معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية

و محمد الصغير قاسم الشيعبي
أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال - كلية المجتمع
جامعة الملك خالد - أبها
المملكة العربية السعودية
dralsheabi@gmail.com

سليمان بن عبدالرحمن آل الشيخ
أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز - جدة
المملكة العربية السعودية
salalsheikh@kau.edu.sa

(قدم للنشر في ٢٨/٣/١٤٣٣هـ وقبل للنشر في ٢٤/١٠/١٤٣٣هـ)

المستخلص. هدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية والوقوف على مدى توافق أو تباین آراء القيادات الجامعية نحو تلك المعوقات. وتتبع أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله في ظل اهتمام الجامعات السعودية ووزارة التعليم العالي بعملية التخطيط الاستراتيجي. وقد قام الباحثان بجمع البيانات الميدانية من خلال أداة استبانة تم تطويرها لهذا الغرض تكونت من (٣٠) عبارة تمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي، طبقت على عينة مكونة من (٢٨٥) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية التي تأسست قبل عام ٢٠٠٠م.

أكدت الدراسة وجود مجموعة كبيرة من الأسباب التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. وقد جاءت الأسباب المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية في مقدمة تلك المعوقات، في حين كانت الأسباب المتعلقة بالجوانب المالية في مؤخرة تلك المعوقات. وأخيراً كشفت الدراسة عن وجود تباین واضح

بين آراء القيادات من جامعة إلى أخرى نحو درجة تأثير معوقات التخطيط الاستراتيجي عليها.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات يأتي في مقدمتها التأكيد على أهمية حرص القيادات الجامعية السعودية على إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي بمنهجية علمية سليمة، وضرورة إزالة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، والعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بها.

مقدمة

بدأ استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بعد محاولات عديدة لاستخدامه في مجال الأعمال، عندما رأى القائمون على التعليم العالي ضرورة الاستفادة من أدوات التخطيط الاستراتيجي (Johnson, 2000). فمنذ عام ١٩٨٠م سعت الجامعات لتبني التخطيط الاستراتيجي وقامت بجهود متنوعة لتحقيق ذلك، وقد جاء اهتمام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة للتحديات العديدة التي تواجهها في بيئتي العمل الخارجية والداخلية كالتنافس على الموارد، وتنوع الضغوط السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية، وتعدد أصحاب المصالح، وتعدد العمليات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض مهارات العاملين، والاتجاه نحو العمل ضمن الفريق، وأهمية الكفاءة والفاعلية، فضلا عن أن الاقتصاد العالمي اليوم يتطلب تطوير القدرات الإدارية واستراتيجيات الابتكار والإبداع والمزايا التنافسية (Meesilapavikkai, 2000, Machado et al, 2004, Driscoll, 2010, Kwiek, 2003, OCED, 2002, Sadlak, 2000, Castells, 2001).

ولعل أول من تطرق للتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي هو جورج كيلر (George Keller) في كتابه الاستراتيجية الأكاديمية: الثورة الإدارية في التعليم العالي الأمريكي (Academic Strategy: The Management Revolution) الصادر عام ١٩٨٣م، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نشطة لصنع القرار يتم الاستفادة منها في تحديد هوية

المؤسسة التعليمية على أفضل وجه ممكن. واقترح بأن يتم تناول التخطيط الاستراتيجي على نحو جاد وتنفيذه بوصفه الوسيلة التي تؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة التعليمية وزيادة حيويتها (الزهراني، ١٩٩٥م).

ويناقش رولي وآخرون (Rowely et al., 1997) في كتابهم التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات: التخطيط من أجل البقاء والازدهار Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper ماضي وحاضر المسائل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث النظريات والتطبيقات حيث قام الباحثون الثلاثة بتطبيق بعض نظرياتهم في مؤسسات التعليم العالي. وخلص الكتاب إلى أن التعليم العالي سوف يشهد العديد من التغييرات وأن هذه التغييرات حتمية وأنها ستلامس كافة جوانب التعليم العالي، ومن أجل نجاح هذه التغييرات وبقاء واستمرار المؤسسات لابد من تبني التخطيط الاستراتيجي في كل مؤسسات التعليم العالي سواء على مستوى الكليات أو الجامعات.

إن العناصر الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هي نفس العناصر التي تعمل على نجاحه في مجال الأعمال، أي العناصر التي تشمل القيادة والمعلومات والأفراد (Manning, 1991). وقد عني بعض الباحثين بدراسة الأطراف المعنية بعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن (٨٧٪) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بأمريكا يمثلون بشكل أو بآخر طرفاً في عملية التخطيط الاستراتيجي (Meredith, 1993)، في حين أشارت دراسة أخرى إلى أن ثلث العاملين في مؤسسات التعليم العالي كانوا قد شاركوا في عمليات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي (Ko Vicki, 1990). كما أشارت دراسة ثالثة إلى أن الجزء الأهم من عملية التخطيط الاستراتيجي يسيطر عليه الإداريون في كل الأوقات وبطرق مختلفة (England-Siegerdt, 2006).

معوقات التخطيط الاستراتيجي

يشير هايورد (Hayward, 2008) إلى جملة من التحديات التي تواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عدد من الدول النامية التي عمل فيها، وحدد أبرزها في الإجابة على سؤال "لماذا نخطط؟" حيث أشار إلى أن منسوبي الجامعات في تلك الدول واجهوا مبادرات التخطيط بمجموعة من الأسئلة والتحديات مثل: لم يسبق لنا أن خططنا، فلماذا الآن؟ مشاكلنا كثيرة ولا يجدي معها التخطيط، التخطيط مسؤولية الإدارة العليا، لا جدوى من التخطيط. ويركز الكاتب على أن أحد العقبات الرئيسية هي بدء عملية التخطيط فعليا، وتطرق إلى المعاناة في تشكيل فرق العمل عند إعداد الخطة الاستراتيجية بسبب عزوف العاملين عن العمل فيها، ناهيك عن الافتقار إلى القيادات القادرة على أخذ زمام المبادرة وقيادة العملية التخطيطية والتغييرية. ويؤكد العريني (٢٠٠٩م) أن الكثير من التحديات والتجارب التي أشار إليها (Hayward) تنطبق على الوضع في الجامعات السعودية.

وقد اجتهد كثير من الباحثين في دراسة الأسباب الحقيقية وراء ضعف التخطيط الاستراتيجي بالجامعات والمؤسسات التعليمية، حيث يؤكد كاتر وبيكو (Cater and Pucko, 2010) على أن المؤسسات التعليمية إذا أرادت أن تحقق استراتيجياتها فلا بد أن تركز على المتغيرات التنظيمية التي تقف عائقا أمام التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، ويشدد على أن إدارة التغيير عملية هامة من أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، ولذلك يجب على القادة تحديد مجالات التغيير، وفي الوقت نفسه تحديد العناصر المقاومة للتغيير والعمل على معالجتها والتغلب عليها. أما هيربينيak (Hrebiniak, 2008) فيرى أن معوقات التخطيط الاستراتيجي الأكثر شيوعا هي تلك المرتبطة بثقافة المنظمة والمتمثلة بانعدام الثقة بين أطراف المنظمة، وهذا يؤدي عادة إلى ضعف أو عدم كفاية تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد أو وحدات الأعمال في المؤسسة. ويتفق هيربينيak (Hrebiniak, 2008) مع

جيركوف (Gurkov, 2009) على أن فشل التخطيط الاستراتيجي لا يتأثر بفشل الصياغة الاستراتيجية، بل أنه يتعداها إلى التأثير بفشل تنفيذ الخطة، وعليه فإن فشل القيادات الإدارية في التغلب على المعوقات التنظيمية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية سيؤدي حتماً إلى فشل التخطيط الاستراتيجي في المستقبل.

أما شولوك وهاريسون (Shulok and Harrison, 1998) فقد أشارا إلى عدة تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من أبرزها: ضعف القدرة على جمع البيانات والمعلومات المناسبة لعملية التخطيط، وضعف القدرة على تفسير البيانات، فضلاً عن ضعف القدرة على استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات التخطيطية. ويؤكد ويلكينس (Wilkins, 2006) على مدى تأثير البيئة المحيطة على التخطيط الاستراتيجي، وخلص إلى أن هناك عدد من المعوقات البيئية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في المعوقات التقنية والبشرية والمالية وأصحاب المصالح. وقد كشف تيو وانج (Teo and Ang, 2001) أن الفشل في الحصول على دعم الإدارة العليا يعد أكبر مشكلة تواجه التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات، ويشير إسماعيل وآخرون (Ismail et al., 2007) إلى مجموعة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التقني والتكنولوجي في الجامعات الماليزية أبرزها: ضعف التزام الإدارة العليا وافتقار الجامعة إلى القيادات المؤهلة لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وتجاهل قضايا تنفيذ الخطة الاستراتيجية وعدم وجود دعم مالي كافٍ لتوطين التكنولوجيا والافتقار إلى الكوادر المدربة في التطوير والتغيير التقني.

