

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية

د. عثمان محمود الأمين محمد

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة

د. أبو سفيان محمد حاج البشير

أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة

د. حسن محمد أحمد مختار

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة كسلا

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً. كشفت نتائج الدراسة أن هنالك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتطبيق التخطيط الاستراتيجي. تضمنت الدراسة الكثير من التفسيرات للنتائج واختتمت بأهم التوصيات.

Abstract

This study aims at examining the opsticals facing the application of strategic planning in Sudanese governmental universities. The descriptive analytical methods and case study have been followed, the data have collected through a questionnaire and they have processed statistically. The results of the study showed that there are many problems and opsticals facing the application of strategic planning. there is statistical significant relationship between clarity of strategic concepts and the application of the strategic planning. The study showed moreresults and concluded to important recommendations.

١:١ مقدمة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لإيجاد مكانه لها، لكي تضمن بقائها ونموها وإستمراريتها في النشاط. فالمؤسسات الحالية تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة ، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه ؛ فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع ، واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي، فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي لبقائها ونموها طويل المدى^(١).

٢:١ مشكلة الدراسة:

مع تزايد حدة المنافسة العالمية تعلقت آمال صناع القرار بالتخطيط الاستراتيجي بغية اغتنام الفرص وتجنب المخاطر؛ مما دفع الجامعات الحكومية السودانية إلى تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي، باعتباره طوق النجاة الذي تتسلح به لمواجهة التحديات البيئية وقوى المنافسة المحلية والعالمية والتغيرات المتسارعة للحفاظ على مكانتها بين مؤسسات التعليم العالي. انطلاقا من هذه التغيرات ومنذ وقت مبكر بادرت الكثير من الجامعات الحكومية السودانية بإعداد وصياغة التخطيط الاستراتيجي غير أن الملاحظ أن هناك العديد من المعوقات والمشكلات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحث من فعالية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف عن المشكلات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية :

- ١- ما مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية؟
- ٢- ماهي المشكلات التي تواجه عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية؟

(١) مصطفى، سعيد(٢٠٠٩م)، التخطيط الاستراتيجي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ص ٨.

٣:١ فرضيات الدراسة:

- ١- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الدرجة الوظيفية، الدرجة العلمية، العبء الإداري، نوع الجامعة وسنوات الخبرة الإدارية).
- ٢- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي والتقييم والرقابة).
- ٣- هنالك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية.

٤:١ أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إثراء منهج البحث العلمي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بينما الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:
- ١- دراسة العلاقة بين مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الديمغرافية.
 - ٢- دراسة العلاقة بين مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته.
 - ٣- دراسة المعوقات التي تواجه القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية.

٥:١ أهمية الدراسة:

نبعت أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه (التخطيط الاستراتيجي) باعتبار أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة . كذلك في محاولة البحث في التعرف على المشكلات أو المعوقات التي لها تأثير واضح في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية، كما أنها قد تمثل إضافة للمعرفة في مجال البحث ، وتفتح المجال لدراسات لاحقة ، تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي .

٢: الإطار النظري والدراسات السابقة:

١:٢ التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط بأنه وسيلة عملية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة في المجتمع: المادية والبشرية، والمالية وتقدير احتياجات المجتمع، ومن ثم تحديد طريقة تعبئة واستغلال هذه الموارد أو تشغيلها وتوجيهها وتوزيعها على النحو الذي يساعد على تحقيق الغايات المرجوة في أقصر فترة ممكنة، وبأقل جهد أو تكلفة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية هو دراسة وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها^(١).

التخطيط الاستراتيجي هو أول مرحلة من الإدارة الاستراتيجية. كما أن القيادة غالباً ما تنضح تماماً عندما ينجح التخطيط الاستراتيجي، وتتطلب جهد أكثر عندما يوجد شك أو تحد وإن الإبداع في التخطيط الاستراتيجي غير ممكن، وغير مستقر بدون إحاطة شاملة بالحقائق حيث إن التخطيط الاستراتيجي لا يؤكد النجاح، بيد أن غيابه يؤكد الفشل. التخطيط الاستراتيجي هو صياغة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة المدى، بيد أن اختيار الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف والأغراض قد يتحقق في ضوء بيئة خارجية غير واضحة والتي تعمل المنظمة في إطارها^(٢).

يعد التخطيط الاستراتيجي بنظرة جيدة وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى يصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها، فالأنشطة في حاجة إلى أن تكون مركزة وموجهة إلى تحقيق الهدف النهائي المتمثل في الوفاء باحتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، إذ أنه بدون هذا التخطيط الاستراتيجي قد يكون للأفعال مدى

(١) العريقي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ص ١٥٠.

