



واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا بدولة نيجيريا (دراسة ميدانية)

إعداد:

أ/ محمد بن محمد أرتو

د/ فرج مصطفى محمد الشافعي

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

**قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية
بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر**

واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا بدولة نيجيريا (دراسة ميدانية)

محمد بن محمد أرتو، فرج مصطفى محمد الشافعي، أحمد عبد الفتاح حمدي
الهنداوي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة
الأزهر

³ البريد الإلكتروني للباحث الثالث: AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg

مستخلص:

هدفت الدراسة الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا في دولة نيجيريا، ولتحقيق ذلك تم استعراض الإطار النظري وبما تضمنه من الإطار العام، والأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي، ثم قدمت الدراسة تحليلاً لواقع هذا التخطيط بجامعة أحمد بلو زاريا في ضوء التشريعات واللوائح المنظمة. استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبه طبيعة الدراسة وأهدافها، وتم توظيفه من خلال تعرف مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا، بجانب تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بلغت من 250 فرداً للكشف عن هذه المشكلات، وصولاً إلى التوصيات المناسبة للتغلب على تلك المشكلات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جامعة أحمد بلو زاريا .



the reality of strategic planning at the University of Ahmed Blue Zarya in the State of Nigeria

Mohamed. M. Arto, Farag. M. Elshafey, Ahmed Abdelfattah Hamdy Alhendawy³

Educational Administration and Planning, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.

³Corresponding author E-mail: AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg.

Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic planning at the University of Ahmed Blue Zarya in the State of Nigeria. . The current study used the descriptive approach to suit the nature and objectives of the study, and it was employed by identifying strategic planning problems at Ahmed Blue Zarya University, in addition to applying a questionnaire to a sample of 250 faculty members and academic leaders to detect these problems, in order to reach the appropriate recommendations to overcome those the problems.

Keywords: strategic planning, Ahmed Bello Zarya University

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً وتحولاً سريعاً في مختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، فأصبح التغيير السريع والانفتاح وتجاوز الحدود المكانية والزمانية من أهم ما يميز بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية المعاصرة داخل المجتمعات والدول المختلفة، الأمر الذي جعل الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في الإدارة الحديثة أمراً مهماً وحيوياً بداخل المؤسسات التعليمية بعامة والجامعية بخاصة، فالتعليم الجامعي أصبح مطالباً أكثر من ذي قبل أن يأخذ زمام المبادرة في العمل وفقاً لأساليب التخطيط الاستراتيجي العلمي السليم.

وقد أثبتت التجارب التي أجريت حول التخطيط؛ أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على نظيراتها التي لا تخطط إستراتيجياً، وبخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المنشود لضمان بقائها واستمرارها على المدى البعيد (مجيد الكرخي 2013). ومن ثم اعتمدت كثير من الدول والمؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهجاً لإدارتها وعملها، وتوسعت فيه ليشمل كافة مؤسساتها باختلاف حجمها، وظهر ذلك جلياً من خلال الخطط الاستراتيجية التي قامت بوضعها لبناء مستقبلها في ظل رؤية طويلة المدى تجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة نحو الازدهار والتقدم (أحمد القطامين 2002).

والتخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوباً إدارياً يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة، لكون مبادئه الأساسية ونظرياته قد جرى تطويرها من خلال التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المهني المتخصص، فهذه الأساليب والمبادئ والنظريات كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير المؤسسات التعليمية لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد هذا التخطيط أسلوباً علمياً متميزاً لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه يمثل أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي؛ حيث إنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الإدارية الأخرى التي تقوم على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، فضلاً عن كونه أحد المداخل الحيوية لمواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية المرتبطة بالأنظمة التربوية السائدة (Ololube, N. P 2013).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يرتكز التعليم الجامعي في جمهورية نيجيريا الاتحادية على أنه مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته لرعاية ذوي الكفاءة والنبوغ وتنمية لمواهبهم سدًا لحاجات المجتمع المختلفة الحالية والمستقبلية، بما يساير التطور المرغوب فيه الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها (Ayo Alani 2015). ونظرًا لأهمية هذا التعليم في الارتقاء بالمجتمعات وتقدمها؛ بدأت بعض الجامعات النيجيرية في تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وشرعت في إعداد الخطط وتنفيذها، وتعتبر جامعة أحمد بلو زاريا من بين الجامعات التي تبنت هذا التخطيط وطبقته، لكن تنفيذ الخطط الاستراتيجية يكتنفها الكثير من المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، ومنها ضعف كفاءة أعضاء هيئة التدريس، قلة الموارد والتجهيزات المادية، ضعف ملائمة بيئة العمل، بالإضافة إلى ضعف وضوح الرؤية المستقبلية للعاملين. وغير ذلك من

المشكلات التي أدت إلى تدني جودة مخرجاتها الجامعية، وقللت من فرصتها في المشاركة في التصنيفات العالمية لجودة التعليم، مع انخفاض قدرتها التنافسية (مبارك عبد الوهاب حسن 2016). وتأسيسًا على ما سبق؛ تحاول الدراسة الحالية الكشف عن المشكلات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا، وتحديدتها من أجل التغلب عليها.

وبناء عليه؛ يمكن صياغة هذه المشكلة في التساؤلات التالية:

1. ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي؟
2. ما واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا من خلال التشريعات التربوية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي ومقترحات التغلب عليها بحسب متغيرات (طبيعة الكلية- الدرجة الوظيفية- سنوات الخبرة - المنصب الإداري)؟
4. ما أهم التوصيات التي يمكن أن تسهم في علاج مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الحالية في:

- تعرف الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي في الفكر الإداري المعاصر.
- الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا وثائقياً وميدانياً.
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في علاج مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا.

أهمية الدراسة:

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية في:

- أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات لما له من دور فعال في تحقيق أهدافها، وتحسين مركزها التنافسي.
- أنها تلقي الضوء على مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا، وبذلك يمكن الاسترشاد بها من قبل المخططون التربويون وأصحاب القرار في الجامعة في تعرف جوانب القوة في أدائها وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها.
- قد يسهم تحديد مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا في مساعدة الجامعة على ضبط فعاليتها، وتوجيه أنشطتها، لتحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة لرفع مستوى أدائها ومخرجاتها الجامعية.

مصطلحات الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط لغة: إثبات فكرة ما بالرسم أو الكتابة، وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم (Bryson, J. M 2009) **واصطلاحاً:** هو التفكير للمستقبل، وإعداد العدة المناسبة له بتحديد ما يجب عمله، وبيان من يقوم بهذا العمل على النحو المقبول خلال فترة زمنية معينة، وفي حدود تكاليف مناسبة في ظروف وبيئة ما

- جامعة أحمد بلو زاريا:

- **الجامعة لغة:** مصطلح لاتيني ويعني الإتحاد والتجمع (Cambridge Dictionary). **واصطلاحاً:** مؤسسة علمية تربوية في قمة الهرم التعليمي، ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة التعليمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة (Olugbenga, A. M 2014). ويقصد بها هنا جامعة أحمد بلو زاريا (Iman H 2012).
 - **أحمدو بيلو:** هو الحاج سيد أحمدو بيلو ولد في العاشر من يناير عام 1910م، والذي كان زعيماً سياسياً في شمال نيجيريا، ويعد أحد أعلام الفكر الإسلامي، والرائد السياسي الذي قاد صناعة التاريخ السياسي الحديث لنيجيريا بعامة، وللمنطقة الشمالية فيها بخاصة، ولُقب "سردونا صوكوتو (Sardauna of Sokoto) والذي يعني ولي العهد لسلطان صوكوتو، وعين عضواً في المجلس التشريعي لدستور نيجيريا، وأصبح الناطق الرسمي باسم إقليم شمال نيجيريا، كما تولى وزارة الحكم المحلي عام 1953 بجانب العديد من الوزارات الأخرى في الحكومات النيجيرية المتعاقبة، وكان حريصاً على توثيق صلة نيجيريا بالعالم العربي، وكانت تربطه علاقة صداقة بالرائس جمال عبد الناصر، والملك فيصل بن عبد العزيز، كما كانت له علاقات وثيقة بالأزهر وعلمائه، وتم اغتياله في 15 يناير 1966 (Yahaya, J. U 2018).
 - زاريا Zaria وهي مدينة في ولاية كادونا في شمال نيجيريا، وتقع على بعد 250 كم من العاصمة النيجيرية أبوجا، ومساحتها 300 كم²، ويتجاوز عدد سكانها 736,000 نسمة، وكانت في الماضي عاصمة لمملكة الهوسا. ودخلها الإسلام في أواخر القرن الخامس عشر، وفضلها دخل الإسلام إلى العديد من المدن المجاورة وتزامن ذلك مع ازدهار التجارة فيها، واحتلها البريطانيون عام 1901، وأميرها الحالي هو أحمد نوح بامالي (Moses, A. O 2017).
- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:**
- الأسلوب الذي يمكن عن طريقه توجيه المؤسسة بدءاً من الإنتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً لمؤسساتهم بصورة أفضل (Agi, U Adiele 2022).

• رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها (Lerner, A. L 2016).