ولدراسة هذه الظاهرة بشكل أكثر دقة تم تنفيذ عدد من الأبحاث على مستوى منظومة التعليم العالي ببعض الدول، حيث حدد تاجيس (Tagis, 2002) معوقين للتخطيط الاستراتيجي في جامعات (Papua New Guinea) هما: ضعف الصلاحيات الوظيفية وبالتالي ضعف المسؤولية الالتزامية للأفراد القائمين على التخطيط

الاستراتيجي وتنفيذه، والمطالب الاجتماعية التقليدية تجاه مؤسسات التعليم العالي ودورها. كما أكد يعقوب وآخرون (Yaakub *et al.*, 2005) على أن افتقار الجامعات إلى المؤسسية الواضحة ذات المعالم والأطر المحددة، هي من العقبات الرئيسة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الماليزية. ووضع ماتشدو وزملاءه (Machadoa, *et al.*, 2004) معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات البرتغالية في أربع مجموعات هي:

- ضعف توفر الموارد الضرورية: المادية، التكنولوجية، المالية، البشرية.
- غياب وضعف الاتصال: كعدم فعالية قنوات الاتصال داخل الحرم الجامعي، وعدم توفر المعلومات الكافية، وعدم إشراك الإدارة العليا في التخطيط، وضعف الحوافز التحفيزية للموظفين.
- الصراع والتغيير السريع: ويندرج في إطاره تنامي الصراعات داخل الجامعات، والتغييرات السريعة، وعدم القدرة على صياغة الخطط وتنفيذها.
- ضيق الوقت: عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط والتنسيق والتكامل بين وحدات الجامعات عند التخطيط.

وكشف شرف وزملاءه (٢٠١٠م) عن مجموعة من معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السورية حدّوها في خمس مجموعات تتمثل الأولى في المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي مثل غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة استخدام تحليل (SWOT)، وصعوبة توفر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة. في حين تتعلق المجموعة الثانية من المعوقات بإدارة الجامعة مثل ضعف الاهتمام بالتخطيط، وضعف المتابعة، وعدم المعرفة بالأساليب العلمية التخطيطية، وقلة الخبرة في التخطيط، وانشغال الإدارة بالشؤون اليومية، وجهل الإدارة لخطوات التخطيط الاستراتيجي. أما المجموعة الثالثة

من المعوقات فقد تعلق بالجامعة والعاملين فيها، مثل ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وانخفاض دافعيتهم للتخطيط، ومقاومة التغيير الاستراتيجي، فضلا عن النظر للتخطيط بأنه نوع من العمل العشوائي المضيع للوقت. في حين تمحورت المجموعة الرابعة حول المعوقات المرتبطة بالإدارة العليا مثل التركيز على النتائج قصيرة المدى، وضعف التحفيز، والتغييرات المستمرة، وعدم تخصيص ميزانية للتخطيط.

وقد وضع بعض الباحثين بعض التصورات الشاملة للمعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، فعلى سبيل المثال، يصنف جونسون (Johnson, 2000) التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات إلى أربعة أنواع هي: تحديات تتعلق بالعنصر البشري (كيف يمكن الحصول على تفاعل العاملين واستجابتهم للتغيرات)، وتحديات تتعلق بالعمليات التخطيطية (كيف يمكن توليد الأفكار الخاصة بالتخطيط بطريقة مبدعة ومبتكرة)، وتحديات تتعلق بالهيكلية (كيف يمكن إدارة الجزء من الكل والتنسيق بين خطط الوحدات الفرعية والمركز)، وتحديات تتعلق بالمؤسسة (كيف يمكن إحداث تغييرات في نمط القيادة وثقافة القادة ورؤاهم تتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي).

ويرى ستيفان (Stefan, 2005) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في أربعة معوقات رئيسية هي: المعوقات البشرية كمقاومة التغيير والعلاقات الاجتماعية، والمعوقات المالية كالتكلفة العالية للتخطيط الاستراتيجي، والمعوقات المؤسسية كثقافة التعاون والثقة بين أطراف المؤسسة، والمعوقات التقنية كتصميم العمل.

وأوجز ميسيلابافيكاي (Meesilapavikkai, 2000) معوقات التخطيط الاستراتيجي

كما رآها مجموعة من الباحثين (Feldman and March, 1981, Rawely et al, 1997, Shulok and Harrison, 1998, Steeples, 1997, Hunt et al., 1997,

(Schmidtlein, 1995) في أربعة عوامل رئيسة يندرج تحت كل منها عدد من المعوقات، كما يلي:

- معوقات تتعلق بالمعلومات: كضعف القدرة على جمع البيانات اللازمة وتفسيرها، وضعف القدرة على تقويم المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات التخطيطية على مستوى الوحدات، وغزارة المعلومات، والافتراضات الخاطئة عن مصادر المبادرة في التغيير، والافتراضات غير الصائبة عن نوعية المعلومات المطلوبة للتخطيط.

- معوقات إدارية: كالافتقار إلى إدارة عليا لقيادة التخطيط والتغيير، والافتقار للتدريب الإداري لرفع كفاءة ومهارات الإداريين في التخطيط، والافتقار إلى الثقة والانسجام بين العاملين، والتوقعات التي ترى بأن التخطيط سوف يحد من خيارات اتخاذ القرار، والفشل في إيجاد نموذج فعال لعملية التخطيط يوازن بين مطالب المرونة والرقابة، والضغط والطوارئ، وتعارض مصالح الوحدات الفرعية مع مصلحة المؤسسة الكلية، وديناميكية البيئة المحيطة، وتجنب الحساسية السياسية وبالتالي استبعاد أمور ذات أهمية استراتيجية كبيرة، والافتقار إلى المدافعين عن التغيير في مجال معين.

- معوقات تتعلق بالعمليات التخطيطية: كالحاجة إلى التعامل مع المستقبل دون التضحية بالأنشطة الروتينية القائمة، ومشكلات تنفيذ الخطط، والصراعات الأيديولوجية حول مفهوم التخطيط، وارتفاع تكلفة عملية التخطيط، والتوقعات غير الواقعية التي ترى بأن التخطيط سيزيد من الموارد، والفشل في النظر إلى التخطيط كعملية تعلم، وضعف القدرة في الحفاظ على الخطة الاستراتيجية كعملية ذات أثر مستمر.

- معوقات خاصة بالحرم الجامعي والعاملين فيه: كصعوبة تهيئة الحرم الجامعي للتغيير، والمعوقات التي يحدثها العاملون حيال المعايير المقترحة، والنظر إلى التخطيط بوصفه غير ملائم للمؤسسة، وغموض المستقبل.

مشكلة الدراسة

تمثل مؤسسات التعليم العالي حجر الزاوية في تطور المجتمعات ونموها، ويعتمد نجاح تلك المؤسسات وقدرتها على أداء دورها المنشود في المجتمعات بدرجة أساسية على التزامها بتبني التخطيط الاستراتيجي في جميع أنشطتها، سواء كانت تلك المتعلقة بالتعليم، أو المتعلقة بالبحث العلمي، أو خدمة المجتمع، ويعد التخطيط الاستراتيجي في أحسن أحواله تحديًا وهذا التحدي يتضاعف في الدول النامية خاصة عندما نتحدث عن التخطيط للتعليم العالي.

ومن خلال ملاحظة ومعايشة الباحثين لما يدور في الجامعات السعودية من جدل ونقاش وحراك حول التخطيط الاستراتيجي وتنافس بين الجامعات لإعداد خطط استراتيجية، ونتيجة لمشاركتها في هذا الحراك والنقاش من خلال حضورها لورش العمل وحلقات النقاش والندوات والدورات والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في جامعتيها، فقد اتضح لهما أن هناك معوقات كثيرة في الجامعات السعودية تقف حائلا دون قيام بعض الجامعات بتطوير خطط استراتيجية تسير وفقها، وإذا وجدت جامعات قد قامت بتطوير خطط استراتيجية فإنها في أحيان كثيرة نوع من الاجتهاد الفردي لبعض قيادات تلك الجامعات، وتظل تلك الخطط عبارة عن وثائق نظرية لا تترجم إلى واقع عملي.

