرية. كما ذكرت الصانع (2013) في دراستها التي أظهرت درجة

ممارسة عمداء الكليات لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الأردنية، أن مستوى ضمان الجودة كان في المستوى المتوسط نتيجة لوجود علاقة سلبية سببية ناتجة عن عدم توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز درجة ممارسة العمداء ونوابهم للتخطيط الاستراتيجي. وبما أن العالم المعاصر يتميز ببيئة شديدة التغير، وأن المنافسة تلعب دوراً حاسماً فيها، ذلك قد يفرض علي كافة المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي إلى ترقية وزيادة تنافسيتها في السوق من خلال اعتمادها معايير الجودة. إن المؤسسات الليبية عامة والجامعات الليبية خاصة في الآونة الأخيرة بدأت تشعر بأهمية وظيفة التخطيط الاستراتيجي والدور المهم الذي يلعبه في تحسين تنافسيتها، إلا أن القائمين على إدارة نشاطاتها غالباً ما يواجهون تحديات ومعوقات قد تقلل من فرص نجاح تلك الخطط والوصول الي تحقيق أهدافها.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من إيمان المسؤولين بجامعة سرت بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي كسياسة حديثة وناجحة لمواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وكذلك إلى توجه الإدارة لتبني معايير الجودة المطلوبة التي تسهم في الارتقاء بمستوى أداء الجامعة وتطويره وتحسينه، وبالتالي إمكانية تحقيق مركز تنافسي لها، إلا أنه من خلال الدراسة الاستطلاعية، والمقابلات الشخصية مع رئيس لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، مدير مكتب التخطيط والمتابعة بالجامعة، ومدير مكتب الجودة والتقييم بالجامعة التي أُجريت في أكتوبر 2020، تبين أن هناك بعض المعوقات التي تواجه عملية وضع الخطط الاستراتيجية ومعايير ضمان الجودة وتنفيذها، بناءً على ذلك حدد الباحثان أهم المعوقات التي يعتقد أنها أدت إلى ضعف ضمان الجودة، وهي: (المعوقات المالية، المعوقات المالية، المعوقات التنظيمية)، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسعى إلى الوقوف على المعوقات التي لها الاثر على ضمان الجودة العملية، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- **السؤال الأول:** ما مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية ؟
- **السؤال الثاني:** ما مستوى ضمان الجودة بجامعة سرت من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية ؟

- **السؤال الثالث:** هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعة؟

3. أهداف الدراسة: تهدف إلى ما يأتي:

- التعرف على مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب والأقسام العلمية .
- التعرف على مستوى ضمان الجودة بجامعة سرت من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب والأقسام العلمية.
- التعرف على أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي (المالية، التنظيمية، والبشرية) على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات بجامعة سرت.
- تقديم بعض التوصيات للمسؤولين عن الجهات المعنية بالجامعة وذلك في ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها.

4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أنها طبقت على قطاع التعليم، وهذا القطاع يلعب دوراً حيوياً في مجال التنمية، كذلك تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة الجامعية بأهم الدراسات الفاعلة في هذا المجال، والوصول إلى نتائج وتوصيات مناسبة تساعد المسؤولين بالجامعة على خفض المعوقات ووضع المعالجات الملائمة لها، كما أن هذه الدراسة تعتبر وفي حدود علم الباحثين الدراسة الأولى التي تدرس اتجاهات عمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة سرت نحو المعوقات التي تواجهها في وضع وتنفيذ خططها الاستراتيجية التي تفي بمتطلبات الجودة المطلوبة .

5. فرضيات الدراسة

لقد بنيت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (المعوقات المالية، المعوقات التنظيمية، المعوقات

البشرية) على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات بجامعة سرت".

وانبثقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء، الأقسام العلمية ومديري المكاتب بالكليات بجامعة سرت".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات بجامعة سرت".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات بجامعة سرت".

6. حدود الدراسة

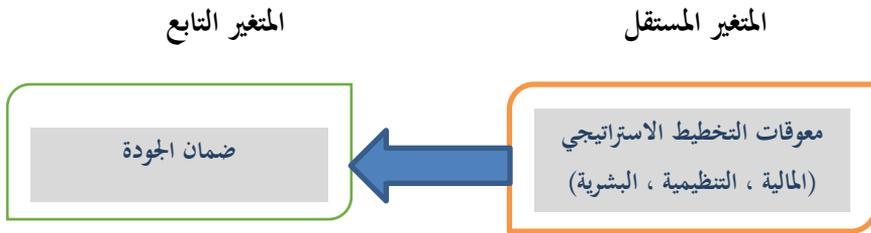
- **الحدود الزمنية:** حيث اقتصرت الدراسة على نوفمبر وديسمبر من سنة 2020.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العمداء والأقسام العلمية ومديري المكاتب بالكليات بجامعة سرت.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على جامعة سرت الواقعة بمدينة سرت.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب والأقسام العلمية بالكليات بجامعة سرت.

7. التعريفات الإجرائية

- **التخطيط الاستراتيجي:** يقصد به اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة الجامعة، وتكوين سياساتها وتحديد أهدافها ، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ تلك الأهداف، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من الجامعات.

- **معوقات التخطيط الاستراتيجي:** يقصد بها المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة سرت والتي قد تؤدي إلى الفشل أو الإخفاق في إعدادها، وعدم القدرة على الإيفاء بمعايير ومتطلبات الجودة.
 - **ضمان الجودة:** يُقصد بها مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها داخل جامعة سرت لضمان تطبيق معايير الجودة المطلوبة بنجاح.
- من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة حدد الباحثان أهم المعوقات التي أُعتبرت من أهم المتغيرات المسببة في ضعف ضمان الجودة وهي:
- **المعوقات المالية:** يقصد بها الصعوبات المتعلقة بتوفير الدعم المالي للقائمين بعملية التخطيط.
 - **المعوقات البشرية:** يقصد بها كل المشكلات المتعلقة بالعاملين والقائمين على عملية التخطيط والتي تواجههم أثناء أداءهم لمهام العملية.
 - **المعوقات التنظيمية:** يُقصد بها الصعوبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات الإدارية وتحديد الأولويات وتوزيع المهام والأعمال داخل الجامعة.
8. نموذج الدراسة :

الشكل (1) نموذج الدراسة



9. الدراسات السابقة

استندت الدراسة الحالية في إطارها المفاهيمي والنظري على نتائج عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي تطرقت لموضوع التخطيط الاستراتيجي وبينت أهم معوقاته، وكذلك موضوع متطلبات ضمان الجودة في المؤسسات وأهم تلك الدراسات هي:

- **دراسة محرر (2019)** بعنوان " مقياس جودة العملية التعليمية كمؤشرات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، دراسة حالة على جامعة سرت " هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات مدى تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، حيث تم دراسة مقاييس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من خلال عينة عشوائية . خلصت الدراسة إلى وجود قصور في معظم مكونات العملية التعليمية ، وقد أعزى الباحث ذلك القصور إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم وضوح السياسات الإدارية والرقابية.