ويقصد به إجرائيا: مجموعة العمليات والأنشطة المرتبطة بجامعة أحمد بلوزاريا، والتي تتضمن تحديد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، والوقوف على أوجه القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وصياغة استراتيجيتها وتنفيذها، ومتابعتها، بهدف تعظيم قدرتها وزيادة فاعليتها في الاستجابة للتغيرات، مقارنة بالمؤسسات الجامعية المنافسة.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يعتمد هذا المنهج على تفسير ووصف الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات السائدة، ومن ثم التحليل الدقيق لهذه الوقائع والممارسات السائدة، لاستخلاص العلاقات والاستنتاجات المتضمنة في مشكلة البحث (Lodico, M 2006)، وتم توظيف هذا المنهج في الدراسة الحالية من خلال تعرف مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا، بجانب تطبيق استبانة للكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه المشكلات، تهيئاً لوضع التوصيات المناسبة للتغلب على هذه المشكلات. واتساقاً مع منهج الدراسة والهدف المرجو منها، فتسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

أولاً: الأدب النظري والدراسات السابقة

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، فهو يعمل على الانتقال من الممارسات العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل وتحدياته المرتبطة بالأنظمة التربوية، بالإضافة إلى أنه يعد الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري. (Saint, W., S, 2010, 90-101)

وهناك العديد من الأسس التي يشير إليها الكتاب والباحثون والتي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي، فيرى بعضهم أنه يعتمد على المصادر المطلوبة لتحديد البرامج التي تضطلع بها المؤسسة، وتتمثل أبرز هذه الأسس في التأكيد على الأجزاء المهمة لتحقيق الأهداف، ومواكبتها للتغيرات البيئية محلياً وعالمياً، وعدم الاعتماد على أهداف بعيدة يصعب تحقيقها، وعدم الإغراق في دوائر مغلقة من الخيال، والمحافظة على ما تملكه المؤسسة من معلومات وإمكانات لتحقيق الأهداف، وتوفير الظروف الملائمة للتكيف مع التغيرات الطارئة، والمبادأة والاعتماد على السياسات لما هو مقرر التخطيط له. وتحديد فريق العمل لتنفيذ الخطط المرسومة، والاعتماد على نظم المشاركة، وتقسيم المهام لضمان حسن سير العمل، والوعي بضبط وتقييم الإمكانيات والحاجة إليها، وإدارة العمل في ضوء المعلومات وقواعد البيانات المحددة للجامعة وجهات التمويل، والاستناد إلى الوضع الراهن والمواقف السابقة، ومراعاة التطورات المتوقع حدوثها. (رمضان، 2013، 315-317)

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تعرضت لجانب أو لآخر من جوانب الدراسة، وتم الرجوع إليها تحليلاً لبعض إسهاماتها، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات مرتبة

ترتيبًا تصاعديًا من الأقدم إلى الأحدث. فقد هدفت دراسة (Bieler, Mckenzie, 2017) إلى تعرف الدور الذي يؤديه التخطيط الإستراتيجي في عملية التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكندي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب إيجاد تغييرات سياسية ومؤسسية يتم إجراؤها لتلبية الاحتياجات التي تتطلبها هذه التنمية من خلال تطبيق هذا التخطيط، والعمل على توافر نظام لإجراء التقييم البيئي الإستراتيجي عند تحديد الأهداف، وتقييم الأثر البيئي لكل مشروع، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة جميع المستفيدين الرئيسيين بدرجة كبيرة لتحقيق أفضل النتائج عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

وقدمت دراسة (Hu, et al., 2017) بعض الأفكار الجديدة حول تميز مؤسسات التعليم العالي التي طبقتها مقارنة بالممارسات الحالية، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل المقارن بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم الفني والخاص، وأظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي التي شملها المسح اهتمت بالتخطيط لمدة خمس سنوات، وأن لديها طموحًا عاليًا وتمتع بخصائص فريدة، بيد أن هناك اختلافات فيما يتعلق بصياغة خطة متخصصة وأخرى متوسطة وطويلة المدى، وأن القيادات الجامعية والأساتذة ورؤساء الأقسام ورؤساء المكاتب هم المسئولون الرئيسيون في جميع مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تركيز الكليات المهنية ومؤسسات التعليم العالي الخاصة على أدوار الطلاب والخريجين والمختصين الخارجيين.

واستهدفت دراسة (وفاء عون، 2018) تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بلغت 31 قائده، وأظهرت النتائج قلة مشاركة الخريجات في أنشطة الجامعة بعد التخرج، وضعف توافر فرص التوظيف للطالبات، بجانب احتياج الجامعة إلى تطوير بنيتها التحتية التقنية لدعم الأبحاث العلمية، وإيجاد مصادر مالية إضافية لدعم عملياتها في جميع برامجها وتنمية قدراتها في التمويل الذاتي، وقلة وضوح الخريطة المستقبلية للجامعة في ضوء التحول الوطني.

وهدف دراسة (Onserio, 2018) إلى تعرف أثر تنفيذ الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة كيامبو، وبشكل أكثر تحديدًا دراسة أثر تخصيص الموارد الاستراتيجية - القيادة الاستراتيجية - التواصل الاستراتيجي - الرقابة الاستراتيجية) على أداء تلك المؤسسات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت 116 من رؤساء الأقسام الأكاديمية وغير الأكاديمية من 52 مؤسسة (10 جامعات - 42 كلية تقنية ومهنية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أداء المؤسسة الجامعية وكفاية الموارد المخصصة للأنشطة الرئيسة فيها، بجانب وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي حيث تفضل معظم المؤسسات أسلوب القيادة التحويلية الذي يعمل على إشراك جميع الأفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، حيث كانت تسترشد جيدًا بالقيادة الاستراتيجية الحاليين في تحقيق أهدافها العامة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التواصل الاستراتيجي والأداء المؤسسي من خلال برامج التواصل المدروسة وتنويع قنوات الاتصال، ووجود علاقة ارتباطية بين الرقابة

الاستراتيجية والأداء المؤسسي حيث تضمنت هذه الرقابة فحص الاستراتيجيات التي تم تنفيذها بانتظام بحثاً عن الانحرافات عن الأهداف المحددة.

وقامت (سارة غازي الرواشدة، 2020) بتحديد وتحليل العلاقة بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية لدى الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت 400 عضواً، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، وأن مستوى مواءمة المخرجات التعليمية كان متوسطاً، بجانب وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق هذا التخطيط ومستوى مواءمة المخرجات بمقدار 77%، وأوصت الدراسة بإقامة ندوات وورش عمل في مختلف مجالات التدريب والتنمية البشرية، والاهتمام بالمخرجات التعليمية بوصفها أحد الركائز لسوق العمل.

وجميع الدراسات السابقة وإن عالجت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مدخل التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية المختلفة، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في كونها تسعى لتعرف مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا في دولة نيجيريا، وهذا ما لم تتناوله الدراسات الأخرى بجانب اختلاف عينة الدراسة والمجتمع الذي سيتم تطبيق أداة الدراسة الميدانية عليه، وصولاً إلى وضع توصيات ومقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا.

وينظر إلى التخطيط الاستراتيجي ورسم أطر الاستراتيجيات المطلوبة على أنها مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة. حيث إن الغرض من ذلك توفير مجموعة من الاستراتيجيات التي تربط بشكل فعال بين المؤسسة ومكوناتها وبين البيئة الخارجية، ويتم صياغة الاستراتيجيات لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، ومن ثم الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع جديد مطلوب. (هاري آر. يارغر، 2011، 240)

وتشير الأدبيات التخطيطية الإستراتيجية إلى الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية صياغة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالي: (Machado & Taylor, 2010, 47)

الخطوة الأولى: التمهيد وهو القيام بمراجعة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها، وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة مدى ملاءمة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية بعد المسح البيئي.

الخطوة الثانية: تحديد البدائل الإستراتيجية.

ولكي تتم صياغة الاستراتيجية وتكوينها، ينبغي اتخاذ القرارات التالية: (سالم، 2017، 498)

أ. تحديد فلسفة الجامعة، غرضها، ورسالتها.

ب. وضع أهداف طويلة المدى لتحقيق الرسالة.

ج. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، حيث يعتمد اختيارها أساساً على نتائج تقويم مصفوفة (SWOT)، ويساعد توافرها على التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق ومصالح المؤسسة بعيدة المدى،

كما يشجع وجود استراتيجية واضحة لجميع العاملين للعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.
(البعي، 2016، 29-30)

ويشتمل تصميم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية على ما يلي: (Robert Abelman, 2014, 32-33)
(Widodo, Unissula, 2018, 48)

أولاً: صياغة رؤية الجامعة ورسالتها:

يجب مراعاة أن تكون الرؤية عامة، مختصرة، واضحة، تركز على مستقبل أفضل، تعكس المثل العليا، هادفة، واقعية، مرنة، قابلة للقياس، وأن تتكامل مع الرسالة. حيث تساعد الصياغة المحكمة لرؤية ورسالة المؤسسة في إيجاد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول اتجاهاتها المستقبلية، وتقليل مخاطر الرؤية غير الواضحة، مما يحفز العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل هذه الرؤية إلى واقع عملي، والانتماء التنظيمي والحرص على تحقيق الأهداف، فضلاً عن تهيئتهم للتعامل مع التغيرات والتحديات المستقبلية.

ثانياً: وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف:

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى تساهم في توجيه قدراتها الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية.

ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وعادة ما تستند إلى رسالة المؤسسة، بينما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتتعدد العوامل التي يجب دراستها وتحليلها عند اختيار الإستراتيجية الملائمة وفق ظروف وإمكانات المؤسسة الجامعية، ومن أهمها: (الأصمعي، 2019، 63-67)

أ. الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ والتي يتم تحديدها من قبل الإدارة سواء أكانت عامة أم خاصة، إستراتيجية أو تشغيلية، مع مراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف وعدم تعارضها.

ب. القيود الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية؛ إذ يجب مراعاة ما نتج عنه التحليل البيئي الخارجي سواء أكان ذلك مرتبطاً بالبيئة العامة أم الخاصة، حتى تستطيع المؤسسة الاستفادة من الفرص بالتكامل مع نقاط القوة، وتجنب المخاطر التي تعترضها أو تقلل من تأثيرها.

ج. القيود الخاصة بأوجه القوة والضعف لدى المؤسسة الجامعية؛ إذ يلزم عند دراسة البدائل الإستراتيجية مراعاة النتائج المرتبطة بتحليل موقفيها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، والموارد البشرية والتنظيمية، كما يعتمد اختيار الإستراتيجية على هذه النتائج.



د. قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتوفرة؛ حيث يتوقف اختيار البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية الموجودة لدى أفراد الإدارة العليا واتجاهاتهم وميولهم.

