دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها
المصدر:	دراسات - العلوم التربوية
الناشر:	الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي
المؤلف الرئيسي:	عبدالرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح
مؤلفين آخرين:	الدباس، خولة عبدالحليم(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج46, ملحق
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2019
الشهر:	يونيو
الصفحات:	569 - 583
رقم MD:	992434
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السياسة التعليمية، البرامج التعليمية، الوسائل التعليمية، طرق التدريس، التعليم الجامعي، طلاب الجامعات، الجامعات الأردنية، التخطيط الإستراتيجي، الأردن، المجتمع الأردني، مستخلصات الأبحاث
رابط:	https://search.mandumah.com/Record/992434

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها

*إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن، خولة عبدالحليم الدباس**

ملخص

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها. وقد تم إعداد استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: المعوقات البشرية، والتنظيمية، والتقنية، والمالية. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، طبقت على عينة قوامها (450) عضوًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت بدرجة (متوسطة – كبيرة)، جاء مجال المعيقات المالية بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال المعيقات البشرية بالمرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لصالح الجامعات الحكومية، وجاءت أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعيقات "مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية". في ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على إزالة المعوقات المالية من خلال اتباع عدة إجراءات.

الكلمات الدالة: معوقات، التخطيط الاستراتيجي، التطلعات المستقبلية، الجامعات الأردنية، أعضاء الهيئة التدريسية.

المقدّمة

شهدت الجامعات في السنوات الأخيرة تحولًا جذريًا ملحوظًا في إداراتها، وفي مجالات التعليم وأنماطه بأكملها، وذلك استجابة لجملة من التحديات التي واجهتها المتمثلة في الانفجار المعرفي الهائل، وتطور تقنيات تكنولوجيا التعليم ناهيك عن صعوبات في التنبؤ بالمستقبل نظرًا لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب؛ وعليه فقد سعت جاهدة إلى إحداث تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، ويحقق اختيار بدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير.

وبما أن القضية لا تتوقف عند مستوى التغيير، ولكن تمتد إلى التساؤل حول مضمون هذا التغيير وغاياته المأمولة (عبد الرحمن واللوزي وتادرس، (2015؛ لذا أصبح لازمًا على الجامعات إحداث تغييرات تنسجم مع البيئة الجديدة والتحديات الكبيرة، والبحث عن وسائل فاعلة لإحداث التقدم، لتساعد على اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وعلاجها (الحربي، 2011)، وإعادة النظر في أساليب إدارتها واستخدام أساليب إدارية حديثة متنوعة كتطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي (الشايع، 2011).

لذلك بدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي؛ باعتباره عنصرًا أساسيًا لمواجهة تلك العقبات والتحديات من خلال التقدير السليم والواقعي للاحتياجات والموارد والإمكانيات (الدبوبي، 2010)، ومحفزًا حاسمًا من أجل التغيير 2008) Hayward,)، وضروريًا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق أهدافها المنشودة (الصانع، 2013). حيث عرّفه بيرس (Pearce, 2009: 52) بأنه: "مجموعة الأنشطة أو العمليات التي تعتزم المؤسسة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وينطوي على وضع بدائل لاتخاذ القرار حول المستقبل على المدى الطويل". أما كليف (Clive, 2005: 22) فقد عرّفه بأنه: "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الإجراءات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة". ويضيف بيرسون تعريفًا آخر نقلًا عن دراسة إريل (Earle, 2009: 9) هو: "الجهد المنظم لإنتاج القرارات الأساسية والإجراءات التي تشكل توجيه المؤسسة وما تقوم به". وأما هنتون (Hinton, 2012: 39) فقد عرفته على أنه "عملية تحويلية لخلق وتنفيذ رؤية تنظيمية". ويعرفه إموردينو وجيجليونت وروبين وترومب (Immordino, Gigliotti, Ruben & Tromp, 2016: 35) بنطاق أوسع بأنه: "عملية تتبعها المؤسسات يتم فيها تحديد الاستراتيجية والتوجيهات نحو القرارات المستقبلية لإنجاح المؤسسة مع مرور الوقت". وتعكس هذه التعريفات بأن التخطيط الاستراتيجي منهج نظامي مستقبلي لمواجهة تحديات الإدارة التربوية بتشخيص

* كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2018/1/9، وتاريخ قبوله 2018/11/14.

 © 2019 عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

الإمكانات المتاحة من ناحية، والمتوقعة من ناحية أخرى، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبدائل لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

وعليه؛ يتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص مجموعة من المتطلبات الأساسية أهمها: المهارات الإدارية الخاصة بالإدارة العليا، وثقافة تنظيمية تتماشى مع تطبيقه، وتخصيص الموارد والمكافآت والحوافز لتطبيقه (Ndegwah, 2014)، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية بأسلوب اللامركزية (Goldman & Salem, 2015)، ومشاركة جميع الأطراف في وضع أهداف الخطة، ووجود قيادة ملتزمة، ودعم الإدارة العليا، والدعم الحكومي، وتقديم الدعم من الشركاء في التنمية (Luhanga, 2006)، وتهيئة بيئة مواتية للتنفيذ السليم للتخطيط استراتيجي (Chukwumah & Ezeugbor, 2015)، وتوافر نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات (ضحاوي والمليجي، 2011). وقد أشار ميتينثال (Mittenthal, 2016) إلى عشرة مفاتيح لإنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ فبدأ بالفهم الواضح والشامل للبيئة الخارجية، ثم الشمولية والواقعية في تقييم نقاط القوة والضعف، واستخدام النهج الشامل، ومشاركة القيادة العليا، وتقاسم المسؤولية بين الإدارة العليا والموظفين، والتعلم من أفضل الممارسات، وتحديد الأولويات في خطة التنفيذ، والصبر، ومن ثم الالتزام بالتغيير. وتجدر الإشارة إلى ما أشار إليه كل من القحطاني والبحيري (2014) بأن معيار نجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة يتوقف على واقعيته، ومدى قناعة أفراد المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية.