- **دراسة تنتوش (2019)** بعنوان "تقييم مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ". هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الجودة الشاملة في الكليات. استخدم المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وطُبِّق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وعلوم الرياضة بجامعة المرقب وجفارة . أوضحت النتائج أن أغلب عينة البحث غير ملتزمين بتطبيق متطلبات ومعايير ضمان الجودة في العملية التعليمية والتدريسية بكلياتهم؛ وذلك نظراً لعدم علمهم ودرايتهم بها، وكذلك نتيجة لعدم توفر البرامج الخاصة بالتطوير والتحسين المستمر، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة، أهمها عدم تفعيل قسم الجودة في الأقسام العلمية، وعدم وجود المعايير ووضوحها، وعدم ممارسة القسم لاختصاصاته الفعلية داخل الكلية، إضافة إلى عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة وتكليف أشخاص ليس لديهم دراية وخبرة كافية.

- **دراسة عودة (2017)** بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد ". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف (الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مكونة من أربعة محاور، هي: (المعوقات البشرية، التنظيمية، الإدارية، والمادية)، وتم التحقق من صدقها وثباتها وطبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد وبدرجة إعاقة مرتفعة لجميع المحاور، وجاء ترتيب المحاور على أن المعوقات المادية كانت الأكثر إعاقة، ثم المعوقات التنظيمية، وتليها المعوقات الإدارية، و أخيراً المعوقات البشرية، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد تبعا لمتغيرات الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مساعد.

- دراسة الصانع (2013) بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الجامعية المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثلاث محافظات من الوسط بطريقة العينة القصدية تم اختيار (50) كلية، حيث وتكونت عينة الدراسة من (47) عميد ونائب، باستخدام استبانتين تطورت لهذا الغرض، الأولى للتخطيط الاستراتيجي والثانية لضمان الجودة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعة، وأن مستوى ضمان الجودة كانت في المستوى المتوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات ومستوى ضمان الجودة. أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية؛ لتعزيز درجة ممارسة العمداء ونوابهم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تستمر مرتفعة، وكذلك ضرورة وجود تنسيق فعال ما بين الكليات الجامعية المتوسطة وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بالأردن.

دراسة الغزالي (2000) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا" هدفت الدراسة للتعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية. اعتمدت

هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وخلصت إلى نتائج أهمها أن 57% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، في حين النسبة الباقية منهم لديهم غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك قد يكون نتيجة إلى أن المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية يتولاها بالدرجة الأولى المدير العام ويليه مجلس إدارة المؤسسة، وأن مشاركة رؤساء الوحدات التنظيمية كانت بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأكدت على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تناح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط.

- **دراسة الجندي (1999)** كانت بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيس الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وأن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة، كما يساعد أيضاً قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية وإعداد كوادر للإدارة العليا، ويمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة.

- **دراسة مصطفى (1997)** بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، هدفت إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الدراسة للتحديات التي تواجه التعليم الجامعي، والمحاور المطلوب تحسين العمل من خلالها، وهي: (الطالب،

البرامج التعليمية، المدرس، الكتاب الجامعي، الموارد المادية، القاعات، النظم واللوائح). اعتمدت الاستبانة كأداة للتعرف على مدى تأثير هذه التحديات على التعليم الجامعي في مصر وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يسهم إيجاباً في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وإن تكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم على اختلاف أشكالها يدعم وتيرة العملية التعليمية.

10. التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من إسهام الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال الاستفادة من نتائجها والمفاهيم التي تطرقت لها إلا أن هذه الدراسة تشابهت مع بعض تلك الدراسات واختلفت مع البعض الآخر في جوانب معينة، حيث يلاحظ أن الدراسات السابقة أغلبها طبق على المؤسسات التعليمية وجميعها استخدم المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة كما في الدراسة الحالية، ولكن بالنسبة لمتغيرات الدراسة يلاحظ إن أغلب الدراسات السابقة تطرقت إلى التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة كمتغيرات دون التركيز على معوقات التخطيط الاستراتيجي أو ضمان الجودة باستثناء دراسة تنتوش (2019)، المحرر (2019)، الصانع (2013)، وعودة (2017) فقد ركزت هذه الدراسات على ضمان الجودة في التعليم العالي، ومعوقات التخطيط كأحد المتغيرات لدراساتهم كما في الدراسة الحالية.

11. الإطار النظري للدراسة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعددت تعريفاته بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوه، ويُعدُّ التخطيط عموماً هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، كما أن التجارب العلمية أثبتت أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع النشاطات والأمور وجعلها مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها، فالخطة بمثابة الطريق الذي يرشد إلى سبيل تنفيذ الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية بعيداً عن العشوائية والارتجالية (حسن، 2017). عرف الشاعر (2007، 38) التخطيط الاستراتيجي على إنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين سياسات وتحديد الأهداف، وتقرير

المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة الذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات"، أما بالنسبة للمؤسسات التعليمية فممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي لا تختلف عن غيرها من المؤسسات في المجتمع حيث عرفه ضحاوي وآخرون (2011، ص93) على انه " عملية شاملة تعتمد على اشتراك المستقبل وإدراك المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف شرط أن يفي ذلك بضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة داخل المؤسسة التعليمية"، عرف شرف وآخرون (2010، ص75) الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بأنها "الشكل النهائي الذي يترجم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، ويجولها إلى خطوات تطبيقية عملية، تتعمق بإنجاز الأفعال لتحقيق الأهداف وتتضمن الخطة الاستراتيجية 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."

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي

نتيجة التحديات العديدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتعقد العمليات الإدارية والتنظيمية ومواكبة متطلبات الاقتصاد العالمي، من حيث تطوير القدرات الإدارية واستراتيجيات الابتكار والابداع والمزايا التنافسية كل ذلك أدى إلى ضرورة وأهمية تبني مؤسسات التعليم العالي سياسات التخطيط الاستراتيجي بدلاً من الأساليب التقليدية في الإدارة (الشيخ وزملاءه 2015)، بالإضافة إلى ذلك ضرورة الأخذ بخصائص نجاح عملية التخطيط منها أولوية التخطيط، الواقعية في فهم واستيعاب الواقع الذي تتعامل معه المؤسسة، الشمولية بحيث يشمل التخطيط جميع جوانب العمل بالمؤسسة، وكل المستويات الإدارية : التنسيق: فلا بد أن يكون هناك تناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتنفيذها، المرونة: بحيث تكون الخطط قابلة للتعديل بحسب تغير الظروف، المشاركة: حيث يعتبر مشاركة كل الأفراد العاملين في التخطيط ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح في تنفيذ الخطط ، والالتزام فإن إهمال هذا المبدأ في العملية التخطيطية قد يؤدي إلى تهاون الأطراف المعنية في التنفيذ (الكناني، 2017).