ثانياً: واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا

تعتبر جامعة أحمد بلوزاريا إمتداداً لكلية أحمدو بلو للدراسات العربية والإسلامية في كانو، وأكبر الجامعة في نيجيريا وثاني جامعة في أفريقيا بعد جامعة القاهرة في مصر. (Samson, M. C, 214, 32) وتحكم السياسة التعليمية للجامعة وتوجهها الخطوات والمبادئ الرئيسية التالية: (Arikewuyo, B, 2007, 52-61)

- توفير مسار منتظم وضخم من التعليم في العلوم، والعلوم الإنسانية، وغيرها من مجالات التعلم الأخرى ذات المستوى المطلوب والمتوقع من الجامعة لتحقيق أعلى الدرجات.
- تعزيز التعلم والبحوث والتقدم العلمي.
- تأمين نشر المعرفة في جميع أنحاء شمال نيجيريا.
- أن تعنى في مناهجها وبرامجها التعليمية بكل ما يقوي الروح الوطنية، وينمي الشعور الوطني، وأن تظل جامعة أحمد بلوزاريا منبعاً للعلم والمعرفة.
- أن تتابع النشاط العلمي العالمي، وتستفيد منه وتشارك في إنمائه وتطويره، وذلك بتوثيق الصلة مع جامعات العالم، ومؤسسات البحث العملي، وتبادل الزيارات العلمية، واستيفاء الكفايات النادرة.
- أن توفر للأجيال القادمة ما تحتاج إليه من القيادات العلمية الرائدة.
- قبول الهبات والموروثات والتبرعات، ولكن دون التزام بقبولها لغرض معين ما لم توافق على الشروط والأحكام الملحقة بها.
- إجراء الامتحانات ومنح الشهادات والدبلومات ومميزات أخرى لطلابها.

ويواجه نظام التعليم الجامعي في جامعة أحمد بلوزاريا العديد من المشكلات التي نشأت نتيجة التحديات العالمية المعاصرة، وجامعة أحمد بلوزاريا هي جامعة تابعة للحكومية الاتحادية الفيدرالية، تقع في مدينة زاريا بولاية كادونا، تم تأسيسها في 4 أكتوبر 1962م لتكون جامعة شمال نيجيريا، وتعد أكبر جامعات نيجيريا وثاني أكبر جامعة في أفريقيا بعد جامعة القاهرة في مصر، وكان اسمها جامعة شمال نيجيريا، وسميت باسم الحاج السيد أحمد بلو أول رئيس وزراء لنيجيريا الشمالية، وللجامعة تاريخ عريق إذ أنها تأسست حين استقلت نيجيريا في أكتوبر 1960م، فلم يكن آنذاك سوى جامعة واحدة وهي جامعة إبادان (Ibadan University) التي تأسست في عام 1948م، حيث أوصى تقرير لجنة أشبي الذي صدر قبل شهر من الاستقلال بإضافة جامعات جديدة في كل منطقة من مناطق نيجيريا الثلاثة حينئذ بما في ذلك العاصمة لاغوس، فبدأت الحكومات الإقليمية بالتخطيط لإنشاء الجامعات، وفي مايو 1960م قامت المنطقة الشمالية بترقية مدرسة الدراسات العربية في كانو لتصبح كلية أحمد بلو للدراسات

العربية والإسلامية تيمناً بالزعيم السياسي المهيمن فيها الحاج السيد أحمد بلو (Yusuf, A, 2012, 31)

وتضم جامعة أحمد بلو زاريا 18 كلية تحتوي على 108 قسم أكاديمي، وأن أكثر الأقسام (10 أقسام) توجد في كليات الهندسة، العلوم السريرية، والطب البيطري، يليها (8 أقسام) كليات الآداب، التربية، والتصميم البيئي. وأن أقل الأقسام عدداً كلية الإدارة حيث تحتوي على قسمين فقط

وتنتج عن توصيات تقرير لجنة أشبي زخماً واتجاهاً جديدين حيث أقر في نهاية الأمر إنشاء جامعة في شمال نيجيريا في زاريا (بدلاً من كانو)، لتتولى مرافق كلية الآداب والعلوم والتكنولوجيا النيجيرية في سامرو خارج زاريا، وستضم كلية أحمد بلو في كانو، ومعهد البحوث الزراعية في سامرو، ومعهد الإدارة في زاريا، والمعهد البيطري ومعهد البحوث في فوم (جوس)، وأقر المجلس التشريعي للمنطقة الشمالية قانون إنشاء الجامعة الجديدة في عام 1961 وتقرر تسميتها باسم أحمدو بلو، ثم أخذت كلية كانو اسم عبد الله بايرو أمير كانو السابق، وعند الافتتاح في 4 أكتوبر 1962، ضمت الجامعة أربع كليات التي كانت تضم 15 إدارة، وكان عدد الطلاب في جميع البرامج لا يتجاوز 426، كما واجهت الجامعة تحديات هائلة على مدار 60 عاماً من الحكم الاستعماري البريطاني بما في ذلك تأخر التعليم في المنطقة الشمالية، وقلة عدد الطلاب المؤهلين للالتحاق بالجامعة، أو من لديهم مؤهلات للتدريس، بجانب كون نائب المستشار الأول (المستول الرئيسي والقائد) وهو الدكتور نورمان إسكندر من البريطانيين وكذلك معظم التعيينات المهنية، ما عدا اثنين فقط من النيجيريين وهما (إيا أبو بكر وأدامو)، بالإضافة إلى أن المرافق الموجودة في الحرم الجامعي الرئيسي في سامرو كانت غير كافية، ورغم ذلك، تم تطوير التوظيف الأكاديمي والإداري تحت إشراف نائب المستشار الدكتور نورمان إسكندر، وإنشاء أقسام وبرامج جديدة، بجانب تنفيذ خطط تنمية كبرى والتي ازداد معها معدلات تسجيل الطلاب بسرعة بحلول نهاية ولاية إسكندر في 1965-1966.

وتنص أهداف الجامعة علي ما يلي: (Arikewuyo, 2008, 38)

- أن تصبح جامعة قمة ترشد وتبني من خلال البحث المتقدم والتدريب قدرات الجامعات والمؤسسات الجامعية الأخرى داخل وخارج الدولة.
- إنشاء ورعاية بيئة تعليم وتعلم ديناميكية، باستخدام مناهج مناسبة ومتجاوبة ومرافق حديثة ونظام تقييم وتقدير يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ينتج خريجين معتمدين على أنفسهم يتمتعون بمهارات ريادة الأعمال المطلوبة.
- إنشاء ورعاية برامج بحث وابتكارات متعددة الاستخدامات تستجيب لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.
- تطوير القدرات والإطار لتعزيز رؤية الجامعة وأهميتها، من خلال تكليف وترقية مخرجات البحث إلى مستوى التسويق بالتعاون مع الكتاب الصناعي، ونشر المجالات بأعلى المعايير الأكاديمية في الأشكال الصلبة والإلكترونية؛ وإنشاء مؤتمرات نابضة بالحياة وعمليات تبادل ومنتديات تفاعلية أخرى.

- تصميم وتنفيذ سياسات واستراتيجيات قوية لتعبئة الموارد من أجل تلبية احتياجات ودعم تحقيق الآفاق المستقبلية.
 - إنشاء والحفاظ على كتلة حرجة من الموظفين ذوي المهارات والكفاءة والتوجيه المطلوبين لدعم الجامعة في مسارها الجديد للنمو.
 - إعادة تصميم نظام الحكم من خلال الإصلاحات، بما في ذلك اللامركزية، والإدارة الإلكترونية، والقدرة على توظيف الرقابة بحيث يصبح أكثر حكمة وكفاءة وفعالية وشفافية وخضوعاً للمساءلة.
 - تقوية وتوسيع الروابط القائمة للجامعة لتدعيم التوجهات والتعاون والشراكة، من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحددة للمنظور المستقبلي.
 - مراجعة وتوسيع نطاق خدمة المجتمع الحالية، لتعكس كفاءة الجامعة وتخصصاتها من أجل البقاء على صلة بمجتمعها المباشر والأمة بالإضافة إلى تعزيز قاعدة مواردها.
 - تصميم وتطوير القدرات، للاستفادة من خريجي الجامعة كقاعدة موارد من خلال التعبئة من أجل التعاون والشراكة وتوجيهها نحو تحقيق الآفاق المستقبلية
- وقد تم تشكيل لجنة التخطيط الإستراتيجي لجامعة أحمد بلو زاريا من قبل رئيس الجامعة ونائها، وعدد من عمداء الكليات، وبعض أعضاء هيئة التدريس، وعلى هذا الأساس قامت اللجنة بوضع رؤية الجامعة ورسالتها بناء على نتائج التحليل البيئي للجامعة، كما قامت بوضع الغايات النهائية وتحديد الأولويات من خلال تصميم استبيانات لتوزيعها على الفئات المختلفة بالجامعة من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والجهاز الإداري والطلاب وهيئات أخرى للوقوف على واقع التعليم الجامعي بالجامعة، ثم إجراء التحليلات الإحصائية للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على الجامعة. (Abdulkareem, A.Y, et al, 2018, 23-34)

أ - رؤية جامعة أحمد بلو زاريا:

أن تكون جامعة أحمد بلو مركزاً عالمياً للتعليم والبحث اللذان يستجيبان لاحتياجات مجتمعه المباشر ونيجيريا والعالم أجمع.

ب- رسالة جامعة أحمد بلو زاريا:

- رفع حدود التعلم وكسر حواجز جديدة للتعليم من خلال التدريس والبحث ونشر المعرفة بأعلى مستويات الجودة.
- إنشاء وتعزيز التكامل الوطني والدولي، تطوير وتعزيز التقاليد والثقافات الأفريقية.
- إثراء قوة بشرية عالية المستوى وتعزيز بناء القدرات من خلال إعادة التدريب من أجل تلبية احتياجات وتحديات المناطق المجاورة ونيجيريا وبقية العالم.

ج- الغايات الإستراتيجية:

لكي يتم تحقيق رؤية ورسالة الجامعة تم وضع إستراتيجية للفترة من 2014-2018، حيث تم تحديد الغايات الإستراتيجية فيها كالتالي:

الغاية الأولى: أن تكون جامعة أحمد بلو زاريا مركزًا أكاديميًا للتميز في التدريس والبحث من خلال توفير موارد تعليمية عالية الجودة والمناهج ذات الصلة.

الغاية الثانية: أن تكون الجامعة رائدة في مجال البحوث المتطورة من خلال توفير مختبرات متعددة المستخدمين ومتخصصة وحديثة.

الغاية الثالثة: أن تكون مؤسسة أكاديمية مشهورة من خلال التقنيات وبرامج التواصل والوسائط المتعددة.

