



أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالجامعة الأسمرية

بالتطبيق على الإدارة العامة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام

د. محمد سالم مفتاح كعبار*

﴿قَالَ زَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَاَحْصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا لِقَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ [يوسف: 47]

« إذا كنت تخطط لسنة، فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة سنة فعلم الناس، فعندما تزرع بذرة مرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً». (كوان تسو، 551-479 ق. م)

المستخلص

تناول الباحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموظفين بالجامعة الأسمرية بالتطبيق على الإدارة العامة للجامعة.

تدور المشكلة حول معرفة استخدام آليات تطبيق التخطيط والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي، رغم إدراك العديد من العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي. استهدفت الدراسة البحثية مجتمع البحث المتمثل في مدراء وإداريي الوحدات الإدارية بإدارة الجامعة الأسمرية الإسلامية،

* كلية الاقتصاد، صرمان، جامعة الزاوية.

واستخدم الباحث أسلوب الاستقصاء عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في الدراسات السابقة المتعلقة بأدبيات الدراسة، وأسلوب جمع المعلومات بواسطة استبانة وزعت على عينة الدراسة، والذي بلغ مجتمع البحث فيه إلى (199) مفردة، وجمع المعلومات من الأدب الإداري المتعلق بموضوعات الدراسة وتحليل آراء الباحثين والمفكرين الإداريين حول الموضوع. واستهدفت الدراسة التعرف على أسلوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الأسمرية الإسلامية، ومعرفة العوامل المؤثرة على تطبيق المفهوم قيد الدراسة، والتوصل إلى حلول قد تساهم في معالجة الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء التطبيق للمفهوم في الجامعة المدروسة.

وجاءت الفروض التالية حول الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية وأثرها على أداء العاملين.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية وأثرها على أداء العاملين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد اهتمام بمكتب التخطيط.
- هناك ضعف لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ويرجع ذلك إلى قلة وعي وإدراك للعاملين برسالة وأهداف الجامعة.
- لا يتم انتقاء خبرات عالية الكفاءة ببرامج التخطيط.
- لا يوجد تدريب للقائمين بإعداد الخطط الإستراتيجية مما يعوق عملية التطبيق السليم، كما لا يوجد ربط بين الخطة الإستراتيجية، واحتياجات العاملين.

أما التوصيات، فيوصي الباحث بما يلي:

1. القيام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية، وربطها باحتياجات العاملين في المؤسسة.

2. تفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الإستراتيجية، وتوعيتهم بمفاهيم التخطيط ونظم تطوير الأداء.
3. إعادة الهيكلة الإدارية واختيار الموارد البشرية المؤهلة والمدربة؛ لمواكبة التطورات الحديثة، والسعي وراء البرامج التدريبية المستمرة للعاملين.
4. التنبؤ بالمستقبل في العملية التعليمية وإرشاد القيادات العليا إلى تبني برنامج التخطيط.
5. تخصيص الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الجيد وجمع المعلومات والتفرغ التام للقائمين على عملية التخطيط.
6. العمل على التدريب والتطوير المستمرين من أجل رفع أداء العاملين.

المقدمة

إن من مسلمات العصر ظهور التعقيدات، وازدياد عدد السكان، وكثرة الإقبال على التعليم العالي، حيث أصبحت الحاجة ضرورية للتخطيط الاستراتيجي لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

لا شك أن التخطيط الاستراتيجي قد بدأ سمة لكل أمر يراد الإعداد له، ومن خلاله تعود عملية التنمية على الدولة والأفراد؛ لأنه يستخدم من قبل المؤسسات لتحقيق أهدافها بصورة جيدة، وبتطبيقه يتأكد من أن العاملين قد ساروا في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الإستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

لا شك أن التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة اتفق عليها علماء وبحاث الإدارة أنها المرحلة الأولى من العملية الإدارية، وأصبحت معقدة في ظل العولمة والتكنولوجيا الحديثة، لذا يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدم بغية تنفيذ الأعمال في المشروعات بصورة جيدة، وللتأكد من أن العاملين قد ساروا في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الإستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

سأتطرق في هذه الدراسة المختصرة لمجال التعليم العالي من خلال:

التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي كرافد له لتضمين معايير الجودة في مجال التخطيط له للتعرف على دوره في تحقيق الجودة والتحديات التي تواجه العاملين في وضع الخطط لمواكبة التطورات العلمية الحديثة، تحديث منظومة التعليم العالي والتوصل إلى حلول قد تساهم في معالجة الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء التطبيق للمفهوم في الجامعة المدروسة.