وتأسيسًا على ما سبق؛ فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعطي الجامعات المقدرة على مواجهة مختلف الظروف والاستجابة بحكمة للضغوط الداخلية والخارجية والتعامل معها بكفاءة (الزعبي، 2014)، كخفض الدعم المالي، والتقدم التكنولوجي السريع، وتغيير البرامج الأكاديمية القديمة (Hassanien, 2017). كما يعد التخطيط الاستراتيجي أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، ويحقق الأهداف العليا للجامعات على مختلف مستوياتها وتخصصاتها، ويعالج نقص الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، ويعمل على علاج الصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، ويحدد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعه في الأوساط الجامعية (علي، 2012)، كذلك يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات، والوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلثم وبدارنة، 2012)، وإنتاج خريجين مؤهلين ومحترفين، وتحسين جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحسين جودة الموارد، وتحسين جودة الإدارة المالية، وتوافر التعليم بأسعار معقولة (Usoh, Ratu, Manongko, Taroreh, & Preston, 2018).

علاوة على ذلك؛ على الرغم من الجهود المبذولة في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، إلا أنه لا يزال هناك معوقات تعترض طريقه وتقف حجر عثرة أمام تحقيق الأهداف وصولاً إلى الغايات المنشودة (العلي والأمين، 2012). ومن أبرز المعوقات ما أشار إليه الربيعي (2008) بانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية، ووجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية، بينما رأى لطيف وجوهر وحسين وكاشف (Latif, Gohar, Hussain & Kashif, 2013) الحواجز الأكثر شيوعًا في عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال عدم فهم الأدوار في عملية التنفيذ، والانحراف عن الهدف المخطط له، وعدم وضوح مسؤوليات الموظفين، إضافة إلى غياب نظام المكافآة، وكذلك اتجاهات مدراء الإدارات نحو التخطيط الاستراتيجي، وعدم كفاية المعلومات المستخدمة في التنفيذ. وقد اعتبر نياجا (Nyagah, 2015) أن ضعف التدريب على التخطيط الاستراتيجي، وندرة الموارد المخصصة للتخطيط الاستراتيجي، وضعف الدعم الحكومي لتوفير المبادئ التوجيهية من معوقات التخطيط الاستراتيجي. في حين لخص شيموي وليبو وكويش (Chemwei, Leboo & Koech, 2014) المعيقات إلى معوقات في الهياكل التنظيمية، وفي الثقافة التنظيمية، وفي أنشطة القيادة، وفي الموارد البشرية. وبناءً على المعوقات السابقة أوصت دراسة صيام (2010) بضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

نظرًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تجويد الجامعات؛ فقد أجريت العديد من الدراسات في إطار مدى تطبيقه ومعوقاته سواءً العربية أم الأجنبية، ومن أبرز تلك الدراسات:

هدفت دراسة مسيح وموكاي (Messah & Mucai 2011) إلى تحليل العوامل التي تؤثر في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في إدارة مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (12) فردًا من الإدارة العليا، و(30) رئيس قسم، و(136)محاضرًا، و(178)فردًا من سكان مقاطعة ميرو الوسطى. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف كبير في نظام المكافآت والحوافز مما أثر على الدوافع الذاتية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

أما دراسة أجاو وغريس (Ajao & Grace, 2012) فقد هدفت الكشف عن الآثار المترتبة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي

على الأداء المؤسسي في جامعة بابكوك كدراسة حالة. حيث استخدام الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، كما تم تطبيق الدراسة بالمنهج الوصفي والاستدلالي. وقد طبقت الدراسة على (287) فردًا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وبينت أن التخطيط الاستراتيجي مفيد للجامعات في تحقيق أهدافها.

هدفت دراسة أكيلا وكوركوسوزبولات وأرسلانكياب (Akyela, KorkusuzPolat, & Arslankayab, 2012) إلى تحليل الخطط الاستراتيجية في جامعة ساكاريا التركية لعام ((2013–2004م – دراسة حالة، خلال تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات في خطتها. وكشفت نتائج الدراسة أن الوضع القائم حقق الوصول إلى الرؤية التي حددتها الجامعة بفهم المشاركة لتحسين نوعية التعليم في الجامعة، وتم تحديد الاستراتيجيات بما يتماشى مع المهمة والرؤية.

وفي دراسة قامت بها الأشقر (2012) هدفت التعرّف إلى مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية، وتكونت عينة الدراسة من(278) طالبًا وطالبة؛ وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة. حيث تم بناء استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد الأهلية جاءت بدرجة متوسطة على جميع مجالاتها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع متغيرات الدراسة.

في حين هدفت دراسة بروم ودروري (Brumm & Drury, 2013) إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين القادة الموظفين في الجامعات الأمريكية، وقد تم جمع البيانات عبر شبكة الإنترنت على عينة عشوائية قوامها (1171) فردًا من مختلف الجامعات الأمريكية لتحديد تصورهم في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في تصور القادة لإتباع التخطيط طويل المدى.

سعت دراسة كينيانجوي وجمعة (Kinyanjui & Juma, 2014) إلى دراسة أثر تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات الحكومية في كينيا. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج دراسة حالة في جامعة من نيروبي وفروعها. وقد وزعت الاستبانة على عينة بلغت (59) موظفًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات.