من هنا رأى الباحثان أن يتم دراسة المعوقات التي تحول دون قيام الجامعات السعودية بتبني التخطيط الاستراتيجي في أنشطتها، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الآتي:

- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة
بالبعد البشري؟

- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة
بالبعد المالي؟

- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة
بالبعد الإداري والتنظيمي؟

- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة
بعملية التخطيط؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي
ترجع للمتغيرات الديموغرافية ومتغير الجامعة؟

أهمية الدراسة

يعتبر التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية مهم
جداً من الناحية العملية حيث أنه سيؤثر إيجاباً على قدرة هذه الجامعات على
استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي بالشكل السليم الذي سيسهم في الارتقاء
بالعملية الأكاديمية بأبعادها الثلاثة: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما
تزداد أهمية هذه الدراسة مع توجه الجامعات السعودية للحصول على الاعتمادات
الأكاديمية العالمية، إذ أن وجود خطة استراتيجية متكاملة وسليمة يعتبر أحد
المتطلبات الأساسية لكثير من تلك الاعتمادات الأكاديمية العالمية. وتعتبر هذه
الدراسة في حدود علم الباحثين الدراسة الأولى التي تتناول اتجاهات القيادات
الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية نحو المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلباً
على خططها الاستراتيجية.

أهداف الدراسة

يسعى الباحثان من خلال إجراء هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية.
- تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية.

- التعرف على مدى اختلاف وتباين رؤى القيادات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات السعودية إزاء معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم عرضها فقد تم وضع فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى لمتغير الخبرة أو سنوات العمل في الموقع الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعات.

حدود الدراسة

تتخصر هذه الدراسة في الجامعات السعودية الحكومية التي تم تأسيسها قبل عام ٢٠٠٠م، مما لا يسمح لنا بتعميم نتائجها على باقي الجامعات السعودية الحكومية والخاصة. كما أن كون الدراسة تستطلع آراء القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات محل الدراسة يمنعنا من تعميم النتائج على كافة منسوبي الجامعة وعلى الأخص أعضاء هيئة التدريس. وأخيراً فإن هذه الدراسة محدودة بالإطار الزمني الذي نفذت خلاله وهو العام الجامعي ١٤٣٣/٣٢هـ.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اتبع الباحثان في طريقة العمل عدة مراحل أبرزها:

المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات النظرية والوقوف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بصورة دقيقة من خلال الدراسات السابقة التي تمت في هذا الجانب عربيا وعالميا.

المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة، حيث تم الاستفادة من عدد من

الدراسات السابقة (Feldman and March, 1981, Rawely *et al.*, 1997, Shulok and Harrison, 1998, Steeples, 1997, Hunt *et al.*, 1997, Schmidtlein, 1995, Meesilapavikkai, 2000) لتصميم استمارة مكونة من (٣٠) فقرة تقيس متغيرات عديدة قسمت على أربعة أبعاد وذلك على النحو التالي:

جدول (١). فقرات الاستبيان موزعة وفق الأبعاد.

البعد	عدد الفقرات	أرقامها في الاستبيان
المعوقات البشرية.	١١	٢، ٤، ٧، ٩، ١٠، ١٤، ١٦، ٢١، ٢٥، ٢٧، ٢٩
المعوقات المالية.	٤	١، ١٥، ١٨، ٢٣
المعوقات الإدارية والتنظيمية.	٨	٣، ٥، ٦، ٨، ١١، ١٧، ٢٦، ٢٨
المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط.	٧	١٢، ١٣، ١٩، ٢٠، ٢٢، ٢٤، ٣٠

وبعد تصميم الاستبيان بصورته الأولى تم عرضه على مجموعة من المحكمين لقياس الصدق النظري، ثم تم إخراج بصورته النهائية بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات، حيث تم اختيار الجامعات السعودية المشاركة في الدراسة على أن يكون تاريخ تأسيسها قبل عام ٢٠٠٠م وذلك لكون عمرها الزمني طويل نسبياً، إضافة إلى أن لديها خبرة في التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارستها له، ومواجهتها لمجموعة من العقبات والصعاب خلال مراحل

تطورها، وقد بلغ عددها (٧) جامعات يوضحها الجدول رقم (٢). وقد تم استطلاع آراء القيادات الإدارية والأكاديمية فيها (مديرو جامعات، وكلاء جامعات، عمداء كليات، عمداء عمادات مساندة، مديرو عموم) عن الصعوبات والمعوقات التي تحول دون إعداد خطط استراتيجية والسير وفقها.

جدول (٢). المعلومات الخاصة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد العمادات المساندة	مديرو عموم الإدارات والمراكز	الإدارة العليا	الإجمالي	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة مسترجع
جامعة الملك سعود	١٩٥٧م	٢١	١٢	١٦	٩	٥٩	٥٩	٥٦	٩٥٪
الجامعة الإسلامية	١٩٦١م	١٠	١١	١٥	٤	٤٠	٤٠	٣٢	٨٠٪
جامعة الملك فهد للبترول	١٩٦٣م	٨	٧	١٠	٣	٢٨	٢٨	٢٨	١٠٠٪
جامعة الملك عبدالعزيز	١٩٦٧م	٣٢	١١	١٥	٨	٦٦	٦٦	٤٨	٧٣٪
جامعة أم القرى	١٩٨١م	٣٤	١٠	١٢	٧	٦٣	٦٣	٤٩	٧٨٪
جامعة الإمام محمد	١٩٨٤م	٧	٩	١٦	٤	٣٦	٣٦	٢٩	٨١٪
جامعة الملك فيصل	١٩٨٥م	١٦	١٢	١١	٤	٤٣	٤٣	٤٣	١٠٠٪
الإجمالي		١٢٨	٧٢	٩٥	٣٩	٣٣٥	٣٣٥	٢٨٥	٨٥٪

* المعلومات في الجدول مستقاة من المواقع الإلكترونية للجامعات على الشبكة العنكبوتية لعام ١٤٣٢هـ.

المرحلة الرابعة: مرحلة تصنيف البيانات وتحليلها، حيث تم في هذه المرحلة مراجعة الاستثمارات وتفرغ البيانات وإدراجها في الحاسب الآلي عبر برنامج (SPSS) ومن ثم إجراء اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لفقرات المقياس وأبعاده من خلال معامل كرومباخ ألفا كما في الجدول رقم (٣).

جدول (٣). قيمة معامل كرومباخ ألفا للاتساق الداخلي للمقياس.

البعد	قيمة ألفا
المعوقات البشرية.	٠,٦٩
المعوقات المالية.	٠,٨٠
المعوقات الإدارية والتنظيمية.	٠,٦٣
المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط.	٠,٨٦
على مستوى الأبعاد جميعاً.	٠,٩٢

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣) أن معامل الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد في الجامعات تراوح بين (٠,٦٣ و ٠,٨٦) وهي قيم جيدة ومقبولة، وتدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بعد، أما على مستوى المقياس ككل فقد بلغ (٠,٩٢) وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق والثبات الداخلي للمقياس.

صفات عينة الدراسة

١. البيانات الشخصية:

جدول (٤). وصف عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس.	ذكر.	٢٨٥	١٠٠
	أنثى.	٠	٠
العمر.	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة.	٣١	١٠,٩
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.	١٤٢	٤٩,٨
	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة.	١٠٧	٣٧,٥
	٦٠ سنة فأكثر.	٥	١,٨
الموقع الوظيفي.	إدارة عليا.	٢٤	٨,٤
	عميد كلية.	١٢٤	٤٣,٥
	عميد عمادة مساندة.	٥٩	٢٠,٧
	مدير عام ومدير مركز.	٧٨	٢٧,٤
سنوات العمل في الوظيفة الحالية.	أقل من ٤ سنوات.	١٠٨	٣٧,٩
	من ٤ إلى أقل من ٧ سنوات.	١٣٧	٤٨,١
	من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات.	١٥	٥,٣
	١٠ سنوات فأكثر.	٢٥	٨,٧

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن القيادات الإدارية في الجامعات جميعهم من الرجال، فهم من يتخذون القرارات، وبرغم وجود شطر للطالبات بمعظم الجامعات المشاركة في الدراسة إلا أن القيادات النسائية بها على مستوى إداري أقل من المستوى الإداري محل الدراسة (أي أقل من عميد أو مدير عام)، وبالتالي فإن مشاركتهن في عملية التخطيط الاستراتيجي هي مشاركة محدودة.