مشكلة الدراسة

يعد التعليم العالي النواة الرئيسة لتطور البلدان وشعوبها، ومن أجله تبذل كافة الجهود وتنفق الأموال لتحقيق أفضل المخرجات التي تحقق الأهداف وفق معايير الجودة لتفعيل التطبيقات في الجامعات.

تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة وأثره على الموظفين والدور الذي تلعبه الإدارة العامة في تطوير أداء موظفيها من خلال التساؤل الآتين: ما هي التحديات التي تواجه العاملين في وضع خطة إستراتيجية؟ وما هي أهم المشاكل الناتجة عن ذلك؟

أهمية الدراسة

يسعى الباحث باتباع استراتيجيات التخطيط للتعليم العالي من خلال ما يلي:

- التخطيط العلمي المستمر لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.
- تحديد أساليب ومتطلبات تحديث منظومة التعليم العالي لتحقيق أهدافه.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف على أسلوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الأسمرية الإسلامية، ومعرفة العوامل المؤثرة على تطبيق المفهوم قيد الدراسة.
- التوصل إلى حلول قد تساهم في معالجة الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء التطبيق لهذا المفهوم فيها.

- العمل على إيجاد تطبيق عملي وذلك بوضع خطة قصيرة المدى بالتنسيق مع إدارة الجودة بها لتسهيل كافة الإجراءات والمشاركة بها في المؤتمر السادس لضمان الجودة التي تنظمه وتشرف عليه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالخرطوم.

مجتمع وعينة الدراسة

لقد استهدفت الدراسة البحثية مجتمع البحث المتمثل في مدراء وإداريي وحداتها، والجدول التالي يبين مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

الكادر الوظيفي بإدارة الجامعة

م	مدراء الإدارات	العدد	ذكور	إناث	عدد الموظفين
1	رئيس الجامعة	1			
2	وكيل الجامعة	1			
3	الكاتب العام	1	1		
4	الشئون القانونية	1	6		
5	المسجل العام	1	9		
6	مكتب شئون مجلس الجامعة	1	2		
7	الشئون الإدارية	1	5		
8	الشئون المالية	1	14	2	
9	المراجع الداخلي	1	2		
10	مكتب الخدمات العامة	1			
11	قسم الحركة	1	4		
12	مكتب التخطيط	1	2		
13	مكتب الجودة وتقييم الأداء	1	2		
14	الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس	1	7		

15	إدارة الدراسات العليا و التدريب	1	4
16	إدارة النشاط الطلابي	1	6
17	إدارة التوثيق المعلومات	1	2
18	إدارة المكتبات العامة	1	34
19	قسم الصيانة	1	9
20	مكتب شئون مجلس الجامعة	1	2
21	نقابة أعضاء هيئة التدريس	1	2
22	مركز البحوث والدراسات العلمية	1	5
23	الإسكان الطلابي	1	12
24	إدارة الموارد الذاتية	1	15
25	إدارة المشروعات والشئون الفنية	1	6

المصدر: (مكتب الشئون الإدارية)

جدول رقم (2)

توصيف إدارة الجامعة

25	مدراء
166	إداريين
191	المجموع

المصدر: الدراسة التطبيقية للباحث، 2015

عينة الدراسة

تم سحب عينة طبقية عشوائية من مجتمع البحث شملت المستهدفين للعينة الاستفتاء، والجدول التالي يبين توصيف للعينة المستهدفة.

جدول رقم (3)

توصيف العينة

المستهدفون	عدد أفراد العينة	النسبة
1 مدراء	24	82.8%
2 موظفين	5	17.2%
المجموع	29	100%

المصدر: الدراسة التطبيقية للباحث، 2015

منهجية الدراسة

استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في الدراسات السابقة المتعلقة بأدبيات الدراسة، وأسلوب جمع المعلومات بواسطة استبانة وزعت على عينة الدراسة، وأسلوب جمع المعلومات من الأدب الإداري المتعلق بموضوعات الدراسة، وتحليل آراء الباحثين والمفكرين الإداريين حول الموضوع.

فروض الدراسة

الفرض الأول

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية وأثرها على أداء العاملين.

الفرض الثاني

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية وأثرها على أداء العاملين.