أجرى سعيد (2015) دراسة هدفت إلى استطلاع وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة الخرطوم فيما يتعلق بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي الثلاثة "التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع"، وفي كيفية تطوير ذلك في المستقبل. وقد تكونت عينة الدراسة من (23) فردًا بالطريقة القصدية. واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج وجود أهمية كبيرة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وبرزت دراسة فولادفاندا ويرموهامدينب وشاهتليبس (Fooladvanda, Yarmohammadianb & Shahtalebic, 2015) التي هدفت التعّرف إلى التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الجودة في جامعة آزاد الإسلامية في خرسان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. وقد أشارت نتائج الدراسة أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساعد الجامعة على إجراء الاستراتيجيات من خلال صياغة الأهداف واختيار الإجراءات، وترجمة الاستراتيجية إلى أفعال وتنفيدها.

هدفت دراسة الروقي (2015) إلى تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، واقتراح مجموعة من الحلول للتغلب على هذه المعوقات. تكون مجتمع الدراسة من (94) عضوًا. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وما نتائج الدراسة قد أظهرت أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على معوقات التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة في جميع محاورها، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى من بين المحاور مجتمعة.

هدفت دراسة إموردينى وآخرون (Immordino, et al, 2016) إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على مساعدة الإدارات في تطوير الأهداف والرؤية، والأهداف التنظيمية، وخطط العمل، ونشر المعلومات التنظيمية، وتعزيز المشاركة، ودمج الجديد من الأعضاء، والوعي، واشتداد نقاط القوة وفرص التحسين.

سعت بعض الدراسات السابقة بإبراز معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة سعيد (2015). ولا بد من الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي كدراسة مسيح وموكاي (Messah & Mucai 2011)، وقد غلب على الدراسات السابقة استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة أجاو وغريس (Ajao & Grace, 2012)، وتباينت تلك الدراسات فيما بينها حول العينة؛ فقد شملت الطريقة العشوائية والقصدية. هذا وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة سعيد (2015) بالكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومع دراسة الروقي (2015) باقتراح مجموعة من الحلول للتغلب على هذه المعوقات. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تبحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف نوع الجامعة (حكومية وخاصة). وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها، وكذلك في تقديم المقترحات والتوصيات، وفي عرض الأدب النظري.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

رغم الاهتمام الذي أولته وتوليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية في تطور قطاع التعليم العالي، وإحداث تغييرات في استراتيجيات خططها الاستراتيجية المستقبلية، إلاّ أن الجامعات الأردنية لم تصل إلى المستويات المنشودة في هذا المجال؛ وذلك لعجز القيادات العليا في تلك الجامعات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وبرمجته وتنفيذه ومراقبته ومتابعته، كذلك نظرتهم إليه كعبء إداري جديد وجدوا فيه كثيرًا من المعوقات عند تطبيقه؛ كنقص في الموارد المالية والخبرات البشرية المخصصة لإعداد الخطط الاستراتيجية.

ونظرًا لأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات؛ وكونه عملية معقدة يكتنفها كثير من المعيقات أوصت أوراق عمل مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمّان (2015) بضرورة مراجعة برامج الجامعات وخططها، ومأسسة عملية التخطيط. كما أظهرت نتائج جلسات مؤتمر التخطيط الأول المنعقد في جامعة مؤتة (2014) إمكانية تسويق برامج التعليم العالي في ضوء التخطيط الاستراتيجي، ودوره الكبير في التخفيف من العنف الجامعي والارتقاء بمؤسسات التعليم، وكذلك دوره في جسر الهوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق.

وفي إطار هذه المعطيات؛ وبعد الاطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، تولت فكرة هذه الدراسة كوّن الباحثتين إحدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ لذا سعت الدراسة إلى إبراز أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف نوع الجامعة (حكومية أو خاصة)؟
- ما التطلعات المستقبلية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

يمكن أن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (α= 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف نوع الجامعة (حكومية أو خاصة).
- وضع مجموعة من التطلعات المستقبلية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- موضوع الدراسة، وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تربوية تعليمية تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أدائها، وهو إحدى التوجهات الحديثة في الإدارة.
- يتوقع أن يستفيد المخططون في الجامعات، ومتخذو القرارات من هذه الدراسة لمعالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ مما يساعد في وضع استراتيجيات وآليات عمل تسهم في تطويره.
- ما يمكن أن تضيفه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص من أدبيات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
- من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك بإجراء دراسات مماثلة بناءً على نتائج الدراسة وتوصياتها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشتمل الدراسة على مجموعة من التعريفات الاصلاحية والإجرائية تم تعريفها كالتالي:

معوقات التخطيط الاستراتيجي: هي مجموعة الصعوبات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) وتحول دون تطبيقه وتنفيذه. وتتحدد في هذه الدراسة في المعوقات البشرية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات الفنية، والمعوقات المالية.

التخطيط الاستراتيجي: هو" عملية منظمة تبدأ بدراسة الوضع الراهن للمؤسسة عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد السياسات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً بأفضل الاستراتيجيات في ضوء إمكانياتها خلال فترة زمنية محددة تخضع للمتابعة والتقييم أثناء التنفيذ" (وردة، 2015: (522.

ويعرف إجرائيًا بأنه: درجة التخطيط بعيد المدى القائم على أهداف الجامعات الأردنية عبر تحديد (الرؤية والرسالة) في إطار فلسفتها، وضمن سياساتها، وإجراءاتها، واستراتيجياتها المعلنة.