وتشير النتائج إلى أن نحو نصف العينة تتراوح أعمارهم من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة وهو العمر المنطقي لشغل المناصب القيادية، كما تفصح النتائج عن أن فئة العمداء تمثل النسبة الأكبر من العينة (٤٣,٥٪) يليهم فئة مديرو العموم ومديرو المراكز بنسبة (٢٧,٤٪) ثم فئة عمداء العمادات المساندة بـ (٢٠,٧٪)، ثم فئة مستوى الإدارة العليا بنسبة (٨,٤٪). كما يتضح من البيانات في الجدول أن (٤٨,١٪) عملوا في وظائفهم الحالية من (٤) إلى أقل من (٧) سنوات بينما تتخفف هذه النسبة في الفئة التي تليها (من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات) إلى (٥,٣٪)، وهذا يدل على أن المناصب القيادية في الجامعات السعودية تخضع لتغيير قياداتها بشكل دوري.

ب. مشاركة العينة وخبرتها في التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٥). مشاركة العينة وخبرتها في التخطيط الاستراتيجي.

ت	طبيعة المشاركة	العدد	النسبة % من إجمالي العينة
١	حضور ورش العمل التثقيفية عن التخطيط الاستراتيجي.	١٩٨	٦٩,٥
٢	حضور ورش العمل التخصصية في التخطيط الاستراتيجي.	١٥١	٥٣,٠
٣	المشاركة في ورش العمل الخاصة بوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	١٣٣	٤٦,٧
٤	المشاركة في صياغة نتائج ورش العمل الخاصة بوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٨٣	٢٩,١
٥	المشاركة في كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٨٨	٣٠,٩
٦	مراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة واقتراح ملاحظات عليها.	١٠٣	٣٦,١
٧	المشاركة في إقرار الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٩٢	٣٢,٣
٨	المشاركة بورش العمل الخاصة بترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تنفيذية.	٨٣	٢٩,١
٩	المشاركة بتنفيذ أجزاء من الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٢٠٨	٧٣,٠
١٠	المشاركة في مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٨٩	٣١,٢
١١	الإشراف على وضع الخطة الاستراتيجية للقطاع الجامعي الذي تديره.	١٧٥	٦١,٤

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS) (النسبة محتسبة بقسمة العدد على إجمالي العينة ٢٨٥).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) أن ما يقرب من (٧٠٪) من أفراد العينة حضروا ورش عمل تثقيفية عن التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى أن هناك اهتمامًا جيدًا بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. لكن هذه النسبة تقل عندما يتعلق الأمر بالمشاركة في ورش العمل التخصصية في التخطيط الاستراتيجي (٥٣٪) أو المشاركة في ورش العمل الخاصة بوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة (٤٦,٧٪). وفي نفس الوقت فإن المشاركة في ورش العمل الخاصة بترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تنفيذية تنخفض إلى

(٢٩٪). كذلك الحال بالنسبة للمشاركة في مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة إذ تصل النسبة إلى (٣١٪). وبما أن عينة الدراسة من القيادات الإدارية العليا، فإن نحو (٦١٪) من العينة يشرفون على وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للقطاع الجامعي الذي يديرونه. مما سبق يتضح أن مشاركة أفراد العينة وخبرتهم في التخطيط الاستراتيجي صياغةً وإقراراً وتنفيذاً ومراجعةً متدنية إلى حد ما في غالبية محاورها، وهذا لا يرقى إلى كونهم القيادات العليا بالجامعات.

استخلاص أبرز النتائج

تم تحليل نتائج الدراسة وفقاً لأربعة أبعاد ضمت معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وهي: المعوقات ذات العلاقة بالبعد البشري، والمعوقات ذات العلاقة بالبعد المالي، والمعوقات ذات العلاقة بالبعد الإداري والتنظيمي، والمعوقات ذات العلاقة بعملية التخطيط. وتم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال هذا التحليل كما يأتي:

أولاً: للإجابة على سؤال الدراسة الأول (ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة بالبعد البشري؟) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بالبعد البشري.

جدول (٦). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بالبعد البشري.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوق	العبارة	ت	الترتيب
٣,٢٠	١,٤٠	متوسط	نقص الكوادر الجامعية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.	١	٢
٢,٦٠	١,٣١	متوسط	قناعة البعض بأن الجامعة هي قطاع حكومي، وبالتالي فإن أدوات التخطيط الاستراتيجي غير مناسبة.	٢	٤
٣,٢٠	١,٢٧	متوسط	الافتراضات الخاطئة لدى بعض القيادات الجامعية عند التخطيط الاستراتيجي وما يترتب عليه من تغييرات.	٣	٧
٣,١٦	١,٢٨	متوسط	عدم رغبة بعض منسوبي الجامعة بالالتزام بإجراءات واطر محددة نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٤	٩
٢,٩١	١,٣٦	متوسط	عدم قناعة منسوبي الجامعة بإمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٥	١٠
٢,٥١	١,١٠	متوسط	عدم قناعة قيادات الجامعة (المدير، الوكلاء العمداء، مديرو العموم) بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	٦	١٤
٢,٩٢	١,٢٥	متوسط	قلة القيادات الجامعية القادرة على أخذ زمام المبادرة وقيادة العملية التخطيطية والتغييرية.	٧	١٦
٢,٣٤	١,٠٢	منخفض	عدم قناعة قيادات الجامعة (المدير، الوكلاء، العمداء، مديرو العموم) بإمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٨	٢١
٢,٦٣	١,٢٧	متوسط	عدم قناعة منسوبي الجامعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	٩	٢٥
٣,١٤	١,٢٠	متوسط	قلة عدد منسوبي الجامعة القادرين على تقديم أفكار إبداعية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	١٠	٢٧
٣,٠٠	١,٣٤	متوسط	قناعة البعض بأن التخطيط الاستراتيجي لايناسب طبيعة المؤسسات الأكاديمية.	١١	٢٩
٢,٨٧		متوسط	المتوسط الحسابي المرجح		

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) والمتعلقة بإجابات أفراد العينة على فقرات البعد البشري أن "نقص الكوادر الجامعية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي" و"الافتراضات الخاطئة لدى بعض القيادات الجامعية عن التخطيط الاستراتيجي وما يترتب عليها من تغييرات" جاء في مقدمة عوائق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي لكل منهما بلغ (٣,٢٠) مما يعني أنهما معوقان بدرجة متوسطة، وجاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب العوائق ذلك المتعلق بـ "عدم رغبة بعض منسوبي الجامعة بالالتزام بإجراءات وأطر محددة نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣,١٦)، تلاه في الترتيب المعوق المتمثل بـ "قلة عدد منسوبي الجامعة القادرين على تقديم أفكار إبداعية في مجال التخطيط الاستراتيجي" بوسط حسابي قدره (٣,١٤). لكن عندما يتعلق الأمر بـ "عدم قناعة قيادات الجامعة (المدير، الوكلاء، العمداء، مديرو العموم) بإمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية" فإن الأمر يختلف إذ ينخفض الوسط الحسابي إلى (٢,٣٤) وهي قيمة تجعلنا نستبعد هذا المتغير من معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. وبصورة عامة فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لفقرات هذا البعد (٢,٨٧) وهي قيمة تقع في المدى المتوسط.

ثانيًا: للإجابة على سؤال الدراسة الثاني (ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة بالبعد المالي؟) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بالبعد المالي.

جدول (٧). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بالبعد المالي.

البيان	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوق
١	١	ارتفاع التكلفة المصاحبة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٢,٧٧	١,٣٢	متوسط
١٥	٢	أنظمة وإجراءات إقرار ميزانية الجامعة والصرف من بنودها.	٣,٠٣	١,١٣	متوسط
١٨	٣	صعوبة توجيه ميزانية الجامعة لتمويل تنفيذ المشاريع النابعة من الخطة الاستراتيجية.	٢,٩٦	١,٠٨	متوسط
٢٣	٤	شح المخصصات المالية بالجامعة اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٢,٣٧	١,١٢	منخفض
المتوسط الحسابي المرجح			٢,٧٨		متوسط

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

أفصحت النتائج من خلال الجدول رقم (٧) المتعلق بالبعد المالي أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على متغيرات هذا البعد تراوحت بين (٢,٣٧) و (٣,٠٣) حيث مثلت "الأنظمة والإجراءات الخاصة بإقرار ميزانية الجامعة والصرف من بنودها" أكثر المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعوق (٣,٠٣)، وهي قيمة متوسطة، فيما يرى أفراد العينة أن "شح المخصصات المالية بالجامعة اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي" لا يمثل معوقاً من معوقات التخطيط الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٣٧) وهي قيمة منخفضة تدل على التأثير الضعيف لهذا المعوق. وبصورة عامة بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (٢,٧٨) وهي قيمة متوسطة.