مصطلحات الدراسة

1. التخطيط: تحديد خطوات يؤدي تطبيقها للوصول إلى أهداف محددة.
2. الإستراتيجية: هي الطريقة التي تستخدمها الإدارة التربوية للاستفادة من مواردها المتاحة؛ لتحقيق أفضل النتائج (السلمي، 1999).

3. **الأداء:** يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه، ويعرف بأنه « هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها » (إدريس 2009).

الدراسات السابقة

1. دراسة (2014 Meassen, Potman): استهدفت الدراسة إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً، فركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال نماذج مستقلة أو متميزة، وخلصت إلى أهم النتائج وهي مفهوم المؤسسة يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات، عندما تحاول صياغة إستراتيجيتها.
2. دراسة (2014 Werko2007): بعنوان: **التصورات الإنسانية عن التخطيط الاستراتيجي**، تجربة حية بجامعة البحث المجتمعي بميسونا، وقد استهدفت الدراسة استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وقد خلصت إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن مبدأ التوازن والمشاركة، يعتبر مركزياً، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي، والتفاعل بين الأفراد.
3. دراسة (أبوزقية 2014) **التخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، تدور المشكلة حول توظيف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ضمن مجال رسالة الجامعة، وخاصة ما يتعلق بالاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر. من أبرز التوصيات:
 - أ. أن تكون استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي قابلة للتغيير والتطوير والتقييم والمتابعة والمراقبة، ومنسجمة مع أهداف التعليم العالي لكل الدول العربية.
 - ب. ضرورة وجود تشريعات ملزمة تنص على المساواة في الحقوق والواجبات والمسؤوليات، والصلاحيات والاستقلالية للجامعات في الدول العربية.

للهوض بمستوى التعليم العالي.

4. دراسة (خشيم 2006م) **بيئة التخطيط العام (النظرية والتطبيق):** من أهم النتائج إن اتسام الخطط العامة بالكفاءة والفاعلية يتطلب بالضرورة بيئة سياسية تجسد دولة المؤسسات والديمقراطية والشفافية والمسؤولية، وبالتالي يتم الابتعاد عن الخطط العامة التي تعني بطبيعة الحال تحقيق المصلحة العامة. طالما إن الخطط العامة ذات الكفاءة والفاعلية العالية تجسد المستقبل المقترن بالعلم والتطلع إلى الأفضل، عليه فإن تحقيق التنمية البشرية التي تأخذ في الحسبان الرفع من مستوى التعليم كمأ وكيفاً، وتحسين الأوضاع الصحية تعتبر مطلباً أساسياً للخطط العامة، خصوصاً في الدول النامية.

5. دراسة (عالم: 2010م) **تقويم الأداء الإداري في المؤسسات من منظور الإدارة الإستراتيجية:** من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أدى التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات موضوع الدراسة إلى التبصير بالشكل المثالي للمؤسسات في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. ولذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي الجيد في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة بصورة إيجابية.

علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تدور مفاهيم الدراسات السابقة كلها حول وعي المدراء بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمؤسسات وأهدافها، والمشاكل الإدارية الناجمة عن عدم وجود التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود استراتيجيات واضحة للمؤسسة لتنظيم عملها. وعليه فإن مفاهيم هذه الدراسة تدور حول تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وما هي الأخطاء الناجمة عن ذلك التطبيق بصورة عامة.

مفهوم التخطيط (بعيرة: 1999م)

إن التخطيط من بين أهم الوظائف الإدارية محلية كانت أم دولية، ويمكن تعريف التخطيط بأنه: عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تكييف

المنظمة مع المستقبل، والتأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف.

يقول (هنري فايل 1949): «إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته ويقول كونتز: «إن التخطيط هو التقرير لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل».

وتأتي الأهمية الكبرى لوظيفة التخطيط بالنسبة للمديرين في أنها تساعدهم على التنبؤ بالتغيرات المتوقعة بحيث يمكنهم الاحتياط لها؛ كأن يذهب أعضاء هيئة التدريس في بعثة للخارج بغية الدراسة، من سيحل محل هؤلاء؟ أو تم قبول طلاب جدد أكثر من العدد المطلوب، يحتاجون إلى قاعات دراسية وهيئة تدريس، أو استحداث معامل حديثة ... الخ.

