

## معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره من وجهة نظر عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم

توفيق مصلح صالح السنباني

قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية-جامعة ذمار

Email: [Tawfiksan3@gmail.com](mailto:Tawfiksan3@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v6i3.614>

### المخلص

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، ومقترحات تطويره من وجهة نظر عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم، عبر اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (40) فرداً، حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (35) استبانة، شكلت ما نسبته (88%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى موافقة عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار كانت مرتفعة، وتتمثل في المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية، وأظهرت أيضاً بأن عينة الدراسة موافقة وبدرجة مرتفعة جداً على السبل المقترحة لتطويره، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عمداء الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).  
الكلمات المفتاحية: معوقات، التخطيط الاستراتيجي، جامعة ذمار.

### **Obstacles to Strategic Planning at Thamar University and Proposed Ways to Develop it from the Point of View of College Deans, Center Directors, and their Deputies.**

#### Abstract

The study aimed mainly to identify obstacles to strategic planning at Thamar University and proposed ways to develop it from the point of view of college deans, center directors, and their deputies. The study followed the descriptive analytical approach and used a questionnaire as a tool for collecting data, through the comprehensive survey of a study population of (40) individuals. The valid questionnaires for analysis reached (35) questionnaires, which constituted (88%) of the population. The results of the study showed that the level of agreement of the study sample regarding the obstacles to the application of strategic planning at Thamar University was high and represented in the organizational and human obstacles. It also showed that the study sample agreed to a very high degree on the proposed ways to develop it. The results also showed that there were no statistically significant differences in the viewpoints of college deans, center directors, and their deputies about the obstacles to applying strategic planning at Thamar University and the proposed ways to develop it related to the variables: (nature of specialization, academic rank, job title, years of service).

**Keywords:** Obstacles, Strategic Planning, Thamar University.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة: المقدمة:

أدت التحديات البيئية المحيطة بالجامعات، كتزايد حدة المنافسة والتطورات في تكنولوجيا التعليم وغيرها من المتغيرات المعاصرة، فضلاً عن الظروف التي مر بها العالم مؤخراً كجائحة كورونا، إلى تزايد أهمية تطوير التخطيط الاستراتيجي، لكي يتم مواجهة تلك التحديات والمتغيرات، لبيئة تلك الجامعات.

بدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في سبعينيات القرن العشرين كحل استباقي لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة (Guerra et al, 2017)، ونقل الجامعات من أدوارها التقليدية إلى أدوار جديدة أكثر ارتباطاً واستجابة لحاجات المجتمع وتطلعاته، في ضوء رؤية مستقبلية واضحة المعالم مبنية على دراسة واقعية تحليلية لبيئتها الداخلية والخارجية، ومساعدتها على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى أدائها.

كما يؤدي تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى جعل الجامعات أكثر فاعلية في أداء مهامها، نظراً لتمتعها بالمرونة، والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والتأقلم معه، إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية (هلال، 2016، 14)، والتقليل من مشكلاتها المحتملة وزيادة قدرتها في إدارة أزماتها (جعفر، 2017، 293).

كانت البداية الفعلية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بالمفهوم الاستراتيجي الحديث في عام 2005م، وتمثلة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (عمر، 2019، 84)، والتي أعدت من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبدعم من البنك الدولي والحكومة الهولندية، حيث عقدت العديد من ورش العمل خلال عامي (2005/2004)، ظهرت ثمارها في إصدار استراتيجية التعليم العالي عام 2006م، والتي أكدت على مسؤولية الجامعات عن بلورة رؤاها وتحديد رسالاتها، وأن يكون إعداد استراتيجياتها في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وأن تتحمل الجامعات مسؤولياتها في تسيير شؤونها الخاصة ضمن الإطار الاستراتيجي العام.

على الرغم من الجهود التي بذلت إلا أن الاستراتيجية التي أقرت في 2006م لم يتم تطبيقها فعلياً حتى الوقت الحاضر (السنباني، 2014)، حيث ظلت الجامعات اليمنية، وما زالت، تعاني العديد من المشكلات والتحديات العديدة، ولذلك اقترح تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على المنهج العلمي كحل للمشكلات القائمة، ووضع التصورات التي تعالج المشكلات المتوقعة، والتنبؤ بآثارها والانعكاسات الناتجة عنها،

وتتمية القدرة على التصدي لها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم في الجمهورية اليمنية، 2013).

واستجابة لتلك التوجهات، وعلى الرغم من قيام جامعة ذمار بمحاولات جادة وحثيثة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أدائها وجودة خدماتها التعليمية في جميع برامجها، وتم إنشاء الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء بقرار رئاسة الجامعة رقم (30) لسنة 2004م، وتم تحديد مهامها واختصاصاتها، إلا أن تطوير أول خطة استراتيجية مكتملة للجامعة تأخر كثيراً؛ نتيجة بروز مشكلات وتحديات واجهتها، حيث بدأ الإعداد لها في الثالث عشر من ديسمبر 2016م عبر إقامة ورش العمل وتشكيل فرق العمل، والتي لم تفعل إلا في عام 2018م، حتى اكتمل العمل في تطوير تلك الخطة في الثاني من فبراير 2022م، والذي تمت فيه مراجعة الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية (2022-2026م) وإقرارها، ثم عرضها على مجلس الجامعة للمصادقة عليها، وأخيراً إقرارها ونشرها على موقع الجامعة الإلكتروني.

ووفقاً لما سبق، جاءت هذه الدراسة مساهمة علمية متواضعة في التعرف على معوقات ومشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والتي قد تتمثل في شكل قصور أو نقص في الجوانب التنظيمية والإدارية والموارد (البشرية، المادية، والمالية)، فضلاً عن التحديات الخارجية، وكذلك التعرف على السبل المقترحة لتطويره.

### مشكلة الدراسة:

بناءً على ما تقدم، وانطلاقاً مما أشارت إليه نتائج عدد من الدراسات المحلية، كدراسة (الراعي، 2016؛ المخلافي، 2016؛ الطيري، 2016؛ نشوان، 2017؛ الدرواني، 2019؛ العفيري، 2019؛ حمزة، 2020؛ علي، 2022)، بأن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية ومنها جامعة ذمار كان ضعيفاً