2. معوقات التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من أهمية ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية إلا أن هناك العديد من المشاكل والتحديات التي قد تؤدي إلى فشل تلك العملية، حيث تطرقت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى بعض المعوقات للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات، فقد أشار عودة (2017) في دراسته إلى مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم في بغداد بالعراق، وقسم تلك المعوقات إلى ثلاثة أقسام، وهي: معوقات مادية، إدارية، وبشرية، وتناول أبو ندى (2006) أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة بدولة فلسطين فقسم تلك المعوقات إلى معوقات تتعلق بالإدارة العليا وتشمل (مستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، ومستوى الصراع بين الإدارات العليا، ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي) ومعوقات تتعلق بالموارد وتشمل (مدى تخصيص موارد مالية، ووقت وجود فريق للتخطيط الاستراتيجي، ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة)، بالإضافة إلى معوقات تتعلق بثقافة المنظمة وتمثل في (التخطيط الاستراتيجي وملائمه أهداف المنظمة له)، وأخيراً معوقات تتعلق بتنفيذ الخطط وتشمل (حدوث بعض الأزمات، قصور في قدرات العاملين، نقص في عملية الاتصال، عدم فهم العاملين للخطط الاستراتيجية)، كما أشار إسماعيل وآخرون (Ismail et al, 2007) إلى مجموعة من الصعوبات التي تعيق نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الماليزية، من أهمها: ضعف التزام الإدارة العليا وافتقار تلك الجامعات إلى القيادات المؤهلة لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وتجاهل قضايا تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذلك عدم وجود دعم مالي كافي لتوظيف التكنولوجيا والكوادر المتخصصة في التطوير والتغيير في المؤسسات، كما تطرق كلثم وآخرون (2012) إلى عدد من الصعوبات التي تواجهها جامعة أم القرى بالسعودية عند تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي والتي من أهمها: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين، الاعتقاد الخاطيء بأن رسالة الجامعة ورؤيتها هي مجرد شعارات وأن التخطيط الاستراتيجي يتم تطبيقه لمواجهة الأزمات فقط،

نقص خبرة المسؤولين على العملية التخطيطية، والمركزية في اتخاذ القرارات، أيضاً نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك عدم التقييم المستمر لجوانب الخطط الاستراتيجية التي تضعها الجامعة. كما أكد فيصل وعمر (2013) إلى ضعف مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم بالسودان من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام ناتج عن وجود بعض المعوقات، ومن أهم تلك المعوقات: قلة الإمكانيات وضعف البيئة التعليمية.

ثانياً: ضمان الجودة

إنَّ الجودة لم تعد ترفاً يمكن للمؤسسة أن تأخذ به أو تتركه؛ بل أصبحت ضرورة يفرضها عصر العولمة والتغيرات المتسارعة في المؤسسات التعليمية، مما اجبرها تبني استراتيجيات وآليات تنافسية تضمن لها المحافظة على مكانتها من خلال اعتمادها معايير الجودة والتطوير والتحسين المستمرين لنشاطاتها ومخرجاتها، وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة ومفهوم ضمان الجودة مترابطان مع بعضهما إلا أنهما مختلفان، فالجودة تهتم بالسؤال ماذا؟، وضمن الجودة يهتم بالسؤال كيف؟. إن ضمان الجودة يهتم بكيفية تحقيق الجودة [مدخلات، عمليات، مخرجات] (الصانع، 2013). تعددت تعريفات الجودة وضمن تطبيقها بتعدد الدراسات التي تناولتها، فعرف (الدجني، 2006، ص7)، الجودة بأنها "استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، مستمدة طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة". في حين أشارت مهري وآخرون (2017، ص241) لتعريف وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة الذي ينص على أن الجودة "هي أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى معايير الجودة وتحسينها، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب والمنح الدراسية والبحوث"، وذكر أيضاً تعريف الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) "على أنها مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن". بينما عرفت عملية ضمان الجودة بأنها "عملية إيجاد آليات وإجراءات داخل المؤسسة تطبق في الوقت

الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية" (أبو دقة وآخرون، 2011، ص11) وعرفت مهري وآخرون (2017، ص243) ضمان جودة التعليم العالي على أنها " تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية". وكما عرف الدليمي والسامرائي (2011، ص3) جودة التعليم على إنها "عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنشطة واللوائح والتوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والإرتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن أدائها". ولضمان تطبيق معايير الجودة بنجاح فإن هناك مجموعة من المتطلبات يجب على إدارة المؤسسة توفرها، منها: دعم الإدارة العليا لتطبيق إجراءات ضمان الجودة الشاملة من خلال التأكيد على رؤيتها ورسالتها وقيمتها، معرفة وتحديد العمليات التي تحتاج إلى التطوير، والتركز على احتياجات المستفيدين من خدماتها، معرفة المصادر التي يمكن استخدامها لتمويل أنشطة الجودة، مراجعة الأداء باستمرار وتطويره، والحرص على تدريب الموارد البشرية على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (الكحلوت، 2004). كما ذكر (مهري وآخرون، 2017)، أيضاً أن هناك عدة معايير للجودة في التعليم، وأن أهمها يتركز على معايير جودة عضو هيئة التدريس تتمثل في تأهيله عملياً وسلوكياً وثقافياً ليتمكن من إثراء العملية التعليمية والإسهام في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى معيار جودة الطالب من حيث تأهيله علمياً واجتماعياً وثقافياً ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم، كذلك معايير جودة المناهج الدراسية يجب أن تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، وتمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيهه ذاتياً في دراسته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاته ومهاراته وتحصيله الدراسي ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع،

وتتماشى مع التغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية، وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار معايير جودة البرامج التعليمية، بحيث تتميز البرامج بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات، والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها، والتأكيد على معايير جودة طرق التدريس لضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية) ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته. كما ينبغي الأخذ بمعيار جودة تقويم الطلاب من حيث التنوع في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية، الشفافية والعدالة، وكذلك معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع فيجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية وتلبية حاجاته وحل مشاكله، والاهتمام بمعيار جودة الإمكانيات المادية بتوفير المباني وقاعات ومدرجات والتجهيزات، ومعيار جودة تقييم الأداء والذي يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة، لضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم والتميز .

12. الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل متغيرات الدراسة المستقلة معوقات التخطيط الاستراتيجي (المادية، التنظيمية، البشرية)، والمتغير التابع (ضمان الجودة)، وذلك من خلال استبيان تم التوصل إلى صياغته بعد إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الجانب النظري لموضوعي التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، وقد استخدم برنامج (SPSS .V21)، لاستخراج نتائج الأساليب الاحصائية

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومدري المكاتب بالكليات في جامعة سرت وعددهم (100) عنصراً، وذلك وفق الهيكل التنظيمي للجامعة والدراسة الاستطلاعية. لقد تم تحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (80) عنصراً

باستخدام أسلوب العينة العشوائية التي تم تحديدها بناءً على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan, 1970) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%). تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، أسترجم منها (65) بمعدل ردود بلغ (76%) من حجم العينة، حيث يرى الصيرفي "إذا بلغ معدل الردود (60%) يعتبر معدلاً جيداً" (الصيرفي, 2002, ص133). عند فحص الاستبانات اتضح وجود (4) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، تم استبعادها وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (61) استبانة.