ويقسم التخطيط إلى أنواع متعددة منها التخطيط الاستراتيجي الذي يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة ويتوجب على المؤسسات انتهاجه لتفادي المشاكل الإدارية المتعلقة بالسياسات العامة للمؤسسة.

لذلك فإن معرفة المدراء بأهمية الخطط الإستراتيجية ووضعها بشكل جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر فاعلية؛ لتحقيق الأهداف.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرف (زاهر 1993) بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة التنفيذ.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: إن التوسع في إنشاء المؤسسات الخدمية التعليمية في كافة المدن يستوجب القيام بدراسات وتجارب علمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتأتي أهمية ممارسة هذا المجال لأسباب أهمها:

1. مواجهة التغيرات التي تحدث من حين إلى آخر.
2. سعي المؤسسة إلى النجاح.
3. يعتبر من أهم الوسائل التي تساعد العاملين في التركيز على الأهداف، وعلى

الوسائل المناسبة لتحقيقها.
4. يسهل عملية الرقابة على الأداء بنجاح.

أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية

يختلف ا لتخطيط الاستراتيجي للجامعة، عن نموذج التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال من حيث العناصر الآتية (مرعي: 2014):

1. الحوكمة: تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الإستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها.
2. الإطار الزمني: عادة ما توضع الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة سنتين لثلاث سنوات بينما توضع للجامعة في حدود خمس سنوات.
3. الالتزام: من الضروري أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس ببناء مبادئ موحدة للجامعة.
4. النظام القيمي للمؤسسة: تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار، طويل الأجل في تعليم الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال، وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط بها.
5. المستفيدون: لا يوجد للجامعة مستفيد محدد، فقد يكون المستفيدون الطلاب، أو الأسرة، أو سوق العمل، أو المجتمع.
6. عادة ما يكون من الصعب قبول التغيير في الجامعة؛ لأنه لا يتفق مع طبيعة الجامعات الثابتة، والأفكار المتأصلة لدى أساتذة الجامعات.

ولكي نبدأ بعملية التخطيط لابد من تضافر الجهود وإعداد برنامج جيد وتشكيل فريق متكامل، مدعوم مادياً لجمع البيانات والمعلومات، ودراسة المجتمع المحلي ومتطلباته والتنبؤ بالمستقبل، ورسم سياسات وأهداف التعليم الجامعي بشكل جيد، حتى يتحقق نجاح عملية التخطيط.

بيئة التخطيط الشامل أو العام

إن عملية التخطيط في الدول مثلها مثل غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بأبعادها المحلية والدولية وبجوانبها

السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فنظام التخطيط لا يمكن أن يكون بمعزل عن بيئته المحيطة مهما كانت الملابسات، وهذه الظروف البيئية المحيطة والتي تضم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتي تتكون من:

أولاً: العوامل البيئية السياسية

يمكن أن تقسم بدورها إلى العناصر التالية (عاشور: 1979م):

1. الدستور والقوانين واللوائح المعمول بها في إطار الدولة.
2. المؤسسات السياسية وطبيعة العلاقة بينها.
3. علاقة منظمات الإدارة العامة بالظروف البيئية السياسية.
4. نمط الأيديولوجية السائد.
5. الثقافة السياسية والمشاركة السياسية.
6. العوامل السياسية الدولية.
7. تأثير الجوانب غير الرسمية للظروف البيئية السياسية وتشمل:
 - أ. تأثير الأحزاب السياسية على عملية التخطيط في الدولة.
 - ب. تأثير جماعات المصالح على عملية التخطيط في الدولة.
 - ج. تأثير الرأي العام على عملية التخطيط في الدولة.
 - د. تأثير وسائل الإعلام على عملية التخطيط في الدولة.

ثانياً: العوامل البيئية الاقتصادية

وتقسم إلى:

1. البنية الهيكلية للنظام الاقتصادي السائد في الدولة (اقتصاد زراعي أو صناعي):
 - أ. مستوى الهيكلية للنظام الاقتصادي (اقتصاديات متقدمة وأخرى متخلفة).
 - ب. إجمالي الدخل القومي.
 - ج. متوسط دخل الفرد.
2. طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة:
 - أ. النظام الرأسمالي.

ب. النظام الاشتراكي.

ج. النظام المختلط.

3. البيئة الاقتصادية الدولية، وأثر الأزمات الاقتصادية الدولية.