الغاية الرابعة: أن تمتلك أفضل بيئة تعليمية وبحثية للعمل الأكاديمي من خلال إعادة تأهيل وتطوير وتوسيع البنية التحتية، ومرافق الرعاية الطبية والرياضية.

الغاية الخامسة: أن تبني قاعدة موارد هائلة من خلال تعزيز دخل الجامعة من خلال مصادر وجمع الإيرادات، لتطوير والنهوض بالخريجين.

الغاية السادسة: أن تكون أفضل مؤسسة أكاديمية من خلال إدارة حكيمة وشفافة للموارد والمساءلة.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

هدفت الدراسة الميدانية تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي ومقترحات تطويره بجامعة أحمد بلو زاريا بدولة نيجيريا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وذلك على النحو الآتي:

1- تعرف مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا من خلال الأبعاد الآتية:

- المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية للجامعة.

2- التوصل إلى مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا.

3- دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي ومقترحات التغلب عليها بحسب متغيرات (طبيعة الكلية- الدرجة الوظيفية- سنوات الخبرة - المنصب الإداري) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات- إن وجدت- وتحليلها، بما يساهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

(ب) إعداد أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، والجدول التالي يوضح وصف أداة الدراسة.

جدول رقم (1)

وصف أداة الدراسة

عدد العبارات	المحور
11	المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة
10	المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية
9	المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية
30	إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي
15	مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا
45	إجمالي أداة الدراسة

استخدمت الدراسة مقياس ثلاثي الاستجابة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) للتعرف على درجة تحقق مشكلات التخطيط الاستراتيجي ودرجة الموافقة على مقترحات التغلب عليها من وجهة نظر عينة الدراسة.

(ج) تقنين أداة الدراسة الميدانية:

- الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/ البعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعضها بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، ويتضمن الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية، كما يتضمن الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء تعديلات

المحكمين، كما يضم الملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين:

المحور الأول: مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا ويضم (30) عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد فرعية.

المحور الثاني: مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا ويضم (15) عبارة.

- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور/البعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول التالي نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (2)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا		مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا					
		المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية		المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية		المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.60	1	**0.69	1	**0.60	1	**0.63	1
**0.65	2	**0.71	2	**0.58	2	**0.56	2
**0.60	3	**0.63	3	**0.44	3	**0.70	3
**0.54	4	**0.67	4	**0.60	4	**0.70	4
**0.68	5	**0.71	5	**0.55	5	**0.47	5
**0.68	6	**0.64	6	**0.55	6	**0.55	6
**0.66	7	**0.62	7	**0.57	7	**0.59	7
**0.73	8	**0.67	8	**0.60	8	**0.58	8
**0.72	9	**0.66	9	**0.65	9	**0.54	9
**0.51	10			**0.53	10	**0.41	10
**0.68	11					**0.61	11
**0.73	12						
**0.69	13						

**0.71	14
**0.67	15
الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية
**0.84	**0.90
الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية
**0.87	**0.87
الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور/البعد الذي تنتهي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن الأبعاد الفرعية لمحور مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات ومقاييس الاتجاه حيث يوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة. ويتم حساب قيمة معامل ألفا من المعادلة:

$$\alpha = \frac{K \times \bar{r}}{1 + (K - 1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل ثبات ألفا كرونباخ، و K عدد العبارات، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين العبارات the average correlation between the items ويوضح الجدول التالي معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة ومحاورها وأبعادها الفرعية.

جدول رقم (3) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة	0.80	مرتفع
المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.76	
المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية	0.84	
إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي	0.91	
مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا	0.90	
إجمالي أداة الدراسة	0.93	

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.93)، كما أن معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت في الفترة ما بين (0.76) و (0.91)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

(د) مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحديد مشكلات التخطيط الاستراتيجي ومُفترحات التغلب عليها بجامعة أحمد بلو زاريا بدولة نيجيريا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن الجامعة للعام الدراسي 2019م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية يبلغ (1400).

وقد قام الباحث بتوزيع (250) استبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في شهري نوفمبر وديسمبر من العام الدراسي 2020/2019م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول التالي الإحصائية الخاصة بإجراءات تطبيق أداة الدراسة.

جدول رقم (4)

الإحصائية الخاصة بإجراءات تطبيق أداة الدراسة

النسبة المئوية (من إجمالي الاستبانات)	العدد	الاستبانات
100.00%	250	الاستبانات الموزعة على أفراد المجتمع المستهدف
89.20%	223	الاستبانات المستردة (عادت للباحث بالفعل)
10.80%	27	الاستبانات المفقودة (مفقودة اثناء التطبيق)
4.80%	12	الاستبانات المستبعدة (لعدم اكتمال البيانات)
84.40%	211	الاستبانات المكتملة (الخاضعة للتحليل)

يتضح من الجدول السابق أنه بعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات المستردة (223) استبانة بنسبة (89.20%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، حيث فقدت (27) استبانة أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (10.80%)، وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض الأفراد، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (12) استبانة بنسبة (4.80%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ليقصر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل على (211) استبانة فقط بنسبة (84.40%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية للمجتمع على النحو الموضح بالجدول التالي:



جدول رقم (5)

وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
طبيعة الكلية:		
نظرية	90	%42.65
عملية	121	%57.35
الدرجة الوظيفية:		
مدرس	113	%53.55
أستاذ مساعد	66	%31.28
أستاذ	32	%15.17
سنوات الخبرة:		
أقل من 10 سنوات	109	%51.66
من 10 سنوات فأكثر	102	%48.34
المنصب الإداري:		
يشغل منصباً إدارياً	47	%22.27
لا يشغل منصباً إدارياً	164	%77.73
الإجمالي:	211	%100.00

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تضمنت عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (90) من فئة نظرية بنسبة مئوية (%42.65)، و(121) من فئة عملية بنسبة مئوية (%57.35).
- تضمنت عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (113) من فئة مدرس بنسبة مئوية (%53.55)، و(66) من فئة أستاذ مساعد بنسبة مئوية (%31.28)، و(32) من فئة أستاذ بنسبة مئوية (%15.17).
- تضمنت عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (109) من فئة أقل من 10 سنوات بنسبة مئوية (%51.66)، و(102) من فئة من 10 سنوات فأكثر بنسبة مئوية (%48.34).

- تضمنت عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (47) من فئة يشغل منصباً إدارياً بنسبة مئوية (22.27%)، و (164) من فئة لا يشغل منصباً إدارياً بنسبة مئوية (77.73%)

ثانياً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تطلب ذلك تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية للاستجابات: للكشف عن أقل الاستجابات وأكبرها تكراراً، وتم حساب النسبة المئوية لتكرار كل استجابة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات.

2- المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة/بُعد/ محور في الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من العلاقة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (1)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب المتوسط الحسابي من العلاقة التالية:

المتوسط الحسابي = (3 × تكرار "كبيرة" + 2 × تكرار "متوسطة" + 1 × تكرار "ضعيفة") ÷ عدد العينة

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة/بُعد/ محور يمكن معرفة درجة التحقق/الموافقة المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الثلاثي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات متساوية لتحديد مدى كل استجابة من الاستجابات الثلاث (كبيرة-متوسطة-ضعيفة)، ويوضح الجدول رقم (9) طريقة الحكم على درجة التحقق/الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي.

جدول رقم (6)

الحكم على درجة التحقق/الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التحقق/الموافقة
من 1 وحتى 1.66	ضعيفة
من 1.67 وحتى 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى 3	كبيرة

كما تم ترتيب عبارات/وأبعاد الاستبانة بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق/الموافقة تنازلياً، للمساعدة في تحديد المشكلات والمقترحات ذات الأولوية، علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية، يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل للقيم الأكبر.

3- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث x_i هي الدرجات و \bar{x} المتوسط الحسابي و n عدد أفراد العينة، ويجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

4- معامل الاختلاف: للمقارنة بين درجة تشتت استجابات افراد العينة على محاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية ويتم حساب قيمة معامل الاختلاف من العلاقة:

$$CV = \frac{s}{\bar{x}} \times 100$$

حيث S تمثل الانحراف المعياري، و \bar{x} تمثل المتوسط الحسابي.

5- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها بحسب متغيرات (طبيعة الكلية-سنوات الخبرة-المنصب الإداري)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة التاء المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05).

6- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وتكون الفروق بين

الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة الفاء المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05).

7- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار الخامس والعشرون لعام 2017 م من البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences. كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الإجمالية لمحاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية، ومن ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل محور/ بُعد بأداة الدراسة، وكذلك دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية، كما يلي:

أ - النتائج الإجمالية لمحاور الدراسة:

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق/الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا ومقترحات التغلب عليها.

جدول رقم (7)

النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة/التحقق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
3	متوسطة	%17.81	0.40	2.24	المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة
2	كبيرة	%16.41	0.38	2.34	المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية
1	كبيرة	%18.42	0.44	2.38	المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية
.	متوسطة	%15.28	0.35	2.31	إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي
.	كبيرة	%17.75	0.43	2.43	مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت درجة التحقق لإجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.31)، وهو ما قد يرجع إلى وجود بعض الجهود والممارسات والأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجية بالجامعة، إلا أن تلك الجهود ما زالت تواجه العديد من العقبات والمشكلات التي تحتاج للتغلب عليها.
- يوجد تفاوت في درجة التحقق لأبعاد مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا، حيث جاء بُعد المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بدرجة تحقق "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.38)، يليه بُعد المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بدرجة تحقق "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.34)، بينما يأتي بُعد المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.24)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشكلات الأكبر ترتبط بعمليات تقويم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة مقارنة بالمشكلات المرتبطة بعملية صياغة الخطة، وربما يرجع ذلك لتوافر بعض الكوادر القادرة على صياغة الخطط الاستراتيجية بالجامعة، وتراكم الخبرات الخاصة بعمليات صياغة الخطط الاستراتيجية ودعم القيادات بالجامعة لنشطة التخطيط الاستراتيجي. وفي مقابل ذلك فإن تنفيذ الخطط الاستراتيجية يتطلب موارد كبيرة ويواجه عقبات أكبر مقارنة بعملية صياغة الخطط ذاتها ويأتي على رأس تلك المعوقات نقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطط الاستراتيجية ناهيك عن الظروف الاقتصادية التي تعد معوقاً أساسياً لتطوير الخطط الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وهو ما قد يحول الخطط الاستراتيجية إلى وثائق شكلية ليس لها واقع تنفيذي، وربما يفسر ذلك أيضاً نقص آليات المتابعة والتقييم للخطط الاستراتيجية، إذ تؤدي المشكلات المتعلقة بالتنفيذ لضعف الاهتمام بعمليات المتابعة والعكس صحيح، وهو أن نقص المتابعة يؤثر سلباً على عمليات تنفيذ مخرجات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا.
- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (16.41%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (18.42%)، وهو ما قد يرجع إلى أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية يمكن الحكم عليه مقارنة باختلاف مفهوم متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية لدى عينة الدراسة، كما قد تختلف مستويات المتابعة من كلية لأخرى بالجامعة مقارنة بعملية التنفيذ ذاتها.
- جاءت درجة الموافقة لإجمالي مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.43)، وهو ما قد يرجع إلى أن شعور عينة الدراسة بأهمية تبني تلك المقترحات من قبل إدارة الجامعة

للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا وكلياتها المختلفة.