الجامعات الأردنية: هي كل مؤسسة تعليمية أردنية حكومية وخاصة تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها، وتمنح درجات علمية، وتم تحديدها لتوزيع أداة الدراسة.

أعضاء الهيئة التدريسية: هم المكلفون بمهمة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ويحملون مختلف الرتب الأكاديمية، الذين طبقت عليهم الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية.
- الحدود الزمنية: تم البدء بإجراء هذه الدراسة في بداية الفصل الدراسي الأول لعام (2017/2018)م.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعتين حكومتين هما: (الجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية)، وجامعين خاصتين هما: (جامعة عمّان الأهلية، وجامعة العلوم التطبيقية).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المذكورة أعلاه.
- الحدود المنهجية: تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أداتها، وثباتها، وعينتها، وإجراءات تطبيقها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت أسلوب الدراسة الميدانية، للكشف عن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من خلال الإجابة عن فقرات أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية، وقد تم اختيارها في هذه الدراسة، وتتألف من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية بلغ عددهم (1469)، وفي جامعة البلقاء التطبيقية بلغ عددهم (1394)، وفي جامعة عمّان الأهلية بلغ عددهم (239)، وأما جامعة العلوم التطبيقية بلغ عددهم (315)، وقد اختيرت الجامعات بالطريقة القصدية المكونة من (4) جامعات، اثنتين منها حكومية وهما: الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية، واثنتين منها جامعات خاصة؛ وهما: جامعة عمّان الأهلية وجامعة العلوم التطبيقية. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (450) عضوًا، لتشكل ما نسبته (13.16%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
نوع الجامعة	حكومية	284	63.1
	خاصة	166	36.9
المجموع		450	100.0

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدب النظرية والرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة العلي والأمين (2012)، تم تطوير استبانة مكونة من قسمين رئيسين هما: القسم الأول: يتضمن بيانات عامة عن المستجيب أهمها نوع الكلية. أما القسم الثاني يمثل مجالات الاستبانة المكونة من (50) فقرة بصيغتها الأولية، بعد التأكد من صدقها بعرضها على المحكمين أصبحت بصيغتها النهائية مكونة من (45) فقرة، وقد اشتملت الاستبانة على أربعة مجالات تمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي؛ وقد جاءت موزعة كما يلي: المعوقات البشرية (11) فقرة، والمعوقات التنظيمية (13) فقرة، والمعوقات التقنية (10) فقرات، وأخيرًا المعوقات المالية (11) فقرة. استخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا). وقد اعتمد المدى الآتي للوسط الحسابي وفقًا للمعادلة التالية: (المدى الأعلى – المدى الأدنى مقسومًا على ثلاثة مستويات) (1.33= 3÷1–5) والمستويات هي: من (1– 2.33 درجة قليلة، ومن (2.34– 3.67) درجة متوسطة، ومن (3.68– 5) درجة مرتفعة. وقد أعطيت الأوزان: (1، 2،3، 4،5) على التوالي.

صدق أداة الدراسة:

من أجل وضع الاستبانة في صورتها النهائية، والتأكد من شموليتها ودقتها ووضوح صياغتها، وانتماء فقراتها للمجال، والصحة العلمية واللغوية للفقرات، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، والتخطيط التربوي، والبالغ عددهم (6) محكمين، حيث كان عدد الفقرات (50) فقرة. وقد تم حذف (5) فقرات لتكرار مضمونها مع فقرات أخرى، وأيضًا تم تعديل 7) فقرات بناءً على إجماع المحكمين عليها، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية مكوّنة من (45) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) عضوًا، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. والجدول رقم (2) يبين ثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.

الجدول (2) ثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجـــــال	ثبات الإعادة
المعوقات البشرية	0.91
المعوقات التنظيمية	0.88
المعوقات التقنية	0.90
المعوقات المالية	0.91
المعوقات ككل	0.93

وتم أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والدرجة الكلية

المجـــــال	الاتساق الداخلي
المعوقات البشرية	0.87
المعوقات التنظيمية	0.83
المعوقات التقنية	0.84
المعوقات المالية	0.86
المعوقات ككل	0.92

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات وهي:

- المتغير المستقل: نوع الجامعة، ولها فئتان هما:(جامعة حكومية وجامعة خاصة).
- المتغير التابع: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) بعد ترميز مجالات الاستبانة وإدخالها على برنامج الحاسوب. وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- سلم القياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للإجابة عن السؤال الثاني.
- التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الثالث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض النتائج بناءً على أسئلة الدراسة:

نتائج السؤال الأول: "ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	المعوقات المالية	3.83	0.604	مرتفعة
2	3	المعوقات التقنية	3.76	0.623	مرتفعة
3	2	المعوقات التنظيمية	3.74	0.592	مرتفعة
4	1	المعوقات البشرية	3.52	0.608	متوسطة
المعوقات ككل			3.71	0.559	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52–3.83)، حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري(0.604)، بينما جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري(0.608)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات ككل (3.71) وبانحراف معياري (0.559)، وبدرجة مرتفعة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: المعوقات البشرية: اشتمل هذا المجال على (11) فقرة، ويبين الجدول (5) نتائجه.