(٢) الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج عمان-الأردن، ص ٨٩.

بعيد وواسع؛ مما ينتج عنه ضياع الوقت والجهد، ومن ثم تؤدي الخطة الاستراتيجية إلى توفير المناخ الذي تتم فيه مجهودات جيدة وإلى تركيز موهبة المنظمة وأفعالها على أولويات جوهرية. فالتخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال صياغة رؤية المنظمة ورسم رسالتها في ضوء رؤيتها، وبناء أهدافها الاستراتيجية، وإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها لتحديد موقفها الاستراتيجي، خلال فترة زمنية معينة.

٢:٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال تكوين رؤية مستقبلية واضحة، وتوضيح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح، وتكوين فلسفة فكرية واضحة للمنظمة، ووضوح الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات إنجازها.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي يجعل المنظمة تتكيف مع البيئة المحيطة بها، فهو يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات، ويعمل على تحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، ويزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديد والفرص المحيطة^(١).

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الكفاءة في الأداء، فهو يساعد على تخصيص الموارد، وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة، ويفيد في إعداد كوادرات للمستويات الإدارية العليا، ووضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية، ويمكن من زيادة قدرة المنظمة

(١) الحميري، عبدالجليل، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة أبرار، اليمن، ص ١٢٠.

على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، ويساعد على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه، ويؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل؛ وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، ويزيد من رضا ودافعية الأفراد، فالمنظمات تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين المستويات التنظيمية المختلفة في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية^(١).

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فهو يساهم باستمرار في تحسين وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة، ويشجع على بلورة الأفكار المتطورة وتكوينها؛ مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع في المنظمة.

خامساً: تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه المنظمة وهي تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة، وكونية الأعمال، والتغيير التكنولوجي، ونقص الموارد، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة وعدم الاستقرار في أوضاع السوق^(٢).

سادساً: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي.

٣:٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

معوقات عامة:

المعوقات العامة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي منها عدم توفر البيئة الداعمة، والوقت والكلفة، ومقاومة التغيير وعدم إتباع منهجية علمية سليمة، وعدم إشراك المعنيين في المنظمة وعدم وجود مناخ مشجع في المنظمة للبدء في التخطيط الاستراتيجي من حيث التهيئة والتوعية وغرس الثقافة التنظيمية وتدريب الموظفين والمدراء على منهجية التخطيط الاستراتيجي.

(١) ماهر، أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، مصر، ص ٦٥.

(٢) الحسيني، فلاح، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مدخل تكاملي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٢٥.

الإدارة العليا للمنظمة:

عدم اعتناق فلسفة وفكر التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا، وعدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وضعف الوعي بأهميته التخطيط الاستراتيجي وعدم التفاعل والاهتمام بالتطورات الحديثة المواكبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والجمود والروتين الذين يسودان تفكير الإدارة العليا للمنظمة يضعف الحماس والتشجيع للتخطيط الاستراتيجي.

الإدارة التنفيذية والموظفين:

أو عدم الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي رغم الحاجة إليهم، وعدم نشر الخطة الاستراتيجية وتقديمها وشرحها للموظفين للحد من مقاومتهم لها، وعدم تخصيص وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة التنفيذية والموظفين، وضعف الاتصالات بين الوحدات التنظيمية، وعدم فهم المنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين، وعدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطط استراتيجية للمستويات الدنيا تترجم الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط⁽¹⁾.

البيئة:

عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات تقوم بتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب للمنظمة، وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يكتمل، وصعوبة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

التقويم والمراجعة للخطة الاستراتيجية:

عدم وجود آلية واضحة لتقويم الخطة الاستراتيجية، وعدم وجود معايير واضحة لقياس أداء نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وإغفال مراجعة الخطة الاستراتيجية

(1) هاريسون، ديفيد، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار هران للنشر والتوزيع، الأردن ص ٢٦٥.

بطريقة منهجية، وعدم تحديد الجهة المسؤولة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنفيذ الانحرافات في الخطة الاستراتيجية^(١).

موارد المنظمة:

ضعف الموارد المتاحة للمنظمة، وصعوبة الحصول على موارد أولية لتغطية عملية التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية، ونقص في القدرات الإدارية والتخطيطية.

نظام المعلومات:

عدم استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود نظام مناسب للمعلومات.

٢:٤ الدراسات السابقة:

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي باهتمام الباحثين والكتاب واختلفت جوانب الاهتمام لدى كل منهم وتجدر الإشارة إلى أن هنالك اختلاف في الجوانب التي أبرزها كل منهم حسب رؤيته ومنظوره.