ثالثاً: العوامل البيئية الاجتماعية

وتقسم إلى:

1. طبيعة وأنماط العادات والتقاليد السائدة في الدولة (محافظة أو متحررة):

أ. العادات والتقاليد المحافظة.

ب. العادات والتقاليد المتحررة.

ج. العادات والتقاليد المعتدلة.

2. البنية الهيكلية للنظام الاجتماعي السائد:

أ. التنظيمات الأولية والمجتمعات التقليدية.

ب. التنظيمات الثانوية والمجتمعات المتقدمة.

رابعاً: العوامل البيئية الثقافية

1. البنية الهيكلية للنظام التعليمي السائد من حيث الكم والكيف في:

أ. الدول النامية.

ب. الدول المتقدمة.

2. نوعية التعليم السائد في المجتمع:

أ. التركيز على التعليم النظري.

ب. التركيز على التعليم التطبيقي.

ينتج عن ذلك معرفة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي الجيد الذي يلعب دوراً مهماً، ويؤثر تأثيراً مباشراً في البيئة المحيطة، كربط مخرجاتها بسوق العمل، واستحداث المناهج العلمية التي تتماشى مع الوقت الحالي، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، لذا يجب أن تكون لإدارة الجامعة إستراتيجية ذات رؤى مستقبلية لما ستؤول إليه العملية التعليمية والتربوية في المستقبل وفق رؤيتها، وتنطلق هذه الرؤية من الواقع الذي نعيشه في الوقت الراهن، وتصاغ في شكل

خطط وسياسات وبرامج تعطيها الأسبقية في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

أفاد (مرجان 2014): إن غياب أو ضعف الوعي والممارسة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالدول النامية: لما تعرضت له دراسة البريدي (2007) إشكالية غياب أو ضعف ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، واستهدفت بشكل رئيسي الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال رئيسي مفاده: هل يعود غياب أو ضعف الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية أو بحثية؟ ومن ثم فالدراسة اجتهدت لتسهم في تحديد الأسباب الرئيسة لتلك الإشكالية التي من شأنها توليد عدد من الأمراض ذات الطابع الفلسفي والإداري والتنظيمي والبيروقراطي في جنبات مؤسسات التعليم العالي، وأشار (مرجان 2014) أن الدراسة تناولت بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما:

1. فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان في الدول النامية.
2. فرضية المكون الثقافي سبب رئيسي لإشكالية ضعف الممارسة الإستراتيجية في الدول النامية.

وفي خضم دراسة تلك الفرضيات أشارت الدراسة إلى بعض المفردات والمسائل الثقافية التي ربما تقود إلى تحديد أهم العوامل التي جردت المنظمات في الدول النامية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل، والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الإستراتيجية.

يرى الباحث أن تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الوظيفي، بكلا مستوياتها واتجاهاتها يجب أن يوجه في مراحلها الأولى نحو بناء القدرات الذاتية (القدرات البشرية، القدرات التقنية) والتخطيط لبناء القدرات البشرية يجب أن يتبنى الأهداف التالية:

1. إعادة هيكلة وتوزيع الموارد البشرية بكافة الإدارات وفق التخصصات المطلوبة.
2. رفع مستوى التأهيل للعاملين بوحدات الإدارة، وخلق مهارات جديدة لديهم

- بما يمكنهم من التعامل مع كافة المستجدات ذات العلاقة بالخدمات المقدمة للأفراد.
3. التنسيق بين المؤسسات ذات العلاقة بالاستثمار في الموارد البشرية، وتحديد مخرجاتها كمّاً ونوعاً بما يتلاءم مع المجتمع المحلي.
4. تعزيز وتقوية الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- ولكي يصل التخطيط على مستوى الجامعة إلى تحقيق تلك الأهداف، فإنه يجب أن يتضمن السياسات والبرامج التالية:
1. يجب أن تكون تلك السياسات شاملة لمختلف المستويات الإدارية والفنية، وتضع مبدأ التخصص كقاعدة لبناء تلك القدرات.
 2. تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد برامج قصيرة المدى، تأخذ طابع الاستمرارية في إعداد الكوادر الإدارية والفنية وفق متطلبات إدارة الجامعة.
 3. تمويل هذه البرامج والتركيز على المدربين الأكفاء وفق معايير عالية الجودة.
- والتخطيط لبناء القدرات التقنية يجب أن يتبنى الأهداف التالية:
1. إدراك متخذي القرار أن للتقدم التقني أولويات يجب استيفاؤها قبل الشروع في تطبيق برنامج يؤسس نجاحها على فاعلية التقنيات المستخدمة.
 2. توفير البنية التحتية والتي تخدم مختلف الأنواع والمستويات التقنية، مثل شبكات الاتصال ومراكز المعلومات، والمؤسسات التي تعني بالتدريب.