ثالثاً: للإجابة على سؤال الدراسة الثالث (ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة بالبعد الإداري والتنظيمي؟) فقد تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بالبعد الإداري والتنظيمي.

جدول (٨). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بالبعد الإداري والتنظيمي.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوق	العبارة	ت	الترتيب
٣,٢٠	١,٢٧	متوسط	ضعف فعالية وسائل الاتصال مع منسوبي الجامعة.	١	٣
٣,١٦	١,٣٠	متوسط	تعارض المصالح الخاصة بالكليات والتنافس فيما بينها وصعوبة توافقها في خطة واحدة.	٢	٥
٢,٩٨	١,٤٩	متوسط	ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	٣	٦
٢,٦٢	١,١٨	متوسط	ضعف دعم الإدارة العليا للجامعة للتخطيط الاستراتيجي.	٤	٨
٢,٦٤	١,١٨	متوسط	عدم وجود إدارة متخصصة مسئولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.	٥	١١
٣,٠٤	١,٣٠	متوسط	عدم وجود نظام معلومات فعال وقادر على توفير المعلومات الداخلية والخارجية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	٦	١٧
٣,٠٩	١,٠٨	متوسط	عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية السابقة.	٧	٢٦
٣,٢٩	١,٣٥	متوسط	سيطرة المركزية في العمل الجامعي وبالتالي ضعف المسؤولية الالتزامية للأفراد القائمين على التخطيط.	٨	٢٨
٣,٠٠		متوسط	الوسط الحسابي المرجح		

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

أبرزت نتائج الجدول رقم (٨) أن "سيطرة المركزية في العمل الجامعي وضعف المسؤولية الالتزامية للأفراد القائمين على التخطيط" تعد من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي الإدارية في الجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٣,٢٩)، يليه في الترتيب المعوق المتعلق بـ "ضعف فعالية وسائل الاتصال بين منسوبي الجامعة" حيث حصل على متوسط حسابي قدره (٣,٢٠). ويأتي "تعارض المصالح الخاصة في الكليات والتنافس فيما بينها وصعوبة توافقها في خطة واحدة" في المرتبة الثالثة من معوقات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره (٣,١٦). وتميل قيمة الوسط الحسابي للانخفاض قليلا إزاء المعوقات التالية: "عدم وجود إدارة متخصصة مسئولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي" و"ضعف دعم الإدارة العليا للجامعة للتخطيط الاستراتيجي" إذ بلغا على التوالي (٢,٦٤) و(٢,٦٢). وبصورة عامة يتضح أن جميع المتغيرات في هذا البعد مثلت معوقات للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية وإن تفاوتت الآراء حولها، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح لفقرات هذا البعد (٣,٠٠) وهي قيمة متوسطة.

رابعاً: للإجابة على سؤال الدراسة الرابع (ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي؟) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول (٩). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على معوقات التخطيط الاستراتيجي ذات العلاقة بعملية التخطيط.

الترتيب الاستبيان	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوق
١٢	١	عملية التخطيط الاستراتيجي تستغرق وقتاً طويلاً.	٣,٠٤	١,١٤	متوسط
١٣	٢	عدم وجود أنظمة وإجراءات داخل الجامعة تنظم عملية التخطيط الاستراتيجي وما يتبعها من تنفيذ.	٢,٨٠	١,١٩	متوسط
١٩	٣	الخوف من الفشل لدى البعض عند وضع الخطة الاستراتيجية.	٣,٠٠	١,١٨	متوسط
٢٠	٤	لا يوجد نموذج فعال وناجح داخل الجامعات لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٢,٦٢	١,١٢	متوسط
٢٢	٥	صعوبة الاتفاق على تحديد الأولويات الاستراتيجية للجامعة.	٢,٧٦	١,١٦	متوسط
٢٤	٦	صعوبة عملية التخطيط الاستراتيجي وتعميقاتها.	٢,٦٩	١,٢٦	متوسط
٣٠	٧	صعوبة الاتفاق على تحديد غايات وأهداف الجامعة.	٢,٥٩	١,٣٩	متوسط
المتوسط الحسابي المرجح			٢,٧٩		متوسط

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (٩) أن طول الوقت الذي تستغرقه عملية التخطيط الاستراتيجي يعد معوقاً أساسياً من معوقات التخطيط في الجامعات السعودية، وقد تصدر المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط نفسها بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وعلى ما يبدو فإن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي بطبيعتها تتطلب وقتاً كبيراً إضافة إلى الوقت الذي تتطلبه عملية

وضع الرؤية والرسالة والأهداف ومراجعتها ومن ثم وضع الخطط التفصيلية والموازنات التقديرية وغيرها من مراحل عملية التخطيط، الأمر الذي يدفع بالكثير من قادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى العزوف عن تبني التخطيط الاستراتيجي. كما ترى القيادات الجامعية أن "الخوف من الفشل لدى البعض عند وضع الخطة الاستراتيجية" يعد من أبرز المعوقات المتعلقة ببعد عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، وهذا يتطلب ممارسة وخوض تجارب عديدة في إعداد الخطط وتنفيذها حتى يتم التخلص من هذا الخوف.

ويبدو أن "عدم وجود أنظمة وإجراءات داخل الجامعة تنظم عملية التخطيط الاستراتيجي وما يتبعها من تنفيذ" تشكل عائقاً أمام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، فالعملية ربما أنها إلى الآن لا زالت تمارس في الكثير من الجامعات بدون لوائح وأنظمة وإجراءات تنظمها، مما يجعلها في وجهة نظر الكثيرين عملية عشوائية تغلب عليها الاجتهادات الشخصية، كما يراها البعض عملية يعترضها الكثير من الصعوبة والتعقيد وبالتالي تمثل هذه الصعوبة والتعقيد عائقاً وحائلاً أمام القيام بإعداد خطط استراتيجية. ومما يزيد الأمر صعوبة وتعقيداً هو "عدم وجود نموذج فعال وناجح داخل الجامعات لعملية التخطيط الاستراتيجي" (بمتوسط حسابي يبلغ ٢,٦٢) فقد زاد ذلك من غموض الرؤيا وضبابية المشهد لدى قيادات الجامعات. وعموماً فإن هذا البعد بمتغيراته المتعددة يعد من المعوقات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي كون متغيراته تتعلق بعملية التخطيط نفسها وما يعترضها من تعقيد ورافقها من صعوبات، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح لجميع متغيرات هذا البعد (٢,٧٩) وهي قيمة متوسطة.

من خلال ما طرح سابقاً يتضح أن معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية تتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين أعلى قيمة (٣,٢٩) وأدنى قيمة (٢,٣٤). ويمكن إبراز أهم سبعة معوقات مرتبة حسب قيم الوسط الحسابي

من الأعلى للأدنى كما يلي:

١. سيطرة المركزية في العمل الجامعي وبالتالي ضعف المسؤولية الالتزامية للأفراد القائمين على التخطيط.

٢. نقص الكوادر الجامعية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

٣. الافتراضات الخاطئة لدى بعض القيادات الجامعية عند التخطيط الاستراتيجي وما يترتب عليه من تغييرات.

٤. ضعف فعالية وسائل الاتصال مع منسوبي الجامعة.

٥. عدم رغبة بعض منسوبي الجامعة بالالتزام بإجراءات وأطر محددة نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

٦. تعارض المصالح الخاصة بالكلية والتنافس فيما بينها وصعوبة توافرها في خطة واحدة.

٧. قلة عدد منسوبي الجامعة القادرين على تقديم أفكار إبداعية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

في حين ظهر متغيران حصلا على قيم متوسطات حسابية تقل عن (٢,٥٠) وهو ما يجعلنا ننظر إليهما بأنهما من أقل معوقات التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في الجامعات السعودية حسب وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات محل الدراسة، والمتغيران هما:

١. عدم قناعة قيادات الجامعة (المدير، الوكلاء، العمداء، مديرو العموم) بإمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٢. شح المخصصات المالية بالجامعة اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

خامساً: للإجابة على سؤال الدراسة الخامس (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي ترجع للمتغيرات الديموغرافية ومتغير الجامعة؟) فقد تم اختبار أربع فرضيات وكانت النتائج كما يأتي:

نتيجة اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير العمر. واختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) الظاهرة نتائجه في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠). نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة معنوية الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر.