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.97–3.90)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى، ونصها "غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين في الجامعة". وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.919)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "ضعف قناعة العاملين بجدوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أعمالهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري (1.300)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات البشرية ككل (3.52)، وبانحراف معياري (0.608)، وبدرجة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غياب المكون الثقافي للتخطيط

الاستراتيجي هو السبب المحوري لضعف الممارسة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية، كما يمكن تفسير ذلك بأن الضعف النسبي لدى بعض العاملين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي ناتج عن ضعف تدريبهم. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أكريل وآخرون (Akyela, et al., 2012) التي أظهرت نتائجها بأن الوضع القائم أحرز الوصول إلى الرؤية التي حددتها الجامعة بفهم المشاركة لتحسين نوعية التعليم في الجامعة، وتحديد الاستراتيجيات بما يتماشى مع الرؤية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمعوقات البشرية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين في الجامعة.	3.90	0.919	مرتفعة
2	10	مقاومة التغيير من قبل المنتفعين من غياب التخطيط الاستراتيجي.	3.87	0.890	مرتفعة
3	2	ضعف مهارة معدي الخطة بتحليل (نقاط القوة والضعف) التي تواجه الجامعة.	3.68	1.041	مرتفعة
4	3	ضعف مهارة مُعدّي الخطة بتحليل (الفرص والتهديدات) التي تواجه الجامعة.	3.63	1.060	متوسطة
5	8	قلة معرفة أعضاء اللجان التنفيذية للتنبؤ بالعمل المستقبلي.	3.62	0.998	متوسطة
6	1	النظرة السلبية منتسبي الجامعة بأن التخطيط إذ يرون أن الاستراتيجي مضيعة للوقت.	3.60	1.183	متوسطة
7	9	تدني مستوى كفاءة اللجان التنفيذية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية.	3.54	1.118	متوسطة
8	5	تدني مستوى خبرة معدي الخطة على تحديد (الاحتياجات والأولويات) في خططهم.	3.41	0.989	متوسطة
9	7	قلة مشاركة المستشارين المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتجي بإعداد الخطط.	3.32	0.988	متوسطة
10	4	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل مما يؤثر على نجاح الخطة الاستراتيجية.	3.15	1.279	متوسطة
11	11	ضعف قناعة العاملين بجدوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أعمالهم.	2.97	1.300	متوسطة
المعوقات البشرية			3.52	0.608	متوسطة

ثانيًا: المعوقات التنظيمية: اشتمل هذا المجال على(13) فقرة، ويبين الجدول (6) نتائجه.

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63–3.95)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى ونصها "نقص الدورات التدريبية لمنسوبي الجامعة المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي"، وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.95) وبانحراف معياري ((0.942، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "إهمال الإدارة العليا تحديد جدول زمني لتحليل مكونات الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.065)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات التنظيمية ككل (3.74)، وبانحراف معياري (0.592)، وبدرجة (مرتفعة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى شيوع النمط الإداري بدلاً من النمط القيادي لدى الإدارة العليا، وغياب المنهج الكيفي لاستكشاف الخلل في تطبيق الخطة الاستراتيجية، ويضاف إلى وجود مشكلة تواجه الجامعات وهي تحديد أهم القضايا الحرجة التي تتحدد من أين نبدأ عملية التطوير؟ ورغم أن الجامعات الأردنية تبنت التخطيط الاستراتيجي قبل عدة أعوام، ولكنها لم تلزم جميع العمادات والأقسام والإدارات بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة، وإضافة إلى عدم تطبيق الإدارة العليا معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بدرجة كافية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مسيح وموكاي Messah & Mucai 2011) بوجود ضعف كبير في نظام المكافآت والحوافز ممّا أثر على الدوافع الذاتية لتنفيذ الخطط.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	نقص الدورات التدريبية لمنسوبي الجامعة المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.	3.95	0.942	مرتفعة
2	14	غياب الحوافز (المادية والمعنوية) المعلنة للقائمين على إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.83	0.891	مرتفعة
3	16	غياب مشاركة المجتمع المحلي مع الإدارة العليا في صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.80	0.955	مرتفعة
4	20	الافتقار لوجود معايير واضحة لتقييم جوانب الخطة الاستراتيجية.	3.76	1.013	مرتفعة
5	13	ضعف المرونة في الخطط استجابة للمتغيرات (الداخلية والخارجية) الطارئة.	3.75	0.950	مرتفعة
6	21	عدم اطلاع الإدارة العليا على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.72	1.030	مرتفعة
7	17	قلة مشاركة منتسبي الجامعة مع الإدارة العليا في صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.71	1.037	مرتفعة
7	24	ضعف التنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الإدارات المختلفة في تحديد (رؤية الجامعة ورسالتها).	3.71	0.958	مرتفعة
9	15	الافتقار لوجود لجنة تشرف على الخطط الاستراتيجية على مستوى الجامعة.	3.70	0.920	مرتفعة
10	19	إتباع المركزية من قبل الإدارة العليا في صناعة القرارات الاستراتيجية.	3.68	1.008	مرتفعة
11	22	ضعف التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي مع أهداف الخطة الاستراتيجية الحالية.	3.67	1.178	متوسطة
12	18	الافتقار لصياغة سيناريوهات بديلة لازمة في حال فشل الخطة الحالية.	3.65	0.974	متوسطة
13	23	إهمال الإدارة العليا تحديد جدول زمني لتحليل مكونات الخطة الاستراتيجية.	3.63	1.065	متوسطة
المعوقات التنظيمية			3.74	0.592	مرتفعة