نتائج التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.
- معامل ارتباط سبيرمان

أولاً: تحليل البيانات الشخصية للعينة

1. المؤهل

بدراسة بيانات الجدول رقم (4) يتضح للباحث ما يلي:

البيان	التكرار	النسبة %
دبلوم متوسط	8	.726
مؤهل جامعي	17	.756
ما فوق الجامعي	5	.716
الإجمالي	30	100

المصدر: المحلل الإحصائي، 2015.

من الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته (26.7%) من المبحوثين في عينة الدراسة هم من الذين مستواهم التعليمي دبلوم متوسط، وما نسبته (56.7%) هم من مستواهم التعليمي الجامعي، وما نسبته (16.7%) هم من الحاصلين على مستويات فوق الجامعي.

2. التخصص

بدراسة بيانات الجدول رقم (5) يتضح للباحث ما يلي:

البيان	التكرار	النسبة %
إداري	24	.882
رئيس قسم	5	.217
الإجمالي	29	100

المصدر: المحلل الإحصائي، 2015.

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته (88.2%) من المبحوثين في عينة الدراسة هم من الإداريين، وأن ما نسبته (17.2%) من المدراء أو رؤساء الأقسام.

3. العمر

بدراسة بيانات الجدول رقم (6) يتضح للباحث ما يلي:

البيان	التكرار	النسبة %
من 18-25 سنة	5	.217
من 26-35 سنة	13	.844
من 36-55 سنة	11	.937
الإجمالي	29	100

المصدر: المحلل الإحصائي، 2015.

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته (.217%) من المبحوثين في عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم تتراوح ما بين 18-25 سنة وما نسبته (.844%) من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة وما نسبته (.937%) تتراوح أعمارهم ما بين 36-55 سنة.

والجدول رقم (7) يبين التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالفرضية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:

م	العبارات	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	درجة الموافقة
1	يوجد اهتمام بمكتب التخطيط بالجامعة.	11	15	1	1	3	منخفضة
		35.5	48.4	3.2	3.2	9.7	
2	يتم انتقاء خبرات	10	14	2	2	3	منخفضة
		23.3	45.2	6.5	6.5	9.7	

							عالية الكفاءة ببرامج التخطيط	
منخفضة	4	2	5	8	11	التكرار	تعمل	3
	13.3	6.7	16.7	26.7	36.7	النسبة %	الجامعة بإعداد خطة إستراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى	
منخفضة	3	2	3	14	8	التكرار	تعمل	4
	10.0	6.7	10.0	46.7	26.7	النسبة %	الجامعة على تحسين وتدريب القائمين على برامج التطوير	
عالية						التكرار	يساهم	5
	12.9	25.8	25.8	29.0	6.5	النسبة %	الطلاب في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة	

فيما يتعلق بأداء العاملين:

م	العبارة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	درجة الموافقة
1	تؤثر الخطة الإستراتيجية في الرفع من أداء العاملين.	5	8	12	5	1	عالية
		16.1	25.8	38.7	16.1	6.5	
2	يتم الربط بين احتياجات العاملين والخطط الموضوعة	8	10	6	5	2	عالية
		25.8	32.8	19.4	16.1	6.5	
3	لا يوجد اهتمام ببرامج التدريب للقائمين على مكتب التخطيط	2	5	8	11	5	عالية
		6.5	16.1	25.8	35.5	16.1	
4	يوجد متابعة وتنسيق مع مكتب الجودة بالجامعة	3	12	6	5	5	منخفضة
		9.7	38.7	19.4	16.1	16.1	
5	يشترك	10	11	5	2	3	منخفضة

	9.7	6.5	16.1	35.5	32.3	النسبة %	العاملون بوضع رسالة وسياسة الجامعة	
--	-----	-----	------	------	------	----------	---	--

المصدر: المحلل الإحصائي، 2015.