العمر	N	المتوسط	مصدر التباين	المجموع	درجة الحرية	متوسط	قيمة F	قيمة الدلالة
٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣١	٩٠,٥٨	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	٧٩٣٧,٧	٣	٢٦٤٥,٩	٦,٥	٠,٠٠
٤٠ إلى أقل من ٥٠	١٤٢	٨٥,٩		١١٤٣٩٢,٤٥	٢٨١	٤٠٧,٠٩		
٥٠ إلى أقل من ٦٠	١٠٧	٧٨,٦٧		١٢٢٣٣٠,١٨	٢٨٤			
٦٠ سنة فأكثر	٥	٥٦,٤						

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

يتضح من خلال النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر، وتبين النتائج أن التباين كان لصالح الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠) سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد هذه العينة (٩٠,٥٨) تلتها الفئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) سنة بمتوسط حسابي (٨٥,٩) مما يؤكد على أن الفئات العمرية الأدنى أكثر إدراكاً لمعوقات التخطيط الاستراتيجي من الفئات العمرية الأعلى، وربما يرجع ذلك إلى نشاط وحيوية وأداء الفئات العمرية الأقل. وعليه يتقرر رفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية

وتتنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) الظاهرة نتائجها في الجدول رقم (١١).

جدول (١١). نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة معنوية الفروق بين آراء أفراد العينة تبعا لمتغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	N	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	قيمة F	قيمة الدلالة
إدارة عليا	٢٤	٧٣,٠٤	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	٤١٥٥	٣	١٣٨٥	٣,٣	٠,٠٢١
عميد كلية	١٢٤	٨١,٠٢		١١٨١٧٥,٢	٢٨١	٤٢٠,٥		
عميد عمادة مسانده	٥٩	٨٦,٥		١٢٢٣٣٠,٢	٢٨٤			
مدير عام	٧٨	٨٥,٧						

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

حيث تشير النتائج إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية وكانت تلك الفروق لصالح فئة عمداء العمادات المساندة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٨٦,٥) تلتها فئة مديرو العموم بمتوسط حسابي (٨٥,٧) ويقل المتوسط كلما اتجهنا إلى المناصب الوظيفية الأعلى إذا بلغت لعمداء الكليات (٨١,٠٢) ولشاغلي وظائف الإدارة العليا (٧٣,٠٤) وبلغت قيمة (F) (٣,٣) وبدلالة (٠,٠٢١) وبناء على تلك النتائج يتم رفض فرضية العدم المنصوص عليها سابقا والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية لمتغير الخبرة أو سنوات العمل في الموقع الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) الظاهرة نتائجه في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢). نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة معنوية الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي.

سنوات العمل في الوظيفة الحالية	N	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	قيمة F	قيمة الدلالة
أقل من ٣ سنوات	١٠٨	٧٦,٩	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	٩١٢٧,٩	٣	٣٠٤٢,٦	٧,٦	٠,٠٠
٦-٤ سنوات	١٣٨	٨٤,٢		١١٣٢٠,٣	٢٨١	٤٠٢,٩		
٧-٩ سنوات	١٥	٩٣,٦		١٢٢٣٣,٣	٢٨٤			
١٠ سنوات فأكثر	٢٤	٩٤,٥						

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

وخلصت نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (F) (٧,٦) وتشير النتائج أن التباين كان لصالح أولئك الذين قضوا سنوات طوال في أعمالهم الحالية بينما يقل المتوسط الحسابي كلما اتجهنا إلى أصحاب المدد القصيرة في أعمالهم، مما يشير إلى أن للخبرة دور كبير في إدراك معوقات التخطيط الاستراتيجي فأصحاب المدد الطويلة أكثر إدراكاً للمعوقات من أصحاب المدد القصيرة، وإزاء هذا يتم رفض الفرضية المدونة وتبني الفرضية البديلة التي تنص على وجود تلك الفروق.

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

وتنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعات. ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) الظاهرة نتائجه في الجدول رقم (١٣).

جدول (١٣). نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة معنوية الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعات.

الجامعة	N	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	قيمة F	قيمة الدلالة
الجامعة رقم (١)	٤٨	٩٨,٨	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	٧٥٩٤٣,٩	٦	١٢٦٥٧,٣	٧٥,٩	٠,٠٠
الجامعة رقم (٢)	٤٩	١٠٣,٧		٤٦٣٨٦,٣	٢٧٨	١٦٦,٩		
الجامعة رقم (٣)	٣٢	١٠٦,٥		١٢٢٣٣٠,٢	٢٨٤			
الجامعة رقم (٤)	٥٦	٦٤,١						
الجامعة رقم (٥)	٤٣	٩٣,٨						
الجامعة رقم (٦)	٢٩	٦١,٢						
الجامعة رقم (٧)	٢٨	٧٧,١						

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

وقد تبين من خلال النتائج الواردة أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء القيادات الجامعية السعودية تبعاً لمتغير الجامعات، فآراء القيادات تتباين من جامعة لأخرى، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٥,٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة.

وبالنظر إلى كل جامعة على حدة نجد أن هناك اختلافاً بين الجامعات في قيم المتوسطات الحسابية للمعوقات وفي ترتيب المعوقات حسب درجة الموافقة عليها كما هو واضح في الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤). المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة وعلى مستوى كل جامعة والمتوسط الحسابي المرجح لكل الجامعات.

المتغير	الجامعة رقم (١)	الجامعة رقم (٢)	الجامعة رقم (٣)	الجامعة رقم (٤)	الجامعة رقم (٥)	الجامعة رقم (٦)	الجامعة رقم (٧)	المتوسط الحسابي العام
X2	٤,٣٥	٤,٣٥	٤,٣٥	١,٨٥	٢,٦٣	١,٨٥	٣,٠٠	٣,٢٠
X4	٣,٠٣	٢,٨٧	٣,٠٦	٢,٢٨	٢,٩٨	٢,٢٣	١,٧٣	٢,٦٠
X7	٣,٧٥	٣,٩٥	٣,٩٤	٢,٦٣	٣,٤٤	٢,٣٥	٢,٣٣	٣,٢٠
X9	٣,٩٠	٤,٠٩	٤,٠٠	٢,١٠	٣,٣٢	١,٨١	٢,٨٨	٣,١٦
X10	٤,٠٥	٣,١٣	٣,٧١	٢,١٠	٣,٤٢	٢,٠٨	١,٨٦	٢,٩١
X14	٢,٤٨	٣,٨٧	٢,٧٦	٢,٠٠	٢,٦٦	٢,١٩	١,٦٣	٢,٥١
X16	٣,٥٨	٣,٨٧	٤,١٢	١,٩٧	٣,١٢	١,٧٣	٢,٠٦	٢,٩٢
X21	٢,٣٠	٢,٧٤	٣,٠٦	١,٦٧	٢,٧٣	٢,٠٠	١,٨٥	٢,٣٤
X25	٣,٢٠	٣,٧٤	٣,٣٥	١,٦٨	٣,١٤	١,٥٠	١,٨٣	٢,٦٣
X27	٣,٥٠	٣,٥٧	٤,٠٠	٢,٥٦	٣,٤٢	٢,٦٢	٢,٣٣	٣,١٤
X29	٣,٢٠	٣,٣٩	٣,٧١	٣,٣٩	٣,٠٠	٢,٣١	١,٩٨	٣,٠٠
X1	٣,٤٠	٣,٥٢	٣,٧١	١,٤٩	٢,٩٠	١,١٧	٣,٣١	٢,٧٩
X15	٣,٢٥	٣,٤٨	٣,٥٣	٢,٢٥	٣,٠٨	٢,٢٧	٣,٣٥	٣,٠٣
X18	٣,٤٠	٣,٤٨	٣,٧٦	١,٩٣	٣,٠٥	٢,٠٨	٣,٠٠	٢,٩٨
X23	٢,٧٦	٢,٨٧	٣,٠٦	١,٦٧	٢,٥٤	١,٩٢	١,٧٧	٢,٣٧
X3	٣,٦٠	٣,٧٠	٣,٧٦	٣,٢٩	٣,٢٠	٢,٠٠	٢,٨٥	٣,٢٠
X5	٣,٣٠	٣,٢٢	٣,٣٥	٢,٢٨	٣,٢٩	٢,٥٠	٤,١٧	٣,١٦
X6	٤,٤٢	٤,٧٨	٢,٢٩	٢,١٠	٣,٣٦	١,٩٢	٢,٠٢	٢,٩٨
X8	٢,٨٣	٣,٢٦	٣,٤٧	١,٩٦	٣,١٢	١,٩٢	١,٨١	٢,٦٢
X11	٢,٥٠	٣,٥٢	٣,٠٦	٢,١٠	٣,٢٢	٢,٢٧	١,٨١	٢,٦٤
X17	٣,٨٠	٣,٨٧	٤,٠٦	١,٨٣	٣,٠٣	١,٩٦	٢,٧٥	٣,٠٤
X26	٣,٦٣	٣,٩١	٣,٧٧	٢,٣٦	٣,٢٢	٢,٤٦	٢,٣١	٣,٠٩
X28	٣,٥٥	٣,٦٥	٤,٢٤	٢,٨٣	٣,٨٠	٢,٦٥	٢,٣١	٣,٢٩
X12	٣,٢٣	٢,٩٦	٣,٧١	٢,١٧	٣,٠٧	٢,١٥	٤,٠٢	٣,٠٤
X13	٣,٥٣	٣,٤٨	٣,٧٦	١,٧٤	٢,٨٥	٢,١٩	٢,٠٤	٢,٨٠
X19	٣,١٣	٣,٠٩	٣,٢٤	٢,٨١	٣,٠٢	١,٨٨	٣,٨٣	٣,٠٠
X20	٣,١٥	٣,٣٥	٣,١٢	١,٧٩	٣,٠٣	١,٨٥	٢,٠٢	٢,٦٢
X22	٢,٩٣	٣,٠٤	٣,٢٤	١,٧٢	٢,٧٨	١,٨١	٣,٧٩	٢,٧٧
X24	٢,٧٠	٢,٧٠	٢,٨٢	١,٦٥	٣,١٠	١,٨٨	٣,٩٤	٢,٦٨
X30	٢,٤٠	٢,٧٠	٢,٥٣	٣,٠٦	٣,٠٥	١,٩٦	٢,٤٢	٢,٥٩
المتوسط الحسابي المرجح	٣,٣٠	٣,٤٧	٣,٤٩	٢,١٨	٣,٠٩	٢,٠٥	٢,٥٧	٢,٨٨