كما تم دراسة الارتباط بين مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (8)

معاملات الارتباط بين مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها

المتغير	المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي
المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة	معامل الارتباط 0.69	0.54	0.35
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00
المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	معامل الارتباط 0.69	0.69	0.48
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00
المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	معامل الارتباط 0.38	0.38	0.38
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00
إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط 0.46	0.46	0.46
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.54) و(0.69)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين أبعاد مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا، فمشكلات متابعة وتقييم الخطة ترتبط بـمشكلات التنفيذ والتي بدورها ترتبط بـمشكلات صياغة الخطة، وهو ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالنظرة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي بداية من صياغة الخطة وحتى تنفيذها ومتابعتها.
- بلغ معامل الارتباط بين إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا ومقترحات التغلب عليها (0.46)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد

مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.35) و(0.48)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين درجة تحقق مشكلات التخطيط الاستراتيجي بكلية جامعة أحمد بلوزاريا ودرجة موافقة العينة على مقترحات التغلب عليها، وهو ما يشير إلى أهمية المقترحات التي تقدمها الدراسة لمعالجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

ب - النتائج التفصيلية للعبارات:

يمكن عرض نتائج كل محور من محاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية على النحو الآتي:

المحور الأول: مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا:

تضمنت مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا، مشكلات خاصة بصياغة الخطة، وأخرى خاصة بتنفيذ الخطة، بالإضافة لمشكلات متابعة وتقويم الخطة، وقد جاءت النتائج لكل منها على النحو الآتي:

البُعد الأول: المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة:

يوضح الجدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.

جدول (9)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	ضعف مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة	70	124	17	0.59	متوسطة	4	
2	قلة مراجعة الأهداف الاستراتيجية من أن فرص تحقيقها لا زالت كبيرة	76	101	34	0.70	متوسطة	7	
3	ضعف تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للجامعة في البيئة المحيطة	84	93	34	0.71	متوسطة	5	
4	ضعف في تصميم استراتيجيات متوافقة مع	73	98	40	0.72	متوسطة	10	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		34.60%	46.45%	18.96%				
5	عدم ضمان الخطة الاستراتيجية النمو المهي لأعضاء هيئة التدريس	77	97	37	2.19	0.71	متوسطة	8
		36.49%	45.97%	17.54%				
6	قلة رسم خطط عمل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير	69	110	32	2.18	0.67	متوسطة	9
		32.70%	52.13%	15.17%				
7	اعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات	93	74	44	2.23	0.77	متوسطة	6
		44.08%	35.07%	20.85%				
8	نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي فيما يخص أساليبه وخطواته	65	111	35	2.14	0.68	متوسطة	11
		30.81%	52.61%	16.59%				
9	قلة إطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط	99	87	25	2.35	0.68	كبيرة	2
		46.92%	41.23%	11.85%				
10	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي	125	56	30	2.45	0.73	كبيرة	1
		59.24%	26.54%	14.22%				
11	ضعف مراعاة الخطة تطوير مستوى ومضمون البرامج الأكاديمية	81	103	27	2.26	0.67	متوسطة	3
		38.39%	48.82%	12.80%				
	إجمالي المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة				2.24	0.40	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة تحقق إجمالي المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.24)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (2.14) إلى (2.45)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (0.73).
 - قلة إطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.68).
 - ضعف مراعاة الخطة تطوير مستوى ومضمون البرامج الأكاديمية، بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.67).
 - ضعف مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات الأكاديمية بالجامعة، بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.59).
 - ضعف تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للجامعة في البيئة المحيطة، بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (0.71).
 - اعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات، بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (0.77).
 - قلة مراجعة الأهداف الاستراتيجية من أن فرص تحقيقها لازالت كبيرة، بمتوسط حسابي (2.20)، وانحراف معياري (0.70).
 - عدم ضمان الخطة الاستراتيجية النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.71).
 - قلة رسم خطط عمل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير، بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (0.67).
 - ضعف في تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف الجامعة، بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (0.72).
 - نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي فيما يخص أساليبه وخطواته، بمتوسط حسابي (2.14)، وانحراف معياري (0.68).
- وتشير هذه النتائج إلى أن المشكلات الأكثر حدة فيما يتعلق بصياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة تتمثل في ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي، وقلة إطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وربما يرجع ذلك إلى وجود قدر من الانفصال أو الانعزالية بين مؤسسات التعليم العالي- ومنها جامعة أحمد بلوزاريا - ومؤسسات المجتمع الصناعية والتجارية المحيطة بالجامعة، كما أن قلة اطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي قد يرجع لضعف الروابط والشراكات بين جامعة أحمد بلوزاريا وغيرها من الجامعات، وكذلك ضعف أنظمة الابتعاث

وقلة المهمات العلمية التي تقوم بها الجامعة لتنمية قدرات المسؤولين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

كما تشير النتائج إلى أن المشكلات الأقل حدة فيما يتعلق بصياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة تتمثل في نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي فيما يخص أساليبه وخطواته، وضعف تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف الجامعة، وقلة رسم خطط عمل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير وربما يشير ذلك لجدوى بعض الدورات التدريبية التي قدمتها الجامعة للمسؤولين بها في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتراكم بعض الخبرات لدى المسؤولين بالجامعة وكلياتها في ظل تعدد محاولات التخطيط الاستراتيجي السابقة، ومع ذلك فإن تلك المشكلات جاءت بدرجة متوسطة وهو ما يعني ضرورة العمل على التغلب عليها، حيث لا تزال عمليات التخطيط الاستراتيجية تعاني من عقبات تحد من فاعلية مخرجاتها.

البُعد الثاني: المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

جدول (10)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	ضعف تحديد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية	ك	79	107	25	2.26	0.66	9
		%	37.44%	50.71%	11.85%			
2	ضعف تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	ك	76	98	37	2.18	0.71	10
		%	36.02%	46.45%	17.54%			
3	قلة توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ	ك	116	79	16	2.47	0.63	1
		%	54.98%	37.44%	7.58%			
4	قلة رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقا لجدول زمنية محددة	ك	104	93	14	2.43	0.62	2



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		90	44.08%	6.64%				
5	قلة تحديد البرامج الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	90	46.92%	10.43%	2.32	0.65	متوسطة	6
6	استئثار بعض القيادات الجامعية بالرأي وقلة اهتمامهم بأراء المديرين المسؤولين عن الأعمال الإدارية	92	42.18%	14.22%	2.29	0.70	متوسطة	8
7	المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة	111	33.18%	14.22%	2.38	0.72	كبيرة	4
8	قلة الاهتمام بتدريب القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	94	42.65%	12.80%	2.32	0.69	متوسطة	7
9	بطء الإجراءات الإدارية في بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين	104	41.23%	9.48%	2.40	0.66	كبيرة	3
10	مقاومة بعض المسؤولين والعاملين الإداريين للتغيير	106	33.65%	16.11%	2.34	0.74	كبيرة	5
	إجمالي المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية				2.34	0.38	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة تحقق إجمالي المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.34)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (2.18) إلى (2.47)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- قلة توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ، بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.63).
- قلة رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقا لجدول زمنية محددة، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.62).
- بطء الإجراءات الإدارية في بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين، بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (0.66).
- المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة، بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (0.72).
- مقاومة بعض المسؤولين والعاملين الإداريين للتغيير، بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (0.74).
- قلة تحديد البرامج الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.65).
- قلة الاهتمام بتدريب القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.69).
- استئثار بعض القيادات الجامعية بالرأي وقلة اهتمامهم بأراء المديرين المسؤولين عن الأعمال الإدارية، بمتوسط حسابي (2.29)، وانحراف معياري (0.70).
- ضعف تحديد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.66).
- ضعف تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (0.71).

وتشير هذه النتائج إلى أن المشكلات الأكثر حدة فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة تتمثل في قلة توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ، وقلة رفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقا لجدول زمنية محددة، وبطء الإجراءات الإدارية في بعض إدارات الجامعة نتيجة الروتين، والمركزية في صناعة القرار داخل الجامعة، ومقاومة بعض المسؤولين والعاملين الإداريين للتغيير، وهو ما يؤكد على أهمية توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ووضع نظام حوافز مناسب لدعم وتشجيع

العاملين على الانخراط في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة، كذلك فإن المركزية في صنع القرار وما يتبعها من بطء الإجراءات وتعقد الإجراءات يمثل عائقا كبيرا أمام تنفيذ برامج ومشروعات الخطط الاستراتيجية خصوصا إذا كانت القيادات العليا غير مشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية بالجامعة.