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على العبارات التالية:

- تؤثر الخطة الإستراتيجية في الرفع من أداء العاملين.
 - يتم الربط بين احتياجات العاملين والخطط الموضوعية
 - لا يوجد اهتمام ببرامج التدريب للقائمين على مكتب التخطيط.
 - يساهم الطلاب في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة.
 - يوجد متابعة وتنسيق مع مكتب الجودة بالجامعة
- درجات الموافقة منخفضة جدا على العبارات التالية:
- يوجد اهتمام بمكتب التخطيط بالجامعة.
 - يتم انتقاء خبرات عالية الكفاءة ببرامج التخطيط.
 - تعمل الجامعة بإعداد خطة إستراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.
 - تعمل الجامعة على تحسين وتدريب القائمين على برامج التطوير.
 - يشارك العاملون بوضع رسالة وسياسة الجامعة

ثانياً : نتائج التحليل باستخدام اختبار معاملات الارتباط سبيرمان

إجابة السؤال عن هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين؟
للإجابة عن هذا السؤال نستخدم الفرضية التالية:

- فرضية العدم: عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين
 - الفرضية البديلة: وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين
- وباستخدام اختبار معاملات ارتباط سبيرمان وحسب الجدول رقم (8) نجد أن معامل ارتباط سبيرمان هو 0.573 وهو طردي وباختبار هذا المعامل نجد أن مستوى المعنوية المشاهدة يساوي (0.001) وهو أصغر من مستوى المعنوية 5% أي أنه توجد علاقة طردية بين الخطة الإستراتيجية وأداء العاملين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية

1. لا يوجد اهتمام بمكتب التخطيط.
 2. هناك ضعف لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ويرجع ذلك إلى قلة وعي وإدراك للعاملين برسالة وأهداف الجامعة.
 3. لا يتم انتقاء خبرات عالية الكفاءة ببرامج التخطيط.
 4. لا يوجد تدريب للقائمين بإعداد الخطط الإستراتيجية مما يعوق عملية التطبيق السليم، كما لا يوجد ربط بين الخطة الإستراتيجية، واحتياجات العاملين.
 5. كذلك لا يوجد إشراك فعلي للعاملين عند وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة.
 6. لا تعمل الجامعة بإعداد خطة متوسطة وطويلة المدى.
- التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

1. القيام بتدريب القائمين بإعداد الخطط الإستراتيجية، وربط الخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ باحتياجات العاملين في المؤسسة.
2. تفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الإستراتيجية، وتوعيتهم بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ونظم تطوير الأداء.
3. إعادة الهيكلة الإدارية، واختيار الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة؛ لمواكبة التطورات الحديثة، والسعي وراء البرامج التدريبية المستمرة للعاملين.

4. التنبؤ بالمستقبل في العملية التعليمية وإرشاد القيادات العليا إلى تبني برنامج التخطيط.
 5. تخصيص الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الجيد وجمع المعلومات والتفرغ التام للقائمين على عملية التخطيط.
 6. العمل على التدريب والتطوير المستمرين من أجل رفع أداء العاملين.
- وفي ختام هذا البحث شكري وتقديري لإدارة الجامعة الأسمرية مدراء وموظفين وأخص بالذكر: أ. مفتاح زويد بإدارة البحوث والنشر لمجلة الجامعة الأسمرية لاهتمامه بمتابعة البحوث، فهذا البحث أنجز بمشاركتهم وذلك بالتفضل على إجابة الاستبانة الخاصة به، واستكمل البحث بحمد الله وفضله بعد أن قام نخبة من العلماء الأجلاء بتقييمه علمياً ولغوياً، فالباحث لا يرى مانعاً في مناقشة بحثه وقبول آراء القراء والمسؤولين.

المراجع

أولاً: الكتب

1. عاشور، أحمد صقر: الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، بيروت: دار النهضة، 1979.
2. بعيرة، أبوبكر: الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس، 1999م، ط2.
3. زاهر، ضياء الدين: تعليم الكبار منظور استراتيجي، ط1، 1993، دار سعاد الصباح، الكويت.
4. فايل، هنري: الإدارة العامة والصناعية، لندن: سير لاساك، 1949م.
5. كونتز، هارولد: مبادئ الإدارة: تحليل الوظائف الإدارية، ط5، نيويورك للنشر والتوزيع، (1955).

ثانياً: الرسائل العلمية

6. كعبار، محمد سالم: إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه منشورة مجلة العلوم والتقانة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011.
7. الحاج، عالم آدم: تقويم الأداء الإداري في المؤسسات من منظور الإدارة الإستراتيجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2010م.
8. الحاكم، علي عبدالله: الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مطابع العملة المحدودة، الخرطوم، 2006م.
9. الغالبي، وإدريس: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، 2009، ط1، دار وائل للنشر عمان.