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

ويعزز ذلك نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يتضح من الجدول رقم (١٥).

جدول (١٥). نتائج اختبار (Scheffe) لمتبع معنوية الفروق تبعا للجامعات.

الجامعات	المتوسط الحسابي	الجامعة (١) رقم	الجامعة (٢) رقم	الجامعة (٣) رقم	الجامعة (٤) رقم	الجامعة (٥) رقم	الجامعة (٦) رقم	الجامعة (٧) رقم
الجامعة رقم (١)	٣٤,٧ ٣٧,٦ ٢١,٨				*٠,٠٠			*٠,٠٠
الجامعة رقم (٢)	٣٩,٦ ٤٢,٥ ٢٦,٧				*٠,٠٠			*٠,٠٠
الجامعة رقم (٣)	٤٢,٤ ٤٥,٣ ٢٩,٥				*٠,٠٠			*٠,٠٠
الجامعة رقم (٤)	-٣٤,٧ -٣٩,٦ -٤٢,٤ -٢٩,٦ -١٢,٩	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠			*٠,٠٠
الجامعة رقم (٥)	٢٩,٧ ٣٢,٦ ١٦,٨				*٠,٠٠			*٠,٠٠
الجامعة رقم (٦)	-٣٧,٦ -٤٢,٥ -٤٥,٣ -٣٢,٦ -١٥,٨	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠		*٠,٠٠		*٠,٠٠
الجامعة رقم (٧)	-٢١,٨ -٢٦,٦ -٢٩,٥ -١٢,٩ -١٦,٨ -١٥,٨	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠	*٠,٠٠		*٠,٠٠

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة (SPSS).

الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها:

أولاً: أن معظم الجامعات السعودية محل الدراسة تعاني من وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي فيها، وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي أجريت في جامعات أخرى كدراسات (Feldman and March, 1981, Rawely *et al.*, 1997, Steeples, 1997, Shulok and Harrison, 1998, Meesilapavikkai, 2000, Hunt *et al.* 1997, Schmidtlein, 1995).

ثانياً: أن المعوقات ذات العلاقة بالبعد الإداري والتنظيمي وبالبعد البشري تأتي في مقدمة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الكلثمة وبدران (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن المعوقات الإدارية المتمثلة بالبيروقراطية والروتين الإداري تعد من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، كما تتفق مع نتائج دراسة شرف وآخرون (٢٠١٠م) والتي أكدت على وجود معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية وكذلك بضعف ثقافة العاملين في الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي. في حين تأتي المعوقات ذات العلاقة بالبعد المالي في مؤخرة ترتيب المعوقات، بل أنها لا تمثل معوقات بالنسبة لبعض الجامعات، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Cowburn, 2005) في المملكة المتحدة التي أكدت على أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي وذلك عائد بدرجة أساسية إلى قلة الموارد المالية، لكنها تعود وتتقارب مع ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن هناك معوقات أخرى تتمثل في ازدواجية القرارات وهي معوقات إدارية. لكنها تختلف مع نتائج دراسة شرف وآخرون (٢٠١٠م) التي تشير إلى أن نقص الموارد في الجامعات السورية يعد معوقاً أساسياً من معوقات التخطيط الاستراتيجي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Tagis, 2002) التي اعتبرت أن المعوق الرئيس للتخطيط

الاستراتيجي يتمثل في ضعف الصلاحيات الوظيفية، وبالتالي ضعف المسؤولية الالتزامية للأفراد القائمين على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه.

ثالثاً: تختلف القيادات الجامعية في نظرتها نحو الأسباب المعيقة للتخطيط الاستراتيجي، فالقيادات الشابة تضع وزناً أكثر لهذه الأسباب عن نظرائهم القيادات الأكبر عمراً.

رابعاً: تختلف القيادات الجامعية في نظرتها نحو الأسباب المعيقة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يضع مديرو ووكلاء الجامعات وزناً أقل لهذه الأسباب عن نظرائهم عمداء الكليات والعمادات المساندة ومديرو العموم.

خامساً: تختلف القيادات الجامعية في نظرتها نحو الأسباب المعيقة للتخطيط الاستراتيجي حسب عدد سنوات العمل التي أمضوها في وظائفهم الحالية، حيث تنزع القيادات الجامعية التي أمضت وقتاً أطول في مناصبها إلى وضع وزن أكثر لهذه الأسباب عن نظرائهم الذين أمضوا وقتاً أقصر في مناصبهم. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراستي الكلثم وبردان (٢٠١٢م) وشرف وآخرون (٢٠١٠م) اللتان أكدتا على عدم وجود فروق أو تباينات في نظرة القيادات الجامعية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة.

سادساً: أن معوقات التخطيط الاستراتيجي ودرجة تلك المعوقات تختلف من جامعة إلى أخرى، فهناك جامعات تظهر فيها المعوقات بدرجة كبيرة، في حين تظهر تلك المعوقات بدرجة منخفضة في جامعات أخرى.

التوصيات

بناء على النتائج التي تم استعراضها فهناك مجموعة من التوصيات نوردها كالآتي:

• ضرورة اهتمام قيادة الجامعات السعودية بالتخطيط الاستراتيجي، وإعداد خطط استراتيجية مبنية على المنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي القائم على إعداد وصياغة الرؤيا والرسالة، ووضع الأهداف بناء على تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتهديدات فيها مع تحديد نقاط القوة والضعف الداخلي ومن ثم تحديد الوسائل والأساليب الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، مع وضع معايير لقياس مدى تحقق الأهداف وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

• العمل على إزالة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية والتي يأتي على رأسها المعوقات ذات العلاقة بالبعد الإداري والتنظيمي وبالبعد البشري، وذلك من خلال تخفيف المركزية ومنح الصلاحيات للكليات والوحدات التابعة للجامعة.