ثالثاً: مصادر وأداة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات، هما:

1. مصادر أولية:

تم استخدام استبانة كأداة أولية لجمع البيانات لهذه الدراسة، فقد صُممت استبانة خاصة بالدراسة وذلك على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة العبارات التي تقيس المتغيرات مثل دراسة (آل الشيخ وآخرون، 2015)، (الصانع، 2013)، (العلي وآخرون، 2012)، تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يشمل المعلومات الأولية للمستجيبين: وهي الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة والموقع الوظيفي، الجزء الثاني تضمن (18) عبارة تعبر عن مضمون أبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي مقسمة كالتالي [العبارات (من 1 إلى 3) تمثل بُعد المعوقات المالية، العبارات (من 4 إلى 14) تمثل بُعد المعوقات التنظيمية، والعبارات (من 15 إلى 18) تمثل بُعد المعوقات البشرية]، بينما صمم الجزء الثالث لقياس متغير ضمان الجودة تضمن العبارات (من 19 إلى 29). تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لإعطاء أوزان لإجابات الأفراد على تلك العبارات لقياسها وفق الآتي:

جدول (1) مؤشرات مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
وزن العبارات	1	2	3	4	5

2. مصادر ثانوية:

تم جمع المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

رابعاً: صدق وثبات أداة القياس:

1. صدق أداة القياس:

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان ما صُممت لقياسه، فقد تم التأكد من صدق أداة القياس بطريقتين:

أ. **الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على (6) محكمين مختصين في المجال، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

ب. **صدق المقياس (الاتساق الداخلي):** صدق الاتساق الداخلي، والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجدول (2). يتضح من النتائج المبينة في الجدول أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسها.

ت. **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، ويتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع متغيرات الاستبانة دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر جميع متغيرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية له			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المعوقات البشرية والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ضمان الجودة والدرجة الكلية لها		
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.681**	7	.000	.514	1	.000	.791**	1
.000	.631**	8	.000	.523	2	.000	.797**	2
.000	.523**	9	.000	.694	3	.000	.726**	3
.001	.404	10	.000	.539	4	.000	.537**	4
.11	.269	11	.000	.662**	5			
			.000	.443	6			

معامل الارتباط كل متغير بالدرجة الكلية للاستبيان (الصدق البنائي)			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ضمان الجودة والدرجة الكلية لها								
Sig.	معامل الارتباط	المتغيرات	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.550**	المعوقات المالية	.000	.692**	13	.000	.794**	7	.000	.679**	1
.000	.555**	المعوقات التنظيمية	.000	.646**	14	.004	.694	8	.000	.578**	2
.000	.583**	المعوقات البشرية	.000	.534**	15	.000	.825**	9	.000	.649**	3
.004	.364**	ضمان الجودة	.000	.658**	16	.000	.860**	10	.000	.762**	4
						.000	.801**	11	.000	.810**	5
						.000	.833**	12	.000	.761**	6

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

2. ثبات أداة القياس:

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (ألفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة بالجدول مقبولة لأغراض الدراسة.

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات

الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
.662	3	المعوقات المالية
.752	11	المعوقات التنظيمية
.673	4	المعوقات البشرية
.939	16	ضمان الجودة

36	القيمة الكلية للاستبيان	.812
----	-------------------------	------

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان نظام (SPSS.V21) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل

البيانات وهي:

1. الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. اختبار T لتحديد معنوية أبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي (المالية، التنظيمية، البشرية)، والمتغير التابع (ضمان الجودة)، فتكون الفقرة سلبية، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون عليها إذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار T أقل من 0.05.
3. معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق الأداة .
4. معامل الثبات (الفياكرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.
5. اختبار تضخم التباين واختبار التباين المسموح به: لاختبار مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار معامل الالتواء: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
7. اختبار الانحدار الخطي: لاختبار الفرضيات.

سادساً: عرض البيانات:

1. خصائص عينة الدراسة:

لقد اعتمدت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة من حيث

(الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي) كما هو موضح في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب العوامل الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	50	82%	الموقع الوظيفي	عميد كلية	7	11.5%
	أنثى	11	18%		مدير مكتب	38	62.3%
	المجموع	61	100%		رئيس قسم	16	26.2%
					المجموع	61	100%

%14.8	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	%29.5	18	أقل من 40 سنة	العمر
%34.4	21	من 5 - 10 سنوات		%37.7	23	من 40-أقل من 50 سنة	
%50.8	31	من 11 سنة فأكثر		%32.8	20	من 50 سنة فأكثر	
%100	61	المجموع		%100	61	المجموع	

أ. المشاركون حسب النوع

يوضح الجدول رقم (4) أن العدد الأكبر من المشاركين هم من الذكور، فقد بلغ عددهم (50) مشاركاً وبنسبة (82%) وأن (11) من المشاركين هم من الإناث وبنسبة (18%) مشاركاً.

ب. المشاركون حسب العمر

يبين الجدول أعلاه أن العدد الأكبر من المشاركين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، فقد بلغ عددهم (23) مشاركاً وبنسبة (37.7%)، وأن عدد (20) من المشاركين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر وبنسبة (32.8%) مشاركاً، وعدد (18) مشاركين أعمارهم أقل من 40 سنة.

ت. المشاركون حسب سنوات الخدمة

يوضح الجدول رقم (4) أن العدد الأكبر من المشاركين تبلغ سنوات الخبرة لديهم 11 سنة فأكثر، وقد بلغ عددهم (31) مشاركاً وبنسبة مشاركة (50.8%) وأن عدد (21) من المشاركين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة وبنسبة (34.4%) مشاركاً، وأن عدد (9) مشاركين فقط لديهم فأقل من 5 سنوات خبرة.

ث. المشاركون حسب الموقع الوظيفي

يتضح أن العدد الأكبر من المشاركين هم من يتولون وظيفة مدير مكتب في فقد بلغ عددهم (38) وبنسبة مشاركة (62.3%)، وأن عدد (16) مشارك يشغلون وظيفة رئيس قسم بنسبة (26.2%) مشاركاً، وإن عدد (7) مشاركين فقط هم عمداء كليات.