ثالثاً: المؤتمرات والندوات

10. أبوزقية، خديجة: التخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيق الجودة في مؤسسات

- التعليم العالي، المؤتمر العلمي الدولي الأول: سياسات تخطيط التعليم العالي في ليبيا، الإخفاقات والصعوبات وبرامج وسبل التصحيح والنجاح الفترة 15-17 نوفمبر 2014م.
11. خشيم، مصطفى: بيئة التخطيط العام (النظرية والتطبيق) مؤتمر مفهوم ودور التخطيط، طرابلس 18-19-7-2006م.
12. عرفة، و يوسف أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 1، 2013.
13. مرعي، أحمد: التخطيط الاستراتيجي لجودة منظومة التعليم العالي في ليبيا تحدياته الراهنة ومشكلاته، المؤتمر العلمي الدولي الأول: سياسات تخطيط التعليم العالي في ليبيا، الإخفاقات والصعوبات وبرامج وسبل التصحيح والنجاح الفترة 15-17 نوفمبر 2014م.
14. مرجان، سليمان: التصحيح الاستراتيجي والجودة للتعليم العالي المفهوم والإخفاقات والصعوبات وبرامج وسبل التصحيح والنجاح، المؤتمر العلمي الدولي الأول: سياسات تخطيط التعليم العالي في ليبيا، الإخفاقات والصعوبات وبرامج وسبل التصحيح والنجاح الفترة 15-17 نوفمبر 2014م.

الملاحق

Correlations

			الخطوة الإستراتيجية	أداء العاملين
Spearman's rho	الخطوة الإستراتيجية	Correlation Coefficient	1.000	.573**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	31	31
	أداء العاملين	Correlation Coefficient	.573**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
N	Valid	31	31	30	30	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Mean		2.0323	2.1613	2.3333	2.2667	3.0968	2.6452	2.4516	3.3871	2.9032	2.2581
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000	3.0000	2.0000	4.0000	3.0000	2.0000
Std. Deviation		1.19677	1.24088	1.39786	1.22990	1.16490	1.05035	1.23393	1.14535	1.27423	1.26406

Frequency Table

x1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	11	35.5	35.5	35.5
موافق	15	48.4	48.4	83.9
Valid محايد	1	3.2	3.2	87.1
غير موافق	1	3.2	3.2	90.3
غير موافق بشدة	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	32.3	32.3	32.3
موافق	14	45.2	45.2	77.4
Valid محايد	2	6.5	6.5	83.9
غير موافق	2	6.5	6.5	90.3
غير موافق بشدة	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	11	35.5	36.7	36.7
موافق	8	25.8	26.7	63.3
محايد	5	16.1	16.7	80.0
غير موافق	2	6.5	6.7	86.7
غير موافق بشدة	4	12.9	13.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

x4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	8	25.8	26.7	26.7
موافق	14	45.2	46.7	73.3
محايد	3	9.7	10.0	83.3
غير موافق	2	6.5	6.7	90.0
غير موافق بشدة	3	9.7	10.0	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

x5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	2	6.5	6.5	6.5
موافق	9	29.0	29.0	35.5
محايد	8	25.8	25.8	61.3
Valid غير موافق	8	25.8	25.8	87.1
غير موافق بشدة	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	5	16.1	16.1	16.1
موافق	8	25.8	25.8	41.9
محايد	12	38.7	38.7	80.6
Valid غير موافق	5	16.1	16.1	96.8
غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	8	25.8	25.8	25.8
موافق	10	32.3	32.3	58.1
محايد	6	19.4	19.4	77.4
غير موافق	5	16.1	16.1	93.5
غير موافق بشدة	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	2	6.5	6.5	6.5
موافق	5	16.1	16.1	22.6
محايد	8	25.8	25.8	48.4
غير موافق	11	35.5	35.5	83.9
غير موافق بشدة	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	3	9.7	9.7	9.7
موافق	12	38.7	38.7	48.4
Valid محايد	6	19.4	19.4	67.7
غير موافق	5	16.1	16.1	83.9
غير موافق بشدة	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

x10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	32.3	32.3	32.3
موافق	11	35.5	35.5	67.7
Valid محايد	5	16.1	16.1	83.9
غير موافق	2	6.5	6.5	90.3
غير موافق بشدة	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	