• العمل على تدريب منسوبي الجامعة على التخطيط الاستراتيجي، وزيادة الدورات التخصصية في هذا المجال، كي يتمكنوا من خوض غمار تجربة التخطيط الاستراتيجي وهم يمتلكون المهارات والقدرات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

• العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات والعمل على عقد الندوات وورش العمل الخاصة بذلك، واستعراض النماذج الناجحة والنموذجية والتميزة في التخطيط الاستراتيجي سواء على مستوى الوحدات الداخلية للجامعات، أو على مستوى الجامعات المماثلة في المملكة، أو على مستوى جامعات خارجية عربية أو أجنبية.

• ضرورة التزام قادة الجامعات ومسؤولوا الإدارة العليا بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقديم نموذج يحتذى به من قبل بقية منسوبي الجامعة.

• مراجعة الأنظمة والإجراءات واللوائح الخاصة بالصرف من ميزانية الجامعات والمناقلة بين بنودها المختلفة مما يسهل تمويل الخطط الاستراتيجية حسب ما تقتضيه المصلحة وحسب التغيرات والتحويلات المحيطة.

• تفعيل أدوات ووسائل الاتصال وتطوير نظم المعلومات داخل الجامعات، وتحديث المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية بصورة مستمرة، بما يساعد على تبادل المعلومات بين أطراف الجامعة، وبالتالي تبادل الآراء وحل الإشكاليات، والتغلب على المعوقات التي تمنع الجامعات من التخطيط الاستراتيجي.

• محاولة الاستفادة من النماذج والتجارب المتعددة في التخطيط الاستراتيجي، واعتماد أكثر النماذج سهولة ومناسبة للجامعات السعودية خاصة تلك التي يراعى فيها قصر الوقت المستغرق للتخطيط، فضلاً عن انخفاض الكلفة.

يتقدم فريق الدراسة بالشكر لعامة البحث العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز - جدة، على دعمها العلمي والمادي لهذا المشروع بالمنحة البحثية رقم (١٠١٥/٤٣٠).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الجهني، محمد فالح (٢٠٠٨م) التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بحث منشور على شبكة الإنترنت في الموقع: www.almarefah.org/new.php
الزهراني، سعد عبدالله بردي (١٩٩٥م) التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى.

شرف، سمير، وليد عامر، عمير عطيرة (٢٠١٠م) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه "جامعة تشرين أنموذجاً"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٢) العدد (٤).

العريني، إبراهيم بن علي (٢٠٠٩م) تلخيص لمقالة Strategic Planning for Higher Education
in Developing countries : Challenges and Lessons منشورة في أعداد رسالة الجامعة
الصادرة عن جامعة الملك سعود بالرياض، ومتاحة على الموقع الإلكتروني:
<http://www.ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/UMessage/archive>

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٦م) التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، بحث منشور على موقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: <http://www.nauss.edu.sa/DocLib1/takhtetistrategy1.pdf>

الكثم، حمد بن مرضي وبادرن، حازم علي أحمد (٢٠١٢م) معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد (٥) العدد (١٠).

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Castells, M. (2001) *The New Global Economy*. In J. Muller, N. Cloetta and S. Badat (Eds.), *Challenges of Globalisation: South African Debates with Manuel Castells* (pp. 2-21). Cape Town, SA: Maskew Miller Longman.
- Cater, T. and Pucko, D. (2010) Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*. **15**(3): 207-236.
- Cope, R.G. (1987) *Strategic Policy Planning: A Guide for College and University Administrators*, Washington, D.C., Ireland Educational Corp.
- Cowburn, S. (2005) "Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction?" *Perspective*, **9**(4): 103-109.
- Driscoll, D.P. (2010) Higher Education Planning For a Strategic Goal with a Concept Mapping Process at a Small Private College, *A Dissertation Submitted to The University of North Carolina at Greensboro*.
<http://www.wlip.umi.com/dissertations/fullcit/3220045>
- England-Siegerdt Christy Ann. (2006) Faculty Members Experiences with Administration and foundations, Illinois State University.
- Feldman, M.S. and March, J.G. (1981) Information in Organization as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, **26**: 111-186.
- Gurkov I.B. (2009) Strategy Process as Formulation and Realization of Corporate Goals: the Synthesis of Surveys in Russian Firms, *Journal for East European Management Studies*, **14**(1): 48-64.
- Hayward F.M. (2008) Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons, *Planning for Higher Education*, **36**(3): 5-21.
- Hrebiniak, L.G. (2008) Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution, in: *Ivey Business Journal Online*, **72**, 2, 1.
- Hunt, C.M., Oosting, K.W., Stevevens, R., Loudon, D. and Migliore, R.H. (1997) *Strategic planning for private higher education*. NEW york: The Haworth Press.
- 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): 331-341.
- Johnson R.G. (2000) An Analysis of Strategic Planning in The Auxiliaries of the California State University System, (*Ph.D. dissertation*, School of Organizational Management, Department of Public Administration).
- Keller, G. (1983) *Academic Strategy: The Management Revolution in America Higher Education*, (Baltimore: Johns Hopkins University Press).

- Ko Vicki W.K.** (1990) Strategic Planning as Perceived by Chief Administrations of Four-Year Higher Education Institutions in the Great Lakes Region, (*Ph.D. dissertation*, Indiana State University).
- Kwiek, M.** (2003) The State, the Market and Higher Education: Challenges for the New Century, in M. Kwiek (ed.) *The University, Globalization, Central Europe*, New York: Peter Lange.
- Machadoa, M.L., Farhangmehrb, M. and Taylor, J.S.** (2004) The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance?, *Higher Education Policy*, **17**: 383-404.
- Manning, L.A.** (1991) Strategic Planning Process for Multi-Campus University System: The Role of One Campus and its Library. *Journal of Library Administration*, **13**(3/4): 181-1991.
- Meesilapavikkai, K.** (2000) The Status of Strategic Planning at Public and Private Universities in Thailand, (*Ph.D. dissertation*, Graduate Faculty of The School of Education).
- Meredith, M.** (1993) What Works and Doesn't in Planning, *Planning for Higher Education*, **22**(1): 28-30.
- OECD** (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Paris: OECD.
- Rowely, D.J., Lujan, H.D. and Dolence, M.G.** (1997) Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper, (San Francisco: Jossey-Bass Inc).
- Sadlak, J.** (2000) Globalization versus the universal role of the university, *Higher Education in Europe* **25**: 2.
- Schmidtlein, F.** (1995) Responding to Diverse Institutional Issues: Adapting Strategic Planning Concepts, *New Directions for Institutional Research*, **67**: 83-93.
- Shulok, N. and Harrison, M.E.** (1998) Integrating Planning Assessment and Resource Allocation, *Planning for Higher Education*, **26**(3): 29-37.
- Steeple, D.W.** (1997) Successful Strategic Planning Case Studies. *New Directions for Higher Education*, **64**: 67-78.
- Tagis W.G.** (2002) Assessing Strategic Planning for Modernization Papua New Guinea's Public Universities, (*Ph.D. dissertation*, Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota).
- Teo, T.S.H. and Ang, J.S.K.** (2001) An examination of major IS planning problems, *International Journal of Information Management*, **21**(6): 457-470.
- Wilkins, J.C.** (2006) Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District: A Case Study, (*Ph.D. dissertation*, Cardinal Stritch University).
- Williams, J.** (1991) *Strategic Planning in Higher Education*, New York: Haworth Press.
- Yaakub, N.A., Saat, R.M. and Ali, R.H.R.M.** (2005) Strategic Information System Planning (SISP) in Private Universities in Malaysia: An Exploratory Study, *Proceedings of International Conference on E-Commerce 2005*, pp. 226-230.

Obstacles to Strategic Planning in Saudi Universities

Sulaiman A. Al-Ahlsheik

Assistant Professor

Department of Business Administration

Faculty of Economics and Administration

King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

Mohammed A. Al-Shaebi

Associate Professor

Department of Business Administration, Community College

King Khalid University, Abha, Saudi Arabia

Abstract. The purpose of this study is to identify the obstacles and difficulties of strategic planning in Saudi universities. It determines the level of agreement/disagreement of administrative leadership with respect to those identified obstacles. A research study is conducted on a model, consisting of 30 items that represent the major obstacles to strategic planning identified by previous research studies. Data is collected from Saudi Universities that were established prior to the year 2000. The sample size is (285) subjects who represent university presidents, university vice presidents, deans, and general managers.

Results suggest many obstacles that hinder strategic planning in Saudi universities. However, effects of these obstacles differ from one university to the other. In addition, both administrative and human obstacles are considered more important than financial obstacles. The study recommends some solutions to Saudi universities in order to overcome those obstacles.