2. نتائج تحليل البيانات :

للتعرف علي درجة مستوي (المعوقات المالية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، وضمان الجودة) في جامعة سرت تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية، والأوزان المتوية

لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً علي ذلك، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل عبارات الاستبانة، وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون عليها إذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار T أقل من 0.05، وأن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون عليها إذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار T أقل من 0.05، وأن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط المحايد 3، بالإضافة إلى تحديد خمسة مستويات لتحديد درجة الممارسة والتي تم ايضاحها في جدول المحك رقم (5) المعتمد في الدراسة، كما تم تحديد طول الفئة بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = الدرجة الأعلى في المقياس - الدرجة الأدنى في المقياس

عدد المستويات

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

جدول (5) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الممارسة

للعبارات	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط المرجح	1- أقل من 1.80	1.80 - أقل من 2.60	2.60 - أقل من 3.40	3.40 - أقل من 4.20	4.20 - أقل من 5
الأوزان المفوية	من 0.2 - أقل من 0.36	من 0.36 - أقل من 0.52	من 0.52 - أقل من 0.68	من 0.68 - أقل من 0.84	من 0.84 - 100

أ. تحليل نتائج المتغير المستقل (معوقات التخطيط الاستراتيجي):

❖ البعد الاول: المعوقات المالية:

يوضح الجدول رقم (6) النتائج المتعلقة ببعد المعوقات المالية الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار T والوزن النسبي فكانت النتائج كما يأتي:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعد المعوقات المالية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	ارتفاع كلفة عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.32	.746	%86.4	45.276	.000	مرتفعة جداً
2	قلة الموارد الذاتية للجامعة.	4.16	.820	%83.2	39.652	.000	مرتفعة
3	عدم توفر الحوافز المادية الكافية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.	4.22	.761	%84.4	43.383	.000	مرتفعة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.24	.599	%84.8	55.218	.000	مرتفعة جداً

يوضح اختبار T للعينة الواحدة المبينة بالجدول أعلاه أن المعوقات المالية للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة جاءت بمستوى ممارسة مرتفع جداً، يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي العام للمتغير قد بلغ (4.24)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وانحراف معياري وقدره (0.599)، وأن الوزن النسبي يساوي (84.8%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (55.218) وأن القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهي أقل من (0.05)، كما يتضح من الجدول أن مستوى درجة الممارسة لمعوق "ارتفاع كلفة عملية التخطيط الاستراتيجي" جاء في المرتبة الأولى، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.32) بانحراف معياري قدره (0.746)، وبذلك يمكن القول أن المشاركين في الدراسة يرون أن هذا المعوق هو الأكثر مستوى وجوداً بالجامعة مقارنة بباقي المعوقات، يليه في المرتبة الثانية المعوق "عدم توفر الحوافز المادية الكافية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري وقدره (0.761) وجاء في المرتبة الأخيرة المعوق "قلة الموارد الذاتية بالجامعة" بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.820).

❖ البعد الثاني: المعوقات التنظيمية:

يظهر الجدول رقم (7) النتائج المتعلقة ببعد المعوقات التنظيمية الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار T والوزن النسبي فكانت النتائج كما يأتي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعد المعوقات التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	ضعف عملية الاتصال وتبادل المعلومات داخل الجامعة.	4.03	.773	%80.6	40.700	.000	مرتفعة
2	المركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة.	3.98	.741	%79.6	41.963	.000	مرتفعة
3	الروتين والتعقيد الإداري.	4.19	.748	%83.8	43.775	.000	مرتفعة
4	عدم وجود آلية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.00	.836	%80	37.340	.000	مرتفعة
5	عدم اعتماد معايير التميز والافتقار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين.	4.00	.774	%80	40.332	.000	مرتفعة
6	عدم وجود آلية التقييم المستمر لضمان التحسين والتطوير المستمرين بالجامعة.	4.09	.723	%81.8	44.240	.000	مرتفعة
7	التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وليس مسؤولية كل المستويات الإدارية	4.14	.679	%82.8	47.699	.000	مرتفعة
8	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.	4.16	.687	%83.2	47.303	.000	مرتفعة
9	عدم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة.	4.06	.573	%81.2	55.362	.000	مرتفعة
10	التركيز على الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف الاستراتيجية.	3.95	.717	%79	43.031	.000	مرتفعة
11	عدم اشراك المستفيدين من خدمات الجامعة (الطلبة - سوق العمل) في التخطيط.	4.21	.709	%84.2	46.358	.000	مرتفعة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.07	.389	%81.4	81.678	.000	مرتفعة

يتضح من النتائج المبينة بالجدول (7) أن أفراد العينة يرون أن هناك معوقات تنظيمية وإدارية واضحة وبدرجه ممارسة مرتفعة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4,07) وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3 ، وبانحراف معياري وقدره (3.89)، وأن الوزن النسبي يساوي (%81.4) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% , بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة

تساوي (81.678) وأن القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي أن المشاركون يرون بأنها تشكل عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن معوق (عدم إشراك المستفيدين من خدمات الجامعة (الطلبة - سوق العمل) في التخطيط جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً مقارنة بالمعوقات التنظيمية الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.21) وانحراف معياري قدره (0.709)، وأن الوزن النسبي يساوي (84.2%) مما يعني أن المشاركون يرون بأنه من أهم المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وبالتالي قد يؤثر على نجاحها، أما فيما يتعلق بباقي المعوقات التنظيمية فقد كانت مستويات ممارستها بالجامعة جميعها مرتفعة، فقد جاء في المرتبة الثانية المعوق " الروتين والتعقيد الإداري." بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (48.7)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المعوق الذي ينص علي (التركيز على الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري وقدره (0.717).

❖ البعد الثالث: المعوقات البشرية:

يظهر الجدول رقم (8) النتائج المتعلقة ببعد المعوقات البشرية الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار T والوزن النسبي فكانت النتائج كما يأتي:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعد المعوقات البشرية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	عدم اشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في عملية التخطيط.	4.22	.761	%84.4	43.383	.000	مرتفعة جداً
2	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة.	4.22	.783	%84.4	42.188	.000	مرتفعة جداً
3	قلة اطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي.	4.04	.845	%80.8	37.421	.000	مرتفعة

مرتفعة	.000	37.600	%78	.810	3.90	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والأكاديميين والاداريين.	4
مرتفعة	.000	56.317	%82	.568	4.10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يبين الجدول (8) أنّ المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة جاءت بمستوى ممارسة مرتفع، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام للمتغير والذي بلغ قدره (4.10)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وانحراف معياري وقدره (5.68)، وأن الوزن النسبي يساوي (82%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (56.317) وأن القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما يوضح الجدول أعلاه أن مستويات الممارسة لكل المعوقات وفق إجابات المشاركين جاءت دالة على ارتفاع مستوى الممارسة لكل المعوقات البشرية، فقد كان ترتيب تلك الإجابات حسب درجة الاعاقة لعملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المشاركين في الدراسة، في المرتبة الأولى المعوقان (عدم اشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في عملية التخطيط - ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما علي (4.22) وانحراف معياري على التوالي وقدره (761) و (783)، وبوزن نسبي (84.4%)، وفي المرتبة الأخيرة من حيث التأثير جاء المعوق الذي تعبر عنه عبارة " غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والأكاديميين والاداريين." بمتوسط حسابي وقدره (3.90) وانحراف معياري (810).