كما تشير النتائج إلى أن المشكلات الأقل حدة فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة تتمثل في قلة تحديد البرامج الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقلة الاهتمام بتدريب القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، واستئثار بعض القيادات الجامعية بالرأي وقلة اهتمامهم بأراء المديرين المسؤولين عن الأعمال الإدارية، وضعف تحديد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضعف تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وربما يرجع ذلك لاتجاه الجامعة لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين وعقد الدورات التدريبية لتحقيق ذلك، وتبني تنفيذ بعض الإصلاحات الإدارية بالجامعة وكلياتها، ومع ذلك فإن تلك المشكلات جاءت بدرجة متوسطة، ويقتررب بعضها إلى أن يكون بدرجة كبيرة وهو ما يعني ضرورة العمل على التغلب عليها، حيث لا تزال عمليات تنفيذ مخرجات التخطيط الاستراتيجية تتسم بضعف الكفاءة والفاعلية بصورة واضحة.

البُعد الثالث: المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

جدول (11)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	ضعف تحديد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز	109	84	18	2.43	0.65	كبيرة	3
		51.66%	39.81%	8.53%				
2	ضعف عملية الرقابة لمتابعة ما يتم إنجازه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	101	86	24	2.36	0.68	كبيرة	5
		47.87%	40.76%	11.37%				
3	قلة تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية ليعتد الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف	117	71	23	2.45	0.68	كبيرة	2
		55.45%	33.65%	10.90%				

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
4	ندرة كتابة تقارير حول للمراجعة السنوية للخطة	ك	94	93	24	0.67	متوسطة	8
		%	44.55%	44.08%	11.37%			
5	إهمال بعض القيادات الأكاديمية متابعة التنفيذ والتقييم للخطة الاستراتيجية داخل كلياتهم	ك	95	94	22	0.66	كبيرة	6
		%	45.02%	44.55%	10.43%			
6	قلة التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية الموضوعية للجامعة	ك	102	91	18	0.64	كبيرة	4
		%	48.34%	43.13%	8.53%			
7	لم يتم توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية المتابعة	ك	112	84	15	0.63	كبيرة	1
		%	53.08%	39.81%	7.11%			
8	ضعف الدور الذي تقوم به وحدة التخطيط الاستراتيجي والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها	ك	81	110	20	0.63	متوسطة	9
		%	38.39%	52.13%	9.48%			
9	ضعف وجود آلية فعالة لرقابة ومتابعة أداء جميع العاملين بالجامعة	ك	92	96	23	0.66	متوسطة	7
		%	43.60%	45.50%	10.90%			
	إجمالي المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية				2.38	0.44	كبيرة	-

يتضح من الجدول رقم (14) أن درجة تحقق إجمالي المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.38)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (2.29) إلى (2.46)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- لم يتم توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية المتابعة، بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.63).
- قلة تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسئولياتهم أثناء تحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (0.68).

- ضعف تحديد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.65).
- قلة التقويم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية الموضوعية للجامعة، بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (0.64).
- ضعف عملية الرقابة لمتابعة ما يتم إنجازه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.68).
- إهمال بعض القيادات الأكاديمية متابعة التنفيذ والتقويم للخطة الاستراتيجية داخل كلياتهم، بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.66).
- ضعف وجود آلية فعالة لرقابة ومتابعة أداء جميع العاملين بالجامعة، بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (0.66).
- ندرة كتابة تقارير حول للمراجعة السنوية للخطة، بمتوسط حسابي (2.33)، وانحراف معياري (0.67).
- ضعف الدور الذي تقوم به وحدة التخطيط الاستراتيجي والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها، بمتوسط حسابي (2.29)، وانحراف معياري (0.63).

وتشير هذه النتائج إلى أن المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية للجامعة جاءت معظمها بدرجة تحقق كبيرة، خاصة فيما يتعلق بتوفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية المتابعة، وقلة تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسئولياتهم أثناء تحقيق الأهداف، وضعف تحديد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز وهي عناصر مهمة لأي عملية متابعة بالجامعة، وبالتالي فإن ذلك يشير لضعف عمليات المتابعة والتقويم بالجامعة بشكل عام، وليس فقط فيما يتعلق بعملية متابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية بالجامعة وكلياتها، ولعل ذلك يرتبط بشكل كبير بما ورد سابقاً من مشكلات ترتبط بعملية صيغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، إذ لا يتوافر الاهتمام الكافي أثناء عملية صياغة الخطط الاستراتيجية بتحديد نظام متكامل لعملية التقويم بما يتضمنه ذلك من وسائل وأساليب وآليات مع تحديد الجهات والأفراد المسئولين عن عمليات المتابعة، ومن جهة أخرى فإن ضعف تقديم الدعم والموارد الكافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية قد جعلها مجرد وثائق شكلية ليس لها واقع تنفيذي ومخرجات ملموسة بكل كبير من جميع العاملين، مما قلل من الانتباه والاهتمام بعمليات المتابعة.

وتؤكد تلك النتائج على ضرورة التركيز على عملية المتابعة والتقويم للخطط الاستراتيجية بجامعة بلوزاريا، ووضع نظام متكامل وفعال لعملية المتابعة والتقويم للخطط الاستراتيجية، كمدخل لتحسين كفاءة عمليات تنفيذ مخرجات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

المحور الثاني: مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا.

جدول (12)

استجابات عينة الدراسة على عبارات محور مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط
الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءا من الثقافة العامة للجامعة	ك 126	76	9	2.55	0.58	كبيرة
		%59.72	%36.02	%4.27			
2	توفير الميزانيات اللازمة وتمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	ك 126	70	15	2.53	0.63	كبيرة
		%59.72	%33.18	%7.11			
3	ضرورة اشراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	ك 131	67	13	2.56	0.61	كبيرة
		%62.09	%31.75	%6.16			
4	إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة	ك 97	73	41	2.27	0.77	متوسطة
		%45.97	%34.60	%19.43			
5	عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة	ك 123	65	23	2.47	0.69	كبيرة
		%58.29	%30.81	%10.90			
6	توزيع الخطة الاستراتيجية للجامعة على جميع الأقسام ونشرها على موقع الجامعة	ك 112	71	28	2.40	0.71	كبيرة
		%53.08	%33.65	%13.27			
7	تعليق لوحات تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة في جميع أقسام الكليات	ك 102	80	29	2.35	0.71	كبيرة
		%48.34	%37.91	%13.74			
8	توفير الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية	ك 95	92	24	2.34	0.67	كبيرة
		%45.02	%43.60	%11.37			
9	الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية في الجامعة على التخطيط الاستراتيجي	ك 107	76	28	2.37	0.71	كبيرة
		%50.71	%36.02	%13.27			
10	تخفيف الأعباء الإدارية عن أعضاء هيئة التدريس وعدم تكليفهم بمهام إدارية فضلا عن مهامهم التدريسية	ك 92	78	41	2.24	0.76	متوسطة
		%43.60	%36.97	%19.43			
11	إيجاد بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية	ك 86	104	21	2.31	0.64	متوسطة
		%40.76	%49.29	%9.95			
12	تنظيم وإقامة ورش عمل ودورات	ك 112	84	15	2.46	0.63	كبيرة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
		53.08%	39.81%	7.11%			
13	عقد شراكة بين جامعة أحمد بلو وبعض الجامعات العالمية ذات الخبرة الواسعة في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستفادة من خبراتها في هذا المجال	129	66	16	0.63	كبيرة	5
		61.14%	31.28%	7.58%			
14	توفير وسائل اتصال إداري حديثة تنقل المعلومات الصحيحة بسرعة وبدقة التي تعد المادة الخام للتخطيط الاستراتيجي	123	78	10	0.59	كبيرة	4
		58.29%	36.97%	4.74%			
15	ضرورة استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة والمعاصرة للنهوض بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة	121	82	8	0.57	كبيرة	3
		57.35%	38.86%	3.79%			
	إجمالي مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا				0.43	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على إجمالي مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.41)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (2.24) إلى (2.56)، أي أن العبارات جاءت درجة الموافقة عليها جميعا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- ضرورة اشراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.61).
- الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءا من الثقافة العامة للجامعة، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.58).
- ضرورة استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة والمعاصرة للنهوض بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.57).
- توفير وسائل اتصال إداري حديثة تنقل المعلومات الصحيحة بسرعة وبدقة التي تعد المادة الخام للتخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.59).

- عقد شراكة بين جامعة أحمد بلو وبعض الجامعات العالمية ذات الخبرة الواسعة في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستفادة من خبراتها في هذا المجال، بمتوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (0.63).
 - توفير الميزانيات اللازمة وتمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.63).
 - عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.69).
 - تنظيم وإقامة ورش عمل ودورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.63).
 - توزيع الخطة الاستراتيجية للجامعة على جميع الأقسام ونشرها على موقع الجامعة، بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (0.71).
 - الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية في الجامعة على التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (0.71).
 - تعليق لوحات تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة في جميع أقسام الكليات، بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.71).
 - توفير الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية، بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (0.67).
 - إيجاد بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية، بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.64).
 - إشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة، بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (0.77).
 - تخفيف الأعباء الإدارية عن أعضاء هيئة التدريس وعدم تكليفهم بمهام إدارية فضلا عن مهماتهم التدريسية، بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (0.76).
- وتشير هذه النتائج إلى أن درجة الموافقة على معظم مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا جاءت بدرجة كبيرة، خاصة ما يتعلق بضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، والاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءا من الثقافة العامة للجامعة، وكذلك ضرورة استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة والمعاصرة للنهوض بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وعقد شراكة بين جامعة أحمد بلو وبعض الجامعات العالمية ذات الخبرة الواسعة في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستفادة من خبراتها في هذا المجال، وتوفير وسائل اتصال

إداري حديثة تنقل المعلومات الصحيحة بسرعة وبدقة التي تعد المادة الخام للتخطيط الاستراتيجي.