٢:٤:١ دراسة نصيرات والخطيب (٢٠٠٥م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي و ذلك من خلال عدة محاور وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. توصلت الدراسة أن (٥٢٪) من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٢:٤:٢ دراسة العفيف (٢٠٠٥م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة كانت مرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وأيضا كانت مرتفعة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي ، كما توصلت

(١) السيد، اسماعيل، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية ، مصر ١٥٠.

الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية التالية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري والخبرة العملية .

٢:٤:٣ دراسة أبوندى (٢٠٠٦م): هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ممارسة استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة. توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وتوجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والسمات الشخصية متمثلة في الخبرة والمؤهل العلمي ولا توجد علاقة إيجابية مع الجنس كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى إلى المعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا .

٢:٤:٤ دراسة عبد المجيد (٢٠٠٥م - ٢٠١٣م): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء علي واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية من خلال الوقوف علي تجربة جامعة دنقلا توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تتوفر ثقافة ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن هنالك قصور عند إعداد الخطة الاستراتيجية وأن هنالك اهتمام كبير من إدارة الجامعة بعملية التخطيط الاستراتيجي ولكن لا توجد مشاركة ملحوظة من قطاع العاملين عند إعداد الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود ضعف في درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي .

٢:٤:٥ دراسة رشدي (٢٠٠٦م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن نسبة ٦٦,٧٪، من مديري المنظمات غير الحكومية لديها فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يميلون لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي .

٢:٤:٦ دراسة مصري (٢٠٠٦م): هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي السوري. توصل الباحث إلى وجود توجه محدود لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام بينما هنالك توجه ملموس لدي القطاع الخاص وأن هنالك غياب للمفهوم الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي عن أذهان بعض إداري المنظمات وكانت أهم المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مع عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة فضلا عن القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة .

٣: منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية السودانية التي يزيد عمرها عن الثلاثين عاماً وشملت جامعة الخرطوم، جامعة الجزيرة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أم درمان الإسلامية. عينة الدراسة شملت القيادات الإدارية بالجامعات الحكومية الذين على رأس العمل والذين بلغ عددهم (٢٠٠)، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. تم تصميم استبانة خاصة بالموضوع وتم تطويرها بعد مراجعة الأدبيات والكثير من الدراسات والبحوث الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. فيما يتعلق بثبات المقياس فقد تم حساب معامل الفا-كرونباخ لكل المحاور التي تضمنها الاستبيان. تم توزيع الاستبيان وبلغ العائد منه (١٨٢) استبانة من أصل (٢٠٠) بنسبة عائد بلغت (٩١٪). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما تم استخدام أسلوب الجداول التكرارية والمتوسطات والنسب المئوية للمتغيرات الوصفية، كما تم استخدام اختبار كاي وتحليل التباين الأحادي لاختبارات الفروض.

٤: تحليل البيانات ومناقشتها:

أولاً: تحليل البيانات الديمغرافية:

الجامعة	النسبة	الدرجة العلمية	النسبة	المركز الوظيفي	النسبة	العبء الإداري	النسبة	سنوات الخبرة	النسبة
الخرطوم	٢٩%	ما بعد الدكتوراه	٢٣%	أستاذ	١٢%	الإدارة العليا	٥%	من سنة وأقل من ٥	١٤%
الجزيرة	٣٢%	دكتوراه	٦١%	أستاذ مشارك	٤٢%	عميد	٥٥%	من ٥ سنوات وأقل من ١٠	٢٧%
السودان للعلوم والتكنولوجيا	٢٣%	ماجستير	١٣%	أستاذ مساعد	٣١%	مدير وحدة / مركز/معهد	٤٠%	١٠ سنوات فأكثر	٥٩%
أم درمان الإسلامية	١٦%	بكالوريوس	٢%	محاضر	٦%				
		دون الجامعي	١%	دون ذلك	٩%				
المجموع	١٠٠%		١٠٠%		١٠٠%		١٠٠%		١٠٠%

يتضح من الجدول (١) أعلاه ، أن جامعة الجزيرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٣٢٪) تلتها جامعة الخرطوم بنسبة بلغت (٢٩٪) من عينة الدراسة ثم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بنسبة بلغت (٢٣٪) وأخيراً جامعة أم درمان الإسلامية بنسبة (١٦٪). فيما يلي الدرجة العلمية نجد أن (٦١٪) من الباحثين يحملون شهادة الدكتوراه، و أن نسبة الذين لديهم شهادات ما بعد الدكتوراه (٢٣٪) و أن حملة الماجستير بلغت نسبتهم (١٣٪) و أن حملة البكالوريوس بلغت بنسبتهم (٢٪) وأخيراً فإن نسبة (١٪) من الباحثين لديهم شهادات دون الجامعي. وفي جانب المركز الوظيفي، يتضح أن غالبية الباحثين كانت درجتهم العلمية أستاذ مشارك بنسبة بلغت (٤٢٪) ، تلتها أستاذ مساعد بنسبة بلغت (٥٦٪) تراجع النسب، ثم درجة الأستاذية بنسبة بلغت (١٢٪) وأخيراً درجة أستاذ محاضر بنسبة بلغت (٦٪) .