ب. تحليل نتائج المتغير التابع (ضمان الجودة):

يظهر الجدول رقم (9) النتائج المتعلقة بمتغير ضمان الجودة الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار T والوزن النسبي فكانت النتائج كما يأتي:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعد ضمان الجودة

م	العمليات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	درجة الممارسة
1	تقوم إدارة الجامعة برفع مستوى مهارات العاملين من خلال برامج التدريب.	3.21	1.212	64.2%	20.695	.000	متوسطة
2	تسعى إدارة الجامعة الى التجديد وتحديث سياسات وإجراءات العمل بشكل مستمر.	2.95	1.146	59%	20.104	.000	متوسطة
3	تمنح إدارة الجامعة مكافأة مالية للعاملين مقابل تميزهم في أداء أعمالهم.	2.85	1.108	57%	20.105	.000	متوسطة
4	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة جميع العاملين في رسم سياسات وإجراءات العمل.	2.73	1.12	54.6%	19.023	.000	متوسطة
5	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل منظم.	2.78	.985	55.6%	22.095	.000	متوسطة
6	تحرص ادارة الجامعة على دعم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية.	2.47	1.272	49.4%	15.189	.000	ضعيفة
7	القاعات الدراسية مجهزة بشكل جيد لتقديم الخدمة الجيدة للطلاب.	2.57	1.217	51.4%	16.513	.000	ضعيفة
8	لا تقبل الجامعة اعداد كبيرة من الطلاب بحيث تفوق قدرتها الاستيعابية.	2.91	1.255	58.2%	18.151	.000	متوسطة
9	يتم تزويد مكتبة الجامعة بما يلزمها لتكون مهبة لخدمة الطلاب.	2.68	1.360	53.6%	15.432	.000	متوسطة
10	تقدم إدارة الجامعة كل الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية.	2.50	1.361	50%	14.483	.000	ضعيفة
11	تتعامل إدارة الجامعة بشكل عادل مع العاملين بما.	2.85	1.137	57%	19.581	.000	متوسطة
12	يتم تقييم أداء الكليات	2.60	1.099	52%	18.513	.000	متوسطة

						بشكل مستمر.	
متوسطة	.000	21.338	%60.6	1.110	3.03	يتبع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة طرق حديثة في التدريس.	13
متوسطة	.000	18.995	%58	1.193	2.90	يتم تقييم المناهج الدراسية وتحديثها باستمرار.	14
متوسطة	.000	24.515	%66.4	1.060	3.32	يتبع أعضاء هيئة التدريس طرقاً متنوعة لتقييم أداء الطلبة.	15
ضعيفة	.000	17.754	%51.4	1.132	2.57	هناك توازن بين متطلبات سوق العمل ومخرجات الجامعة.	16
متوسطة	.000	25.779	%56.2	.852	2.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يبين الجدول رقم (9) آراء أفراد العينة نحو مستوى ضمان الجودة بالجامعة، فقد جاءت الفقرات المعبرة عن ذلك بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.47 - 3.32)، وأن المتوسط الحسابي العام جاء بدرجة متوسطة أيضاً تساوي (2.81) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وبانحراف معياري قدره (0.852)، وأن الوزن النسبي يساوي (56.2%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%)، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (25.779) وأن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود مستوى متوسط لضمان الجودة بالجامعة، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج من خلال اجابات أفراد العينة إلى وجود ضعف في دعم إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية وإجراء البحوث، وكذلك ضعف تجهيز القاعات الدراسية بشكل يتناسب مع تقديم الخدمة الجيدة للطلاب، وبينت النتائج أيضاً أن هناك خلل في التوازن بين متطلبات سوق العمل ومخرجات الجامعة.

ج. تحليل نتائج معوقات التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة لتحديد مستوى درجة الممارسة.

للإجابة على تساؤلات البحث لتحديد مستوى درجة الممارسة استخدمت المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المعوقات المالية	4.24	.599	%84.8
المعوقات التنظيمية	4.07	.389	%81.4
المعوقات البشرية	4.10	.568	%82
ضمان الجودة	2.81	.852	%56.2

الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة سرت من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري المكاتب بالكليات بجامعة سرت؟. يتبين من خلال النتائج المبينة بالجدول (10) أن أبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي مرتفعة بجامعة سرت وفقاً لوجهة نظر المشاركين، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمعوقات المالية (4.24)، ووزن نسبي بلغ (%84.8)، ويليه بعد المعوقات البشرية بمتوسط (4.10) ووزن نسبي بلغ (%82)، وأن بعد المعوقات التنظيمية جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) ووزن نسبي بلغ (%81.4).

الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى ضمان الجودة بجامعة سرت من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري المكاتب بالكليات بجامعة سرت؟ يتضح من خلال النتائج المبينة بالجدول (10)، أن مستوى ضمان الجودة بالجامعة متوسط وفقاً لوجهة نظر المشاركين، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.81) ووزن نسبي بلغ (%56.2).

13. اختبار الفرضيات:

قبل الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري المكاتب بالجامعة؟. وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، أُجريت بعض الاختبارات، من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والموضحة بالجدول التالي:

الجدول (11) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

Skewness معامل الالتواء	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	المتغيرات المستقلة
-0.39	0.71	1.40	المعوقات المالية
-0.19	0.74	2.09	المعوقات التنظيمية
-0.34	0.44	2.25	المعوقات البشرية

للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة استخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الإلتواء مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء يقل عن (1). من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (11) يتبين أن قيم اختبار معامل تضخم التباين للمتغيرات جميعها تقل عن 10، وأن قيم اختبار التباين المسموح به أكبر من (0.05) ويعد ذلك مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وكذلك البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال نتيجة معامل الإلتواء، حيث كانت القيم له أقل من (1). بناءً على ذلك يمكن اختبار فرضيات الدراسة، واعتمد المحك المبين في الجدول رقم (12) لتحديد مدى قوة معامل الارتباط.

جدول (12) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد مدى قوة معامل الارتباط

ارتباط تام	ارتباط عالي جداً	ارتباط عالي	ارتباط متوسط	ارتباط منخفض	لا يوجد ارتباط	مدى قوة معامل الارتباط
1.00	0.80 - أقل من 1.00	0.60 - أقل من 0.80	0.30 - أقل من 0.60	0.00 - أقل من 0.30	0.00	قيمة معامل الارتباط

Zikmund, Willian G. (2000). Business research methods (6th ed). Fort Worth: Harcourt College Publishers. P.513.