بينما جاءت درجة الموافقة متوسطة على بعض المقترحات وهي تخفيف الأعباء الإدارية عن أعضاء هيئة التدريس وعدم تكليفهم بمهام إدارية فضلا عن مهامهم التدريسية، وإشراك المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وإيجاد بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية، وربما يرجع ذلك إلى أن الأعباء الإدارية لأعضاء هيئة ليست كبيرة بدرجة تجعل عائق لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وبخصوص مشاركة المجتمع المحلي في خطط الأقسام الأكاديمية بالجامعة فإن بعض أعضاء هيئة التدريس يرون أنه من الأنسب مشاركة المجتمع المحلي على مستوى الجامعة والكليات وليس الأقسام الأكاديمية، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي ترتبط بالمستويات الإدارية العليا بالجامعة والكليات، وربما ذلك ما جعل موافقة أعضاء هيئة التدريس في مستوى متوسطة على مقترح إيجاد بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام الأكاديمية أو ربما أن المرونة متحققة بداخل الأقسام بدرجة ملائمة ولكن المشكلة في الجمود في المستويات الإدارية الأعلى، وبشكل عام فإن درجة الموافقة المتوسطة على تلك المقترحات لا يقلل من أهميتها لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة أحمد بلوزاريا.

ج - دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية:

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

1- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها بحسب متغير طبيعة الكلية تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (13)

الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية

المحور	طبيعة الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا	نظرية	90	2.25	0.43	0.30	0.77
	عملية	121	2.23	0.38		
المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخط	نظرية	90	2.33	0.42	0.43-	0.67

المحور	طبيعة الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
	عملية	121	2.35	0.36		
المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	نظرية	90	2.40	0.47	0.55	0.58
	عملية	121	2.36	0.41		
إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي	نظرية	90	2.32	0.38	0.17	0.86
	عملية	121	2.31	0.33		
مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا	نظرية	90	2.41	0.43	0.68-	0.50
	عملية	121	2.45	0.43		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول (مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا):

كانت قيمة التاء لإجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي (0.17) بدلالة إحصائية قدرها (0.86) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (نظرية) بمتوسط حسابي (2.32) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عملية) بمتوسط حسابي (2.31). وهي قيم متقاربة تعكس تقارب وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والعملية، كما تشير قيم "ت" ودلالاتها الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة أو المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية أو المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية ترجع لمتغير طبيعة الكلية (نظرية-عملية)، ويمكن تفسير ذلك بتشابه جميع ظروف الإدارة والتنظيمية والأكاديمية في جميع كليات جامعة أحمد بلو زاريا بدرجة كبيرة، لذلك لم تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية تبعاً لاختلاف التخصص أو طبيعة الكلية (نظرية-عملية) فإنهم يتعاملون في بيئة تعليمية واحدة، كما أن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر في معظم الكليات ولا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها حسب ما يرى الباحث ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية على كافة المستويات، وعدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بجامعة أحمد بلو زاريا، الذي من شأنه يقلل من إمكانية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في وقتها المحدد في كافة الكليات، كما يُلاحظ أن هناك ما يشبه الإجماع من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على أن أهم مشكلات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه بجامعة أحمد

بلوزاريا هي مشكلات متابعة الخطط الاستراتيجية وهي مشكلة عامة على الجامعة وهو ما يفسر الاتفاق في لآراء بين أعضاء هيئة التدريس بحسب طبيعة الكلية (نظرية-عملية).

المحور الثاني (مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا):

كانت قيمة التاء (0.68) بدلالة إحصائية قدرها (0.5) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب طبيعة الكلية (نظرية-عملية). وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عملية) بمتوسط حسابي (2.45) وكانت أقل المتوسطات لفئة (نظرية) بمتوسط حسابي (2.41)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء النتيجة السابقة، حيث أن طبيعة المشكلات المشتركة بين كافة الكليات جعلتهم يقبلون المقترحات بدرجة كبيرة، وهو ما يعكس أهمية المقترحات التي تقدمها الدراسة للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا.

2- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها بحسب متغير الدرجة الوظيفية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (14)

الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا	مدرس	113	2.26	0.38	0.48	0.62
	أستاذ مساعد	66	2.23	0.45		
	أستاذ	32	2.19	0.36		
مشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	مدرس	113	2.35	0.38	0.15	0.86
	أستاذ مساعد	66	2.34	0.42		
	أستاذ	32	2.31	0.34		
مشكلات المتعلقة بمتابعة وتنظيم الخطة	مدرس	113	2.35	0.43	0.91	0.40
	أستاذ مساعد	66	2.37	0.47		
	أستاذ	32	2.47	0.38		

0.97	0.03	0.35	2.32	113	مدرس	إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي ي
		0.39	2.31	66	أستاذ مساعد	
		0.29	2.31	32	أستاذ	
0.14	1.97	0.42	2.48	113	مدرس	مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا
		0.45	2.35	66	أستاذ مساعد	
		0.42	2.42	32	أستاذ	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول (مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا):

كانت قيمة الفاء لإجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي (0.03) بدلالة إحصائية قدرها (0.97) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (مدرس) بمتوسط حسابي (2.32) وكانت أقل المتوسطات لفئتي (أستاذ وأستاذ مساعد) بمتوسط حسابي (2.31)، كما تشير قيم "ف" ودلالاتها الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة أو المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية أو المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية (أستاذ-أستاذ مساعد-مدرس)، ويمكن تفسير ذلك بأنه لم يظهر اختلاف في ضوء الرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أحمد بلوزاريا بسبب إدراك الجميع بوجود مشكلات التخطيط الاستراتيجي وأن لديهم المعرفة من خلال التعليم الذاتي أو ملاحظات المباشرة بتلك المشكلات، فجميعهم مطلعين على ما يتعلق بالجامعة ورسالتها وأهدافها وقيمتها، والخطط الاستراتيجية للجامعة ومشكلات تطبيقها، ويعكس ذلك الاتفاق بين أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم مدى شيوع مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا وكلياتها سواء على مستوى الصياغة أو التنفيذ أو التقييم، وبالتالي ضرورة التغلب عليها.

المحور الثاني (مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا):

كانت قيمة الفاء (1.97) بدلالة إحصائية قدرها (0.14) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية (أستاذ-أستاذ مساعد-مدرس)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (مدرس) بمتوسط حسابي (2.48) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي (2.35)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء النتيجة السابقة، حيث أن اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مختلف الرتب الأكاديمية حول طبيعة ومستوى المشكلات المشتركة بين كافة الكليات في جامعة أحمد بلوزاريا

وإدراك الجميع بوجود مشكلات التخطيط الاستراتيجي جعلهم يقبلون المقترحات بدرجة كبيرة، وهو ما يعكس أهمية المقترحات التي تقدمها الدراسة للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

3- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلوزاريا ومقترحات التغلب عليها بحسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار التواء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (15)

الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	109	2.20	0.39	1.57-	0.12
	من 10 سنوات فأكثر	102	2.28	0.40		
مشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	109	2.30	0.40	1.74-	0.08
	من 10 سنوات فأكثر	102	2.39	0.36		
مشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	109	2.31	0.45	2.44-	0.02
	من 10 سنوات فأكثر	102	2.45	0.42		
إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي	أقل من 10 سنوات	109	2.26	0.36	2.19-	0.03
	من 10 سنوات فأكثر	102	2.37	0.34		
مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلوزاريا	أقل من 10 سنوات	109	2.42	0.42	0.43-	0.67
	من 10 سنوات فأكثر	102	2.44	0.45		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول (مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا):

كانت قيمة التواء لإجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي (2.19) بدلالة إحصائية قدرها (0.03) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (2.37) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (2.26)، وبالنسبة للأبعاد الفرعية فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة أو المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، بينما تركزت الفروق حول المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة التواء (2.44) بدلالة إحصائية قدرها (0.02) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (2.45) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (2.31)، ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس من ذوي سنوات الخبرة الأعلى هم الأكثر مشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي بحكم خبرتهم وما قد يشغلون من مناصب إدارية، مقارنة بمن لهم سنوات خبرة أقل في العمل بالجامعة، وخصوصا فيما يتعلق بعمليات المتابعة والتقييم، إذ تسند تلك المهام غالبا لأعضاء هيئة التدريس من ذوي سنوات الخبرة الأعلى، وقد يعكس ذلك وجود فجوة بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بعمليات المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية بالجامعة، وبالتالي ضرورة العمل على بناء نظام للمتابعة والتقييم يتسم بالشفافية والفاعلية بدرجة ملائمة لتحسين عمليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة.

المحور الثاني: مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا:

كانت قيمة التواء (0.43) بدلالة إحصائية قدرها (0.67) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (من 10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (2.44) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (2.42)، وهو ما يشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مختلف سنوات خبرتهم حول أهمية المقترحات التي تقدمها الدراسة للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا من وجهة نظرهم.

4- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أحمد بلو زاريا ومقترحات التغلب عليها بحسب متغير المنصب الإداري تم استخدام اختبار التواء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (19).

جدول (16)

الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري

المحور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا	المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية	يشغل منصباً إدارياً	2.11	0.39	2.56-	0.01
		لا يشغل منصباً إدارياً	2.28	0.39		
	المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	يشغل منصباً إدارياً	2.27	0.39	1.50-	0.14
		لا يشغل منصباً إدارياً	2.36	0.38		
	المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	يشغل منصباً إدارياً	2.25	0.47	2.31-	0.02
		لا يشغل منصباً إدارياً	2.41	0.42		
	إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي	يشغل منصباً إدارياً	2.20	0.33	2.47-	0.01
		لا يشغل منصباً إدارياً	2.35	0.35		
	مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا	يشغل منصباً إدارياً	2.42	0.42	0.23-	0.82
		لا يشغل منصباً إدارياً	2.43	0.44		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول (مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا):

كانت قيمة التواء إجمالي مشكلات التخطيط الاستراتيجي (2.47) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.35) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.2)، وبالنسبة للأبعاد الفرعية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول المشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة والمشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، فأما بالنسبة للمشكلات المتعلقة بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة فقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.28) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.11)، وأما بالنسبة للمشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم الخطة

الاستراتيجية، فقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.41) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.25)، ويمكن تفسير ذلك بأن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يشغلون مناصب إداريا، وأن الذين يتقلدون المناصب القيادية أكثر اطلاعا على القرارات بحكم المنصب، كما أن الذين يشغلون مناصب إدارية غالبا ما يشاركون في عمليات صياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة ويكونون على دراية أكبر بتفاصيل عمليات صياغة الخطط مقارنة بغيرهم، ومن جهة أخرى فهم المعنيين بعملية متابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية، وقد يعكس ذلك وجود فجوة بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بعمليات صياغة الخطط الاستراتيجية وعمليات المتابعة والتقويم للخطط الاستراتيجية بالجامعة، وبالتالي ضرورة العمل على إشراك كافة أعضاء هيئة التدريس عند صياغة الخطط الاستراتيجية وكذلك ضرورة العمل على بناء نظام للمتابعة والتقويم يتسم بالشفافية والفاعلية بدرجة ملائمة لتحسين عمليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة.