ثالثاً: المعوقات التقنية: اشتمل هذا المجال على (10) فقرات، ويبين الجدول (7) نتائجه.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمعوقات التقنية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	تدني جودة نظم المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.89	0.819	مرتفعة
1	31	عدم توفر أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الاستراتيجية.	3.89	0.917	مرتفعة
2	28	عدم تحديث قاعدة البيانات المتعلقة بالخبراء من أعضاء هيئة التدريس للاستعانة بهم في وضع الأهداف الاستراتيجية.	3.84	0.954	مرتفعة
3	30	عدم التنوع في مصادر المعلومات أثناء مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.83	1.058	مرتفعة
3	34	تخلي بعض الشركات الموردة للتقنيات عن الدعم الفني الذي يخدم الخطة الاستراتيجية.	3.83	0.920	مرتفعة
5	26	غياب الاستثمار المناسب في التقنيات المتوفرة بما يخدم فاعلية الخطة الاستراتيجية المستقبلية.	3.79	0.917	مرتفعة
6	33	تدني مستوى حوسبة بعض الأعمال (الإدارية/ الأكاديمية) في أقسام الجامعة لرفع كفاءة الخطة الاستراتيجية.	3.70	0.937	مرتفعة
7	29	ضعف تقنيات (جمع وتحليل) البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.64	1.099	متوسطة
8	32	عدم مواكبة الأجهزة للتطورات التقنية التي تسهل تطبيق الخطة الاستراتيجية.	3.64	1.047	متوسطة
9	27	قصور شبكات الاتصالات الحالية عن التواصل بين الأطراف المعنية في الخطة التنفيذية.	3.59	0.956	متوسطة
المعوقات التقنية			3.76	0.623	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.59–3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الأولى ونصها "تدني جودة نظم المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية" وبلغ متوسطها الحسابي (3.89) وبانحراف معياري(0.819)، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "قصور شبكات الاتصالات الحالية عن التواصل بين الأطراف المعنية في الخطة التنفيذية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.956)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات التقنية ككل (3.76)، وبانحراف معياري (0.623)، وبدرجة (مرتفعة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخطط الاستراتيجية في الجامعات لم تعالج هذا المجال بالشكل المطلوب، وذلك لارتباط التقنيات اللازمة في الخطط الاستراتيجية بالنواحي المالية على الأغلب، أي القصور في الجوانب المالية في إعداد وتنفيذ الخطط سوف يسهم بالضرورة في قصور بالجوانب التقنية. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إموردينو وآخرون (Immordino, et al, 2016)بأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على مساعدة الإدارات في تطوير الأهداف والرؤية، وأيضًا في نشر المعلومات التنظيمية.

رابعاً: المعوقات المالية: اشتمل هذا المجال على(11) فقرة، ويبين الجدول (8) نتائجه.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمعوقات المالية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	38	قلة المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.99	0.880	مرتفعة
2	35	الافتقار إلى الدعم المالي اللّازم لتمويل برامج تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.94	0.876	مرتفعة
3	41	عدم تناسب التكلفة المالية لأنشطة الخطة الاستراتيجية مع مخرجات هذه الأنشطة.	3.91	0.885	مرتفعة
4	40	زيادة النفقات المالية نتيجة تأخر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الموعد المحدد.	3.88	0.964	مرتفعة
5	43	عدم توفر مشاريع تستهدف الحصول على مصادر مالية تدعم برامج الخطة الاستراتيجية.	3.84	0.912	مرتفعة
6	36	ارتفاع تكلفة متابعة الخطة الاستراتيجية عن قرب بصورة مستمرة.	3.82	0.961	مرتفعة
7	42	عدم التأكد من الظروف المالية لدى الجامعة قبل البدء بالخطة الاستراتيجية.	3.80	0.913	مرتفعة
8	45	غياب الوضوح في عملية آليات الصرف عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.79	0.953	مرتفعة
9	37	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.75	0.948	مرتفعة
10	44	محدودية الدعم (المالي/ العيني) من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الاستراتيجية.	3.73	0.953	مرتفعة
11	39	ارتفاع تكلفة الإحصاءات اللّازمة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.68	0.970	مرتفعة
المعوقات المالية			3.83	0.604	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.68–3.99)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) في المرتبة الأولى ونصها "ضآلة المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي" وبلغ بمتوسطها الحسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.880)، بينما جاءت الفقرة رقم (39) ونصها "ارتفاع تكلفة الإحصاءات اللّازمة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.970)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات المالية ككل (3.83) وبانحراف معياري (0.604)، وبدرجة مرتفعة. وقد يكون السبب في حصول هذا المجال على أعلى درجة معوقات بين المجالات مجتمعة عدم توفر الحد الأدنى من الميزانية اللاّزمة لبدء تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتخلي الدولة عن الدعم المالي للجامعات ولاسيما الجامعات الحكومية، مما يقف عائقًا أمام التطلعات المستقبلية لدى الجامعات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والنظر إلى المنافع المرجوة من الخطط، ومبررات آليات الصرف عليها. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الروقي (2015) حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى بين المعوقات مجتمعة.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α 0.05=) بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف نوع الجامعة (حكومية وخاصة)؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب متغير نوع الجامعة (حكومية وخاصة)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت". والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر نوع الجامعة على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المعوقات	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المعوقات البشرية	حكومية	284	3.58	0.534	2.950	448	.003
	خاصة	166	3.41	0.706			
المعوقات التنظيمية	حكومية	284	3.83	0.486	4.491	448	.000
	خاصة	166	3.58	0.712			
المعوقات التقنية	حكومية	284	3.87	0.520	5.079	448	.000
	خاصة	166	3.57	0.732			
المعوقات المالية	حكومية	284	3.92	0.508	4.198	448	.000
	خاصة	166	3.68	0.714			
المعوقات ككل	حكومية	284	3.80	0.460	4.530	448	.000
	خاصة	166	3.56	0.670			

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات، وفي المعوقات ككل، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. ويعزى السبب في ذلك إلى ضخامة حجم الجامعات الحكومية مقارنة مع الجامعات الخاصة من حيث حجم البنى التحتية وحجم الأعمال الإدارية وحجم الموارد البشرية (العاملين والطلبة) على حد سواء؛ مما يستدعي ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية أكثر منها في الجامعات الخاصة. كذلك سعي وتهافت الجامعات الحكومية الأردنية للوصول إلى الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالبحث عن البحث عن مداخل إدارية حديثة ولعل أهمها التخطيط الاستراتيجي، ولاسيما في ضوء التغيرات السريعة وتطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي في جامعات المستقبل التي تتطلب تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بروم ودروري Brumm & Drury, 2012) إذ كشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في تصور القادة لإتباع التخطيط طويل المدى. وتناغمت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أجاو وغريس (Ajao & Grace, 2012) بوجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وأن التخطيط الاستراتيجي مفيد للجامعات في تحقيق أهدافها. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأشقر (2012) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع متغيرات الدراسة.