كانت نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وللإجابة على التسائل الثالث مبينة في الجدول رقم (13) على النحو الآتي:

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي

في ضمان الجودة

نتيجة الفرضية	المحسوبة T			R	R2	المحسوبة F		نتائج اختبار الفرضيات
	Beta	قيمة t	Sig. t			قيمة F	Sig. F	
قبول	-.439-			-.439-	.192	14.04	.000 ^b	الفرضية الرئيسية
قبول	-.373-	-3.085-	0.00	-.373-	.139			الفرضية الفرعية الأولى (المعوقات المالية)
قبول	-.384-	-3.198-	0.00	-.384a	.148			الفرضية الفرعية الثانية (المعوقات التنظيمية)
قبول	-.392-	-2.378-	0.00	-.392-	.154			الفرضية الفرعية الثالثة (المعوقات البشرية)

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (المالية، التنظيمية، البشرية) مع ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام بالكليات بجامعة سرت ".
يتضح من الجدول رقم (13)، أن هناك علاقة ارتباط عكسية ومتوسطة القوة والتأثير بين أبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة علي ضمان الجودة، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (-.439-)، وأن معامل التحديد بلغ (.192). أي أن المتغير المستقل (معوقات التخطيط الاستراتيجي) تفسر ما نسبته (43.9%) من التباين في المتغير التابع (ضمان الجودة) ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (-.439-)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى النقص في ضمان الجودة بقيمة (0.439)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة F البالغة (14.04) عند مستوى معنوية (.000). ويستدل من هذه النتيجة أن معوقات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة لها تأثير على ضمان الجودة بجامعة سرت، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة سرت".

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (13) وجود علاقة عكسية وتأثير سلبي لبعدها المعوقات المالية متوسط القوة علي ضمان الجودة، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (-.373-)، وأن معامل التحديد (.139)، أي أن بعد المعوقات المالية يفسر ما نسبته

(37.3%) من التباين في ضمان الجودة، فقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (-0.373)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة معوقات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى النقص في ضمان الجودة بقيمة (0.373)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (-3.085) عند مستوى دلالة (0.00). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بكلليات الجامعة. "

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (13) وجود علاقة عكسية وتأثير سلبي لبعده المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (-0.384)، وأن معامل التحديد (0.148)، أي أن بعد المعوقات التنظيمية يفسر ما نسبته (38.4%) من التباين في ضمان الجودة. فقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (-0.384)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة المعوقات التنظيمية يؤدي إلى النقص في ضمان الجودة بقيمة (0.384)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (-3.198) عند مستوى دلالة (0.00). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية بكلليات جامعة سرت. "

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (13) وجود علاقة عكسية وتأثير سلبي لبعده المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (-0.392)، وأن معامل التحديد (0.154)، أي أن بعد المعوقات البشرية يفسر ما نسبته (39.2%) من التباين في ضمان الجودة. فقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (-0.392)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة المعوقات البشرية يؤدي إلى النقص في ضمان الجودة بقيمة (0.392)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (-

2.378) عند مستوى دلالة (0.00). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

14. مناقشة نتائج التحليل

من خلال نتائج التحليل السابقة يُلاحظ أن المعوقات البشرية أكثر معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي تأثيراً، فقد جاء تأثيرها سلبي متوسط القوة على مستوى ضمان الجودة بجامعة سرت، يعزو الباحثان ذلك إلى عدة أسباب أهمها عدم إشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في عملية التخطيط نتجع عنها قلة المعرفة والخبرة في هذا المجال وبالتالي أدت إلى عدم قدرتهم لمواجهة المعوقات، وأيضاً أدى إلى غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم لقلة اطلاعهم على تجارب الجامعات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي، تؤكد ذلك دراسة الغزالي (2000) في نتائجها التي خلصت إلى أن 43% إدارات المؤسسات العامة الأردنية لديهم غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى ضعف مشاركة رؤساء الوحدات التنظيمية في وضع الخطط الاستراتيجية. كما تتفق مع دراسة تننوش (2019) التي أظهرت نتائجها عدم الإلتزام بتطبيق متطلبات ومعايير ضمان الجودة نتيجة لعدم المعرفة والدراية بها، وعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة. وتتفق مع دراسة عودة (2017) في إرتفاع مستوي درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد لجميع المعوقات، وأيضاً كانت المعوقات المادية الأكثر إعاقة في الدراساتين. تختلف معها من حيث ترتيب مستويات الإعاقة فقد جاءت المعوقات التنظيمية ثانياً من حيث المستوى، وتليها المعوقات البشرية، بينما كان ترتيبها في هذه الدراسة العكس، يليها المعوقات التنظيمية، فقد كانت درجة تأثيرها سلبي متوسط القوة على مستوى ضمان الجودة حيث يُرجع الباحثان ذلك إلى عدة أسباب، أهمها: عدم إشراك إدارة الجامعة المستفيدين من خدمات الجامعة في العملية التخطيطية، كذلك الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة، تؤكد ذلك دراسة كلثم وآخرون (2012) إلى أن الروتين والتعقيد الإداري يعد من أهم الصعوبات التي تواجهها جامعة أم القرى بالسعودية عند تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى الاعتقاد السائد لدى المسؤولين والعاملين بالجامعة بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة وليس مسؤولية كل المستويات الإدارية في الجامعة،

وكذلك عدم وجود الآليات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتقييم المستمر لضمان التحسين والتطوير، وعدم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتركيز على الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف الاستراتيجية يُعد أيضاً من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى ضمان الجودة بجامعة سرت. تأتي المعوقات المعوقات المالية في المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير، فقد جاءت بتأثير سلبي متوسط القوة أنه ذو دلالة إحصائية معنوية على ضمان الجودة مقارنة بالمعوقات الأخرى، يعزو الباحثان ذلك إلى ارتفاع كلفة عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم توفر الحوافز المادية الكافية للقائمين على العملية وأيضاً قلة الموارد الذاتية للجامعة ، دراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al, 2007) إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تعيق نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الماليزية منها عدم وجود دعم مالي كافي لتوظيف التكنولوجيا والكوادر المتخصصة في التطوير والتغيير. إن هذه الدراسة تتوافق مع دراسة الصانع (2013) من حيث درجة مستوى ضمان الجودة فقد كانت في المستوى المتوسط في الدراستين. وأخيراً فإن الباحثين يؤكدان على أن كل تلك الأسباب سواء المتعلقة بالمعوقات البشرية، التنظيمية أو المالية يجعل من الصعب على القائمين على العملية التخطيطية أو المسؤولين عنها أن يوفقوا في وضع الخطة الاستراتيجية التي تفي بمعايير ومتطلبات الجودة المرغوبة بجامعة سرت، والتي تحقق لها مكانة مرموقة بين الجامعات في ليبيا .

15. النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي كالاتي:

1. إن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة المشاركة (66.7%).
2. إن أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 وبنسبة مشاركة (46.7%).
3. إن العدد الأكبر من المشاركين لديهم فترة زمنية طويلة في الخدمة فقد بلغت 11 سنة فأكثر، وكانت نسبة مشاركتهم (57.8%).
4. إن درجة مستوى للمعوقات المالية للتخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة جداً، ويعد ارتفاع كلفة التخطيط، وعدم توفر الحوافز المادية الكافية للقائمين عليه أكثر العوائق

المالية تأثيراً، في حين جاءت في المرتبة الثانية المعوقات البشرية بدرجة ممارسة مرتفعة، فجاء أكثر المعوقات البشرية تأثيراً معوق عدم إشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة، وتليها المعوقات التنظيمية من حيث مستوى درجة الممارسة فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فكان معوق عدم إشراك المستفيدين من خدمات الجامعة (الطلبة - سوق العمل) في عملية التخطيط، والروتين والتعقيد الإداري يشكلان عائقاً كبيراً وتأثيراً على ضمان الجودة.

5. بينت النتائج أن ضمان الجودة جاء بمستوى ممارسة متوسط، فإرى المشاركون أن من أهم أسباب تدني مستوى الجودة في الجامعة هو عدم جاهزية القاعات الدراسية لتلبية الخدمة للطلاب بالشكل المطلوب، وكذلك ضعف الدعم لأعضاء هيئة التدريس لأجراء البحوث العلمية، والتي يُعزى إليها انخفاض مستوى الجودة في جامعة سرت.
6. بينت النتائج أن هناك علاقة وأثر عكسي ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على مستوى ضمان الجودة بجامعة سرت بلغت قيمة درجة التأثير (43.9%).
7. هناك علاقة وأثر عكسي ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى ضمان الجودة بالجامعة بلغت قيمة درجة التأثير (37.3%).
8. هناك علاقة وأثر عكسي ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى ضمان الجودة بالجامعة بلغت قيمة درجة التأثير (38.4%).
9. هناك علاقة وأثر عكسي ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى ضمان الجودة بالجامعة، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (39.2%)، فكانت أكثر المعوقات تأثيراً على ضمان الجودة بجامعة سرت.

ثانياً: التوصيات:

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن هذه الدراسة توصي بالآتي:
1. توصي المسؤولين بالجامعة والقائمين على عملية التخطيط بالاطلاع أكثر على تجارب الجامعات الأخرى في هذا المجال؛ لاكتساب المعرفة التي تمكنهم من التنبؤ بمعوقات

- التخطيط، ووضع الآليات المناسبة للتقليل من ارتفاع التكلفة الناتجة عن قلة المعرفة وسوء التخطيط، وبالتالي التقليل من درجة إعاقتها لنجاح عملية التخطيط وضمان الجودة .
2. إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في عملية التخطيط، حيث أنّ ذلك من شأنه أن يخلق لديهم مستوى التزام أكبر اتجاه تنفيذ تلك الخطط، وبالتالي ضمان جودة تنفيذها، كما أنّ ذلك يؤدي إلى التقليل من مقاومة التغيير لديهم، على اعتبار أن أغلب المناصب الإدارية يديرونها أساساً أفراداً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
3. إشراك المستفيدين من خدمات الجامعة (الطلبة - سوق العمل) في العملية التخطيطية؛ وذلك لضمان تلبية احتياجاتهم، ولتقليل الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومخرجات الجامعة.
4. تخصيص ميزانية مناسبة ومستقلة لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ لضمان الدعم المالي المناسب، ومنح المكافآت المادية الكافية للقائمين على عملية التخطيط؛ لتحفيزهم على الإبداع والابتكار لإنجاح هذه العملية والتقليل من حدة المعوقات المالية التي تعترضها.
5. وضع آلية مناسبة تضمن المتابعة والتقييم المستمر لنشاطات تنفيذ الخطط الموضوعية، والابتعاد عن الروتين والتعقيد الإداري؛ لضمان التحسين والتطوير المستمرين بالجامعة.
6. متابعة أداء الكليات والتأكد من اتباعها معايير الجودة المطلوبة سواء فيما يتعلق بالبرامج التعليمية والمناهج أو الإمكانيات المادية للقاعات التدريسية.
7. رفع مستوى مهارات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال الدورات التدريبية.
8. تقديم الدعم المالي الكافي لأعضاء هيئة التدريس؛ لإجراء البحوث العلمية والمشاركة في المؤتمرات التي من شأنها الرفع من مستويات الأداء في كل التخصصات بالجامعة.
9. ضرورة أن توكل ممارسة مهام التخطيط والمتابعة وضمان الجودة بالجامعة إلى أفراد متخصصين ومؤهلين؛ وذلك لضمان فهم متطلبات تلك المهام وترجمتها إلى نشاطات عملية تسهم في أداء تلك المهام على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة التي

وجدت من أجلها على اعتبار أن نجاح العملية التخطيطية هو الأساس الذي يترتب عليه نجاح باقي العمليات الإدارية بالجامعة.

المصادر والمراجع

- أبو دقة، سناء و الدجني، إياد، (2011) "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي / جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن.
- أبو ندى، زين الدين (2006)، "معوقات استخدام وممارسة التخطيط الاستراتيجي الرسمي في المنظمات اللاربحية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- آل الشيخ، سليمان عبدالرحمن والشعبي، محمد الصغير قاسم (2015)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 29 العدد 2.
- الجندي، عادل السيد (1999)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 16، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
- المحرر، امطير مفتاح (2019)، "نحو مقياس لجودة العملية التعليمية كمؤشرات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، دراسة حالة على جامعة سرت"، مجلة كلية الآداب جامعة مصراته، المجلد 2.
- الدجني، إياد (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الدليمي، جمال والسامرائي، عمار (2011) التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة بحث مقدم إلى المؤتمر 2011، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين -5/15. العربي الدولي لجودة التعليم العالي.
- الشاعر، عدلي داود (2007) ، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصانع، خولة عبدالعزيز(2013)" درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم "رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2002)، البحث العلمي "الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الغزالي، كرمة (2000) ، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الكحلوت، سعدي محمد، (2004)، "العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الكلثم ، حمد و بدرانه، حازم (2012) ، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي مجلد(5) ، العدد(10) .
- الكناني، كامل كاظم (2017)، "التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات" الكتاب متاح على الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.researchgate.net/publication/332752817>
- تنتوش، عمران (2019) ، "تقييم مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية الآداب جامعة مصراته، المجلد 2.
- حسن، أميرة (2017) المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم التقني، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 6 ، العدد12.

- شرف، سمير، وليد عامر، عمر عطورة (2010)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية السورية ومعوقات تطبيقه، جامعة تشرين نموذجاً"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 32، العدد 4.
- ضحاوي، بيومي و المليجي، رضا (2011) التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عودة، علاء خالد (2017)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- فيصل، عبدالوهاب، عمر إسماعيل (2013)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخروطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 21، العدد 1.
- مصطفى، أحمد (1997)، "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، بحث منشور، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة من 11-12 مايو 1997، جامعة الزقازيق
- Ismail, N.A., Ali, R.H., Saat, R.M. and Hsbollah, H.M. (2007) Strategic information systems planning in Malaysian public universities, Campus-Wide Information Systems, 24(5).
- Zikmund, Willian G. (2000). Business research methods (6th ed). Fort Worth: Harcourt College Publishers.