وأما بخصوص المشكلات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية فقد كانت قيمة التاء (1.5) بدلالة إحصائية قدرها (0.14) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بأن تنفيذ الخطط الاستراتيجية يكون من قبل جميع العاملين بالجامعة سواء من يشغلون مناصب إدارية أو الذين لا يشغلون مناصب إدارية غالبا لذلك يكون الجميع على علم بتفاصيل عمليات تنفيذ الخطط والمشكلات المرتبطة بها مقارنة بغيرها من المشكلات.

المحور الثاني: مقترحات للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا:

كانت قيمة التاء (0.23) بدلالة إحصائية قدرها (0.82) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.43) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط حسابي (2.42)، وهو ما يشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس على مختلف مناصبهم الإدارية حول أهمية المقترحات التي تقدمها الدراسة للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا من وجهة نظرهم وقبولهم بتنفيذ تلك المقترحات من قبل إدارة الجامعة.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما سبق من نتائج، ومن خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي تتعلق بحل مشكلات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أحمد بلو زاريا، وهي كما يلي:

- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة وذلك من خلال عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي، توزيع الخطة الاستراتيجية للجامعة على جميع الأقسام ونشرها على موقع الجامعة، وتعليق لوحات تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة في جميع الكليات والأقسام.
- تبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعة.



-
- توفير كفاءات بشرية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي مع توفير متخصصين في كافة الأنشطة المساعدة واللازمة لتفعيل هذا التخطيط.
 - زيادة جودة مخرجات التعليم من طلاب الجامعة عن طريق الاستفادة من الخبرات المتقدمة في ذلك.
 - العمل على مشاركة خريجي وخريجات الجامعة في أنشطتها بعد تخرجهم عن طريق التدريب بعد الخدمة.
 - تحسين فرص توظيف طلاب الجامعة بعد التخرج من خلال زيادة التنسيق بين الجامعة وسوق العمل.
 - تحسين المرافق الترفيهية، والبنية التحتية للجامعة بما فيها التقنية الكافية لدعم البحوث العلمية.
 - توفير المراجع والبحوث ونتائج تطبيقات التخطيط الاستراتيجي، والتي توضح المزايا والفوائد المترتبة على ممارسته، والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها.

قائمة المراجع

- أحمد إسماعيل حجي: إقتصاديات التربية والتخطيط التربوي " التعليم والاسرة والإعلام"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص107.
- أحمد القطامين: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام " دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 18، ع (2)، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص37
- الأصمعي، محروص محمد (2019): بدائل مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم العالي في البلاد العربية في ضوء رؤيتي مصر والسعودية 2030، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، ع (59).
- إياد علي يحيى الدجني: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 م.
- البقي، ناضيا بنت مطلق بن سعيد (2016): الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة المؤسسة العربية للإستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، سلسلة 17، ع (56).
- حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، القاهرة، ع (6)، 2002م.
- حمد بن مرضي الكلثم وحازم علي بدارنه: معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج 5، ع (10)، 2012م.
- رمضان، محمد جابر محمود (2013): بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجي بجامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، كلية التربية، ع 33،
- سارة غازي الرواشدة (2020م): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سالم، جميل وائل (2017): المتغيرات العالمية الجديدة وسبل التخطيط الإستراتيجي للتنمية، مجلة جامعة الكوفة، العراق، مج 10، ع (34).
- سعد عبد الله بردي الزهراتي: أبرز الإتجاهات الإستراتيجية لتخطيط التطوير في مؤسسات إعداد المعلم بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية، ع10، 1997، ص67.
- علاء خالد عوده: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2017م.

فائق مشعل قدوري العبيدي: الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة الأكاديمية "رؤية استراتيجية"، ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية المنعقدة بالإسكندرية في الفترة من 30.26 يونيو، 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005، ص 128.

ماري هايدن وجيف طومبسون: التربية الدولية "تجارب وخبرات عالمية معاصرة في تحسين التدريس والإدارة والجودة"، ترجمة محمد أمين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص 247

مبارك عبد الوهاب حسن: تطبيق معايير جودة التعليم في المؤسسات التعليمية العليا في نيجيريا: كلية التربية العليا لولاية جيغاوا نموذجاً، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، في الفترة من 9-11 فبراير 2016، ص 149.

مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، قطر، دار الكتب القطرية، 2013م، ص 15

محمود السيد عباس: مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليمي المختلفة، المؤتمر القومي الرابع عشر (العربي الرابع) "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي" مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007 م.

مروان حمودة الدهار 2006 العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة

نسرين صلاح الدين صالح: تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 19، ع (81)، أكتوبر 2012م.

نورة عبد الله الزامل: آليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية الفكر التخطيطي لدى منسوبيها رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، 2011م.

هاري آر. يارغر (2011): الإستراتيجية ومحترفو الأمن القومي، التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ترجمة راجح محرز علي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.

وفاء عون (2018م): واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 "دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (19).

Abdulkareem, A.Y, et al: Strategic Plan Implementation and Internal Efficiency in Nigerian Universities, European Scientific Journal, Vol. 9, No. (4), 2018

- Abdulkareem, A.Y., Akinnubi,O. P. & Oyeniran, S.: Strategic Plan Implementation and Internal Efficiency In Nigerian Universities, European Scientific Journal, Vol. 8, No. (3), May 2016.
- Agi, U. Adiele: Educational management, Port Harcourt, Nigeria, Rodi Printing and Publishing, 2022, p. 40.
- Arikewuyo, B. (2007): Reform and Development in Nigeria's Teritary Education: Focus on the Obasanjos's Administration, Access, Equity and Quality in Higher Education Nigeria: NAEAP Publication.
- Arikewuyo, B.: Educational Policy and Planning in Nigeria, Problems and prospects, Institute of Education, Olabisi Onabanjo University, Nigeria, 2008
- Ayo Alani: Strategic planning for Quality Teacher Education , Triumph-Providential Publishers. Nigeria, 2015
- Bieler, A., & McKenzie, M (2016): Strategic Planning for sustainability in Canadian higher education. Sustainability Education Research Institute, College of Education, University of Saskatchewan, Canada.
- Bryson, J. M. : Educational Planning and Administration in Nigeria in the 21st Century, 4th edition Evams Publishers, Nigeria, 2009
- Cambridge Dictionary: Available at <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/university>.
- Donna, O. K.: Strategy Implementation And Organizational Performance Among Institutions of Higher Learning in Kiambu County, MBA, Kenyatta University, School of Business, 2018.
- Gbaje, E. S.: Open Access Journal Publishing in Ahmadu Bello University, Zaria, Department of Library and Information Science, August 2010, p. 10.
- Hu, J., et al. (2017): Strategic Planning and The Stratification of Chinese Higher Education Institutions, International Journal of Educational Development, Elsevier, School of Education, Renmin University Of China, Beijing, Vol. 63.



- Iman H: Educational Policy in Nigeria from Colonial Era to the Post-independence Period, 4th edition, Danfodio University Press, 2012
- Kahney, H. : Problem Solving Current Issues, Buckingham, 2nd edition, Open University Press UK., 1993,
- Kayode Olu. Ijaduola, Oluwafemi Odunaike: Management and Leadership in The Contemporary University Strategies For A Rescue Operation, European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. (10), 2012
- Lerner, A. L: A Strategic Planning Primer for Higher Education, University of Nigeria Press, 2016.
- Lodico, M.: Methods in educational research, from theory to practice, 2nd editon, Jossey – Bass, London, 2006.
- Machado M. D. L. & Taylor, J. S. (2010): The struggle for strategic planning in European higher education: The case of Portugal, Research in Higher Education Journal.
- Merriam webster dictionary: available at .merriam-webster.com.
- Moses, A. O.: An Analysis of Interaction between Zaria and the surrounding settlements, An analysis of Residential Preference in a Traditional African city: A case study of Federal College of Education, Zaria, Nigeria, September, 2017.
- Nsikan Okon James. Emmanuel B. Joseph: Higher education and its Challenges in Policy and Management Issues in Nigeria . Journal of resourcefulness and distinction , University of Oyo, department of vocational education, Vol. 11, No. (1), December 2015
- Ololube, N. P.: The problems and Approaches to Educational Planning in Nigeria, A theoretical Observation, Mediterranean Journal of Social Sciences, Ahmadu Bello University, Vol. 4, No. 2013
- Olugbenga, A. M.: Internationalization of higher Education in University of Ilorin, Educational journal University of Ilorin, Vol. 2, No. (3), 2014
- Robert Abelman (2014): Reviewing and Revising the Institutional Vision of USA Higher Education, Review of Communication Research, Cleveland State University, USA, Vol. 2, No. (1).

-
- Saint, W. S (2010): Universities in Africa: strategies for stabilization and revitalization, African Technical Department Series, World Bank Technical Paper 194, Washington D.C
- Samson, M. C. (2014): Institutional Capacity Building in Nigeria Sustainability Assessment Report, Obafemi Awolowo University and Ahmadu Bello University, Working Paper Series, Carolina Population Center, University of North Carolina. August.
- Widodo, Unissula (2018): Grand theory model of strategy quality: Strategic asset approach at industry, Academy of Strategic Management Journal, Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia, Vol. 17, No. (2).
- Yahaya, J. U.: An Assessment of Ahmadu Bello Sarduana Political Ideology toward stronger and United Nigeria, Global Scientific Journal, Nasarawa State University, Keffi Vol. 6, No. (11), November 2018.
- Yusuf, A (2012).: Historical Development of Higher Education in Nigeria, Longman Publisher