نتائج السؤال الثالث: "ما التطلعات المستقبلية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟". للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن التطلعات المستقبلية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستخدام المعادلة التالية: التكرار/ مجموع التكرار ×100. والجدول (10) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (10) أن فقرة "مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية" جاءت بالمرتبة الأولى بأعلى تكرار بلغ (161)، حيث بلغت النسبة المئوية من مجموع الاجابات (18.0)، وتلاها في المرتبة الثانية "تطبيق نظام الحوافز والمكافآت للأداء الجيد" بتكرار بلغ (143)، حيث بلغت النسبة المئوية من مجموع الإجابات (16.0)، بينما جاءت الفقرة "الاعلان عن رؤية ورسالة الجامعة بشكل واضح لجميع العاملين" بالمرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (59) حيث بلغت النسبة المئوية من مجموع الإجابات (6.6). وربما تفسر نتيجة ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية التي من شأنها دعم بناء منظومة

التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ومن جهة أخرى قد تقوم بعض القيادات الإدارية العليا داخل الجامعة ببث الثقة والطمأنينة لدى العاملين فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي دون السعي إلى نشر الوعي عنه. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة غورا وزامورا وهيرنانديز ومينتشاكا (Guerra, Zamora, Hernandez & Menchaca, 2017) القيادات بث الثقة والطمأنينة مع لدى المعنيين.

الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية للتطلعات المستقبلية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة ترتيبًا تنازليًا

الرقم	الآليات	التكرار	النسبة المئوية من مجموع الإجابات
1	التخطيط بالمشاركة: مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	161	18.0
2	نظام الحوافز والمكآفات: تطبيق نظام الحوافز والمكافآت للأداء الجيد.	143	16.0
3	تقدير الاحتياجات: ربط الخطط الاستراتيجية باحتياجات العاملين في الجامعة.	132	14.7
4	الالتزام: اعتبار الخطط الاستراتيجية وثيقة ملزمة لجميع العاملين في الجامعة على مختلف المستويات والأقسام.	99	11.1
5	الكفاءات البشرية: استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي.	90	10.1
6	الهيكل التنظيمي: تطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم نجاح الخطط الاستراتيجية.	82	9.2
7	التواصل المجتمعي: تعزيز التواصل المجتمعي بين الجامعة والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	67	7.5
8	التنسيق: التنسيق والتناغم بين الأقسام والوحدات العلمية والإدارية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	62	6.9
9	الرؤية والرسالة: الإعلان عن رؤية ورسالة الجامعة بشكل واضح لجميع العاملين.	59	6.6
	المجموع		100.0

التوصيات:

لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: ضرورة العمل على إزالة المعوقات المالية، وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:

- وقف الهدر المالي غير المبرر في الجامعات وتحت أي مسمى.
- البحث عن مصادر دعم مستقبلية؛ وتنمية مفهوم الإيثار المجتمعي لتعزيز التبرعات للجامعات.

ثانيًا: ضرورة العمل على إزالة المعوقات التقنية، وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:

- تحسين وتفعيل بنية تكنولوجية مميزة تتماشى مع الخطة الاستراتيجية.
- توحيد أجهزة الجامعة والتعامل مع نظام واحد من الأجهزة، وإحلالها محل الأجهزة القديمة، وذلك من خلال مواكبة التطورات في البرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- الاطلاع على التجارب العربية والعالمية الناجحة في مجال التقنيات والعمل على نقل خبراتهم الفنية في هذا المجال بما يدعم مشروع التخطيط الاستراتيجي.

ثالثًا: ضرورة العمل على إزالة المعوقات التنظيمية، وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:

- تطبيق نظام المكافآت والحوافز للأداء الجيد.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.
- تقويم الخطط الاستراتيجية لمعرفة الانحرافات واستخلاص العبر مستقبلاً.

رابعًا: ضرورة العمل على إزالة المعوقات البشرية، وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:

- تفعيل دور الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً فنيًا عاليًا في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- قيام الإدارة العليا ببث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين؛ للتغلب على المخاوف التي يبديها بعض العاملين من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، أو مقاومة تطبيقه خوفاً على مراكزهم القيادية نتيجة التغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيقه.

- التوسع في الخدمات التدريبية المقدمة للعاملين، من خلال تبني الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل لامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية لمشروع التخطيط الاستراتيجي.

المراجع

الأشقر، و. (2012). مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة الخليجية. البحرين. 5-4 إبريل 2012.

الحربي، م. (2011). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. مجلة التربية الحديثة. الجامعة الأمريكية في مصر. (4) 12، 220.-239

سعيد، ف. (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام. مجلة جامعة الخرطوم (الدراسات الإنسانية والتربوية).(1) 2 ،1.-22

الشايع، ع. (2011). التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحول نحو مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. 21 (2)، 398.-445

الصانع، خ. (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

صيام، آ..(2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.