كذلك يتبين من الجدول (١) أعلاه ، أن معظم الباحثين يتولون منصب عميد ، بنسبة بلغت (٥٥٪) و أن نسبة مدراء المراكز والوحدات والمعاهد الإدارية بلغت (٤٠٪)

وأن نسبة القيادات الإدارية العليا " مدير ،نائب مدير ،وكيل " بلغت (٥٪) . وفيما يختص بسنوات الخبرة نجد أن أكثر الفئات هي الفئة (من ١٠ سنوات فأكثر) بنسبة بلغت (٥٩٪) ، تلتها الفئة التي عدد سنوات خبرتها من(٥ إلى ١٠) بنسبة بلغت (٢٧٪) ، بينما جاءت الفئة من(سنة وأقل من ٥) سنوات في المركز الأخير بنسبة بلغت (١٤٪) .

جدول رقم (٢)

يوضح المكون الأول (الرؤية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام	الترتيب
لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة	٣٦٪	٤٩٪	٩٪	٤٪	٢٪	٤,١٤	أوافق	(٣)
رؤية الجامعة تنصب في خدمة المجتمع وفق أسس علمية وحضارية وإنسانية	٤٥٪	٤٠٪	٩٪	٤٪	٢٪	٤,٢٣	أوافق بشدة	(١)
رؤية الجامعة منشورة ومعلومة للجميع	٣٠٪	٤٠٪	١٣٪	١٤٪	٣٪	٣,٨٠	أوافق	(٥)
رؤية الجامعة محددة ويمكن الوصول إليها	٣٥٪	٤٤٪	٩٪	٩٪	٣٪	٣,٩٨	أوافق	(٤)
تتم صياغة رؤية الجامعة بطريقة منهجية وعلمية	٤٣٪	٤٢٪	٨٪	٦٪	١٪	٤,٢٠	أوافق بشدة	(٢)
المتوسط الكلي						٤,١١	أوافق	

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٢) أعلاه وبالنظر إلى المتوسط الكلي لعبارات " الرؤية " أسفل الجدول ، نجد أن الاتجاه العام فيها كان نحو الموافقة العالية . ويتضح أن هنالك عبارتان كانت درجة الموافقة عليها عالية جداً وهذه العبارات هي(رؤية الجامعة تنصب في خدمة المجتمع وفق أسس علمية وحضارية وإنسانية)،(تتم صياغة رؤية الجامعة بطريقة منهجية وعلمية) وثلاثة عبارات درجة الموافقة عليهم كانت عالية لكن بشكل عادي وهذه العبارات هي (لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة)،(رؤية الجامعة محددة ويمكن الوصول إليها)،(رؤية الجامعة منشورة ومعلومة للجميع).

جدول رقم (٣) يوضح المكون الثاني (الرسالة)

الترتيب	الاتجاه العام	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
(٢)	أوافق بشدة	٤,٤٠	%١	%٥	%٣	%٣٥	%٥٦	للجامعة رسالة واضحة ومفهومة
(١)	أوافق بشدة	٤,٤٧	٠	%٤	%٤	%٣٤	%٥٨	رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات
(٣)	أوافق بشدة	٤,٣٩	٠	%٤	%٧	%٣٧	%٥٢	تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها
(٤)	أوافق بشدة	٤,٢٦	%١	%٣	%١٣	%٣٣	%٥٠	رسالة الجامعة مستوحاة من رؤيتها الاستراتيجية
(٥)	أوافق بشدة	٤,٢١	%٢	%٣	%١٢	%٤١	%٤٢	يتم إعداد رسالة الجامعة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية
(٦)	محايد	٢,٨٧	%٩	%٣٧	%٢١	%٢٥	%٨	جميع العاملين بالجامعة لديهم معرفة تامة برسالتها
	أوافق	٤,١١						المتوسط الكلي

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

من نتائج الجدول رقم (٣) أعلاه ومن خلال النظر إلى المتوسط الكلي لعبارات "الرسالة" يتضح أن جميع الباحثين درجة موافقتهم عالية على جميع عبارات المحور ماعدا العبارة الأخيرة (جميع العاملين بالجامعة لديهم معرفة تامة برسالتها) فالإتجاه العام في هذه العبارة كان نحو الحياد مما يعني انخفاض درجة الموافقة.