الدبوبي، ع. (2010). استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي ومعوقاتها. المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. ليبيا. 15-14 شباط.2010

الربيعي، س..(2008)التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الروقي، ب. (2015). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

الزعبي، ع. (2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- سلسلة العلوم الإنسانية.(16) 2، 1.-14

عبد الرحمن، إ واللوزي، س وتادرس، إ. (2015). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.المجلة التربوية- جامعة الكويت. 29 114، 159.-201

علي، ع. (2012). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق.المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة الخليجية. البحرين. 5-4 إبريل 2012.

العلي، ف والأمين، ط. (2012). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الرياض-12 .10 ديسمبر 2012.

الكلثم، ح وبدرانه، ح. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي(10)5 ،.202 -187

القحطاني، م والبحيري، ا. (2014). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 12 3، 1.-45

وردة، ص..(2015)دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الشارقة. الإمارات العربية المتحدة. 5-3 مارس 2012.

Ajao, W. and Grace, O. (2012). The Effects of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2(4), 27- 44.

Akyela, N., KorkusuzPolat, T. and Arslankayab, S. (2012). Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 58 (1), 66 – 72.

Brumm, C. and Drury, S. (2013). Leadership That Empowers: How Strategic Planning Relates To Followership, Engineering Management Journal, 25(4), 17-32.

Chemwei, B., Leboo, C. and Koech, S. (2014). Factors that Impede the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Baringo District, Kenya. International Journal of Humanities and Social Science. 5 (1), 114- 120.

Chukwumah, F. and Ezeugbor, C. (2015). Problems of implementation of strategic plans for secondary schools' improvement in Anambra State. Educational Research and Reviews. 10(10), 1384- 1389.

Clive, R. (2005). Strategic Business Planning. A Dynamic System for improving performance and Competitive advantage. London: Kegan Page.

Earle, J. (2009). Department of A Strategic Planning Processes Model for Division I-A Intercollegiate athletic Departments.(Unpublished Doctoral Dissertation). University of Pittsburgh: Pennsylvania.

Goldman, C. and Salem, H. (2015). Getting the Most Out of Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid University Strategic Planning. USA: The RAND Corporation.

Guerra, F., Zamora, R., Hernandez, R. and Menchaca. V. (2017). University Strategic Planning: A Process for Change in Principal Preparation Program. NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, 12 (1), 1-14.

Hassanien, M. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. Journal of Education, Society and Behavioural Science. 23(2), 1-11.

Hayward, F. (2008). Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons. Planning for Higher Education. 36 (3), 5-21.

Hinton, K. (2012). A Practical Guide ton Strategic Planning in Higher Education. New Jersey: by the Society for College and University Planning.

Fooladvanda, M., Yarmohammadianb, M. and Shahtalebic, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 186 (2015), 950 – 954.

Immordino, K., Gigliotti, R., Ruben, B. and Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. Educational Planning. 23 (1), 35- 47.

Kinyanjui, J. and Juma, D. (2014). Investigate the effect of strategic plans implementation on performance in Kenya's public universities. A case study of the University of Nairobi. European Journal of Business Management. 2(1), 161-173.

Latif, B., Gohar, F., Hussain, A. and Kashif, M. (2013). Barriers to Effective Strategic Planning. International Journal of Management and Organizational Studies. 1(2), 16-21.

Luhanga, M. (2006). Strategic Planning of Higher Education Institutions in Africa: A Case Study of the University of Dar-es-Salaam. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2 (1), 7071–7085.

Messah, O. and Mucai, P. (2011). Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Government Tertiary Institutions: A Survey of Selected Technical Training Institutes. European Journal of Business and Management. 3(3), 85-106.

Mittenthal, R. (2016). Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. accessed on August 16 2017, Retrieved from: http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf

Ndegwah, D. (2014). Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya. International Review of Management and Business Research. 3 (2), 993-1002.

Nyagah, A. (2015). Challenges of Formulation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya: A Case of Mombasa County and Its Environs. Journal of Education and Practice. 6 (13), 182-187.

Pearce, J. (2009). Strategic management: Formulation, Implementation, and Control, Eleventh Edition. Boston: Mc Graw-Hill.

Usoh, J., Ratu, D., Manongko, A., Taroreh, J. and Preston, G. (2018). Strategic Planning towards a World-Class University. Series Materials Science and Engineering. 306, 1-6.

Obstacles of Applying Strategic Planning at Jordanian Universities and The Future Aspirations to Overcome such Obstacles: A Comparative Study of Public and Private Universities

*Eman J. Abedelrahman, Khawla Abedlhaleem Dabbas**

ABSTRACT

The current study aims at identifying obstacles of applying strategic planning at Jordanian universities and the future aspirations to overcome such obstacles. A questionnaire consisting of (45) is prepared, developed and divided into (4) areas including human, organizational, technical and financial obstacles. Having verified the validity and reliability of the instrument, the instrument is applied to a sample of (450) members selected randomly. The results of the study show that the obstacles that prevent the strategic planning at Jordanian universities are (average to high). The field of financial obstacles has ranked first. The field of human obstacles has ranked last. There are statistically significant differences at the level (α =0.05) for public universities. The most important future aspiration to overcome these obstacles is "the participation of staff in preparing and applying strategic plans". In the light of these findings, the study reveals many recommendations. The most important ones are the need to eliminate financial obstacles through following many procedures.

Keywords: Obstacles; Strategic Planning; Future Aspirations; Jordanian Universities; Faculty Staff.

* Al-Balqa Applied University, Jordan. Received on 9/1/2018 and Accepted for Publication on 14/11/2018.