جدول رقم (٤) يوضح المكون الثالث (الأهداف)

الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط	لا وأفق بشدة	لا وأفق	مجايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
(٣)	أوافق	٣,٨٦	%٢	%١٠	%١٦	%٤٦	%٢٦	لدى الجامعة أهداف واضحة ومفهومة للجميع
(١)	أوافق	٤,١٠	٠	%٦	%١٢	%٤٦	%٣٦	أهداف الجامعة واقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها
(٤)	أوافق	٣,٧١	%٤	%١١	%١٧	%٤٨	%٢٠	يتم وضع الأهداف بناء على الموارد والإمكانات المتاحة
(٦)	أوافق	٣,٤٥	%٣	%١٧	%٢٦	%٤٢	%١٢	تضع الجامعة جداول زمنية وبرامج لتحقيق الأهداف
(٥)	أوافق	٣,٦٨	%٢	%١٣	%٢٢	%٤٢	%٢١	تنسجم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة
(٢)	أوافق	٣,٩٨	%١	%٤	%١٦	%٥٣	%٢٦	تعبر الأهداف الاستراتيجية للجامعة عن النتائج النهائية المراد تحقيقها
أوافق		٣,٧٨	المتوسط الكلي					

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٤) أعلاه، أن متوسط الإتجاه العام لجميع عبارات "الأهداف" كان نحو الموافقة العالية.

جدول رقم (٥) المكون الرابع (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)

الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط	لا وأفق بشدة	لا وأفق	مجايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
(١)	أوافق	٣,٧١	%٢	%١٣	%٢١	%٤٤	%٢٠	يتم جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة
(٣)	أوافق	٣,٥٣	%٣	%١٦	%٢٤	%٤٠	%١٧	يتم عقد اجتماعات لدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية
(٤)	أوافق	٣,٤٧	%٣	%١٥	%٣٠	%٣٥	%١٧	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق اسس علمية
(٢)	أوافق	٣,٥٧	%٣	%١٣	%٣٠	%٣٤	%٢٠	يتم التعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تنتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية
أوافق		٣,٥٧	المتوسط الكلي					

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول رقم (٥) أعلاه، أن متوسط الإتجاه العام لجميع عبارات "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" كان نحو الموافقة بشكل عالي.

جدول رقم (٦)

يوضح المكون الخامس (التقييم والرقابة)

الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبرة
(٢)	أوافق	٣,٧٠	%٢	%٩	%١٢	%٤٥	%٣٢	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة أداء الجامعة
(١)	أوافق	٣,٨٥	%١	%١١	%١٣	%٥٠	%٢٥	يتم جمع معلومات منتظمة عن سير أداء الجامعة
(٨)	أوافق	٣,٤٠	%٤	%١٨	%٢٧	%٣٧	%١٤	تتم مقارنة أداء الجامعة قبل وبعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومع الجامعات المنافسة
(٤)	أوافق	٣,٥١	%٢	%١٨	%٢٤	%٣٩	%١٧	لدينا معايير واضحة لقياس نتائج أداء الخطط
(٥)	أوافق	٣,٤٧	%٣	%١٨	%٢٣	%٣٩	%١٧	لدى الجامعة آليات واضحة لرقابة الخطط الاستراتيجية
(٣)	أوافق	٣,٥٦	%١	%١٤	%٢٩	%٤١	%١٥	آليات الرقابة تكشف الانحرافات في الخطط الاستراتيجية
(٩)	أوافق	٣,٣٥	%٣	%١٧	%٣٤	%٣٦	%١٠	يتم تصحيح الانحرافات في الخطط الاستراتيجية التي تكشف عنها النتائج
(٦)	أوافق	٣,٤٧	%٤	%١٥	%٢٨	%٣٨	%١٥	يتم تقييم الرؤية الاستراتيجية للجامعة كل فترة وأخرى
(٧)	أوافق	٣,٤٦	%٣	%١٤	%٣٢	%٣٩	%١٢	تتم إعادة النظر في الأهداف والخطط الاستراتيجية كل فترة وأخرى
	أوافق	٣,٥٠						المتوسط الكلي

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٦) أعلاه، يتضح أن متوسط الاتجاه العام لجميع عبارات "التقييم والرقابة" كان نحو الموافقة بدرجة متوسطة.

ثالثاً: المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (٧)

مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
(٣)	أوافق بشدة	٤,٥٥	٠	٣٪	٣٪	٣٠٪	٦٤٪	ندرك تماماً أهمية التخطيط الاستراتيجي
(١)	أوافق بشدة	٤,٦٣	٠	١٪	٣٪	٣٠٪	٦٦٪	يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهداف المؤسسة
(٢)	أوافق بشدة	٤,٦٣	٠	٠	٤٪	٢٨٪	٦٨٪	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل
(٥)	أوافق بشدة	٤,٥١	٠	٢٪	٧٪	٣٠٪	٦١٪	التخطيط الاستراتيجي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول
(٤)	أوافق	٣,٥٢	٥٪	٢١٪	١٤٪	٣٨٪	٢٢٪	تهتم الإدارة بتوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي
(٦)	أوافق بشدة	٤,٤٦	٠	٢٪	٥٪	٣٧٪	٥٦٪	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة
	أوافق بشدة	٤,٤٠						المتوسط الكلي

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

من نتائج الجدول رقم (٧) أعلاه ومن خلال النظر إلى المتوسط الكلي لعبارات محور " وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي " يتضح أن جميع الباحثين كانت درجة موافقتهم عالية على جميع عبارات المحور ماعدا عبارة (تهتم الإدارة بتوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي) فالموافقة على هذه العبارة كانت متوسطة .

جدول رقم (٨)

مدى وجود مشاكل ومعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط	لا أو أقل بشدة	لا أو أقل	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
(٩)	محايد	٣,٢٢	٪٧	٪٢٨	٪١٥	٪٣٨	٪١٢	عدم توفر قاعدة بيانات للاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي
(١)	أوافق	٣,٦٩	٪٣	٪١٥	٪١٧	٪٤١	٪٢٤	صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية
(٣)	أوافق	٣,٤٥	٪٥	٪٢٠	٪١٦	٪٤٥	٪١٤	عدم كفاية الوقت المتاح للقائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي
(٢)	أوافق	٣,٦٨	٪٥	٪١٨	٪٨	٪٤٢	٪٢٧	ضعف الإمكانيات المادية
(٥)	أوافق	٣,٤٠	٪٧	٪٢٠	٪١٧	٪٣٩	٪١٧	عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بذلك
(١١)	محايد	٣,١٤	٪٦	٪٣٤	٪١٦	٪٣٠	٪١٤	عدم ثبات القيادات الإدارية بالجامعة
(٦)	محايد	٣,٣٨	٣	٪٢٦	٪١٩	٪٣٢	٪٢٠	الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة
(١٠)	محايد	٣,١٩	٪٨	٪٢٥	٪٢٠	٪٣٢	٪١٥	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى
(٨)	محايد	٣,٢٦	٪١٠	٪٢٨	٪٢١	٪٢٢	٪١٩	المركزية الشديدة في التخطيط الاستراتيجي
(٤)	أوافق	٣,٤١	٪٣	٪٢٥	٪١٥	٪٤٠	٪١٧	ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء
(٧)	محايد	٣,٢٧	٪٨	٪٢٣	٪٢٠	٪٣٣	٪١٦	مقاومة التغيير من قبل المسؤولين والعاملين بالجامعة
	محايد	٣,٣٣						المتوسط الكلي

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

من الجدول رقم (٨) ومن خلال النظر إلى المتوسط لكلي لجميع عبارات المحور أعلاه، يتضح أن جميع الباحثين كان رأيهم متجها نحو الحياد (أي موافقة متوسطة)، كما تجدر الإشارة أن بعض العبارات كان الاتجاه فيها نحو الموافقة بدرجة متوسطة وهذه العبارات هي (صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية)، (ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء)، (ضعف الإمكانيات المادية)، (عدم كفاية الوقت المتاح للقائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي)، (عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بذلك). أما بقية جميع عبارات المحور اتجهت نحو الحياد.

اختبار الفرضيات:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الجامعة الدرجة العلمية والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة والعبء الإداري

المتغيرات	مصدر الاختلاف	الدرجة المرتبة	المتوسط المرتبة	قيمة (ف)	الاحتمالية القيمة
الجامعة	بين المجموعات	٣	٢,٢٤٥	١,٨٥	٠,١٤٠
	داخل المجموعات	١٧٨	٧٢,١١٩	٠,٤٠٥	
	المجموع	١٨١	٧٤,٣٦٤		
الدرجة العلمية	بين المجموعات	٥	٢,٩٣٠	١,٤٤	٠,٢١١
	داخل المجموعات	١٧٦	٧١,٤٣٤	٠,٤٠٦	
	المجموع	١٨١	٧٤,٣٦٤		
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	٤	٢,٦٦	١,٦٤	٠,١٦٥
	داخل المجموعات	١٧٧	٧١,٦٩	٠,٤٠٥	
	المجموع	١٨١	٧٤,٣٦		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢	٠,٤٠٣	٠,٤٨٨	٠,٦١٥
	داخل المجموعات	١٧٩	٧٣,٩٦	٠,٤١٣	
	المجموع	١٨١	٧٤,٣٦		
العبء الإداري	بين المجموعات	٤	٤,٠٩	٢,٥٧	×٠,٠٣٩
	داخل المجموعات	١٧٧	٧٠٣,٢٧	١,٠٢٣	
	المجموع	١٨١	٧٤,٣٦	٠,٣٩٧	

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م.

×× معنوي عند مستوى معنوية ١٪

× معنوي عند مستوى معنوية ٥٪

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجامعة والدرجة العلمية والدرجة الوظيفية و سنوات الخبرة وذلك عند مستوى معنوية ٥٪/ بينما نجد أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العبء الإداري وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ١٪/.

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين مدى وضوح مفهوم
التخطيط الاستراتيجي والرؤية

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	العبارات
٠,٠٠٠	٣٦,٧٩	ندرك تماما أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٠٠	٤٠,٦٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهداف المؤسسة
٠,٠٠٠	٢٤,٤٠	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل
٠,٠٠٦	٢٣,١٥	التخطيط الاستراتيجي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول
٠,٠٠٠	٤٣,٨٩	تهتم الإدارة بتوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٠١	٢٩,٠٦	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

× معنوي تحت مستوى ٥٪.

×× معنوي تحت مستوى ١٪.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين مدى وضوح مفهوم التخطيط
الاستراتيجي والرسالة

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	العبارات
٠,٠٣٠×	٢٢,٧١	ندرك تماما أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٠٠××	٣٨,٤٧	يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهداف المؤسسة
٠,٠٠٠××	٢٩,١٦	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل
٠,٠٠٩××	٢٦,٥٦	التخطيط الاستراتيجي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول
٠,٠٠٠××	٧٢,٢٦	تهتم الإدارة بتوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٣٨×	٢١,٩٥	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

× معنوي تحت مستوى ٥٪.

×× معنوي تحت مستوى ١٪.

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين مدى وضوح مفهوم التخطيط
الاستراتيجي والأهداف

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	العبارات
٠,٠٠٠××	٣٧,٥٠	ندرك تماما أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٠٠××	٢٤,١٨	يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهداف المؤسسة
٠,٠١٧×	١٨,٦٢	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل
٠,٠٠٥	٢٨,٨٠	التخطيط الاستراتيجي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول
٠,٠٠٠××	٨٢,١٤	تهتم الإدارة بنوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٠٣××	٢٩,٩١	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

× معنوي تحت مستوي ٥٪.

×× معنوي تحت مستوي ١٪.

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين مدى وضوح مفهوم التخطيط
الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	العبارات
٠,٠١١×	٢٥,٩٩	ندرك تماما أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠٤٣	٢٢,٧٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهداف المؤسسة
٠,٠٣٤	٢٢,٤٠	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل
٠,٠٢٧	٢٧,٤٨	التخطيط الاستراتيجي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول
٠,٠٠٠××	٥٦,١٠	تهتم الإدارة بنوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي
٠,٠١١×	٢٥,٩٢	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

× معنوي تحت مستوي ٥٪.

×× معنوي تحت مستوي ١٪.

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين مدى وضوح مفهوم التخطيط
الاستراتيجي والتقييم والرقابة

العبارات	قيمة مربع كاي	درجة المعنوية
ندرك تماما أهمية التخطيط الاستراتيجي	٢٤,٨٦	٠,٠١٥
يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهداف المؤسسة	٢٩,٧٠	٠,٠٠٣
التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل	١٣,٩٥	٠,٠٨٣
التخطيط الاستراتيجي يعني الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الأمثل	٣٢,٤٥	٠,٠١٤
تهتم الإدارة بتوعية العاملين بالجامعة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي	٧٨,٣٠	٠,٠٠٠
يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة	١٩,٣٧	٠,٠٨٠

المصدر: نتائج المسح الميداني، ٢٠١٩م

× معنوي تحت مستوى ٥٪.

×× معنوي تحت مستوى ١٪.

يلاحظ من الجداول رقم (١٤، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وبين جميع مكونات التخطيط الاستراتيجي وذلك عند مستوى معنوية ١٪ و ٥٪.

٥- النتائج والتوصيات:

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ١- القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية محل الدراسة لديهم فهم واضح بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- جميع العاملين بالجامعة ليست لديهم معرفة تامة برسالتها.
- ٣- يتم وضع الأهداف بناءً على الموارد والإمكانيات المتاحة كما أن هنالك جداول زمنية وبرامج لتحقيق هذه الأهداف .

- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجامعة والدرجة العلمية والدرجة الوظيفية و سنوات الخبرة بينما نجد أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العبء الاداري .
- ٥- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وبين جميع مكونات التخطيط الاستراتيجي .
- ٦- من أكثر المشاكل التي تواجه القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي هي صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، ضعف الإمكانيات المادية ، عدم كفاية الوقت المتاح للقائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي ، ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء ، عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة بالترتيب .
- بناء على النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- ١- زيادة الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لجميع العاملين بالجامعات من خلال العديد من الوسائل والأساليب كالورش والندوات والمؤتمرات واللقاءات المباشرة .
- ٢- توفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إنشاء مراكز للمعلومات لجميع المستويات الإدارية وربطها مع مركز معلومات وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والعمل على إيجاد وسيلة أو آلية أكثر فعالية للتنبؤ بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
- ٣- الأفراد المختصين بعملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكونوا مفرغين لهذا العمل ولا ينشغلوا بأي أعمال أخرى حتى يجدون ما يكفي من وقت لمزاولة أنشطة التخطيط الاستراتيجي كما يجب الاستعانة بالمختصين والمستشارين وأصحاب الخبرات من داخل الجامعة أو من خارجها .
- ٤- ضرورة الاهتمام بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لأنشطة التخطيط الاستراتيجي .

المصادر والمراجع

- ١- الحسيني، فلاح حسن ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مدخل تكاملي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع عمان،الأردن، ٢٠٠٠م .
- ٢- الحميري، عبد الجليل سعيد، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة الاولى ، مؤسسة أبرار، صنعاء اليمن، ٢٠١٢م .
- ٣- السيد، إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية ، مصر، ١٩٩٨م .
- ٤- الدجني ، إياد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه ، فلسطين ، ٢٠١١م .
- ٥- العريقي، منصور محمد إسماعيل ، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٦م .
- ٦- العارف،نادية أبو الوفاء،الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الطبعة الرابعة ،الإسكندرية ، مصر، ٢٠١٠م
- ٧- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ،الاستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، ١٩٩٩ .
- ٨- حسنين، محمود،الإدارة الاستراتيجية من أجل النجاح ومواجهة التحديات ، دار البراء للنشر وتوزيع الكتب العلمية ، الإسكندرية ، مصر، ٢٠١١م .
- ٩- ماهر ، أحمد ، الإدارة الاستراتيجية ،الدليل العلمي للمديرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠١١م .
- ١٠- هاريسون، ديفيد، تعريف ناظرية (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - دار هيران للنشر والتوزيع-عمان-الأردن .
- ١١- الكرخي، مجيد ، التخطيط الاستراتيجي ،دار المناهج عمان-الأردن، ٢٠٠٩م .

الدراسات السابقة:

- ١- أبو دولة، صالحية. جمال داود، لؤي محمد ، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية -دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية -منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية -الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة -بحوث ودراسات محكمة منتقاه العدد ٤٨٤-٢٠١٢م.
- ٢- أبو ندى ، يونس ،معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين، ٢٠٠٦م.
- ٣- الحربي،جلوي بن محمد ، التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٨م.
- ٤- الكلثم ، بدرانة حمدي مرضي ، علي احمد ،معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، ٢٠١١م .
- ٥- الكرسي ، زاهر السيد محمد ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة- دراسة حالة مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري، جامعة الجزيرة، السودان ، ٢٠٠٩م.
- ٦- العفيف ، أمجد ، العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية - دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن ، ٢٠٠٥م.
- ٧- سماحة، السيد محمود،التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية القطاع الصناعي . دراسة تطبيقية على قطاع إنتاج مواد ومستلزمات البناء، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة عين شمس ١٩٩٤م.

- ٨- عطا الله، سمر رجب ، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة ٢٠٠٥ م.
- ٩- رشدي، سلطان محمد ، واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير غير الحكومية، ٢٠٠٦م.
- ١٠- مصري ، ميادة ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، سوريا، ٢٠٠٦م.
- ١١- أبو نصيب، عرفة جبريل ،محمد مصطفى يوسف ،أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٣م .
- ١٢- محمد ، رضوان ، دراسة مقارنة لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن و اليمن ، مجلة الأبحاث للعلوم الإنسانية ، العدد الثالث ، ٢٠١٠م.
- ١٣- نصيرات ، فريد ، الخطيب، صالح ، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي - دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، ٢٠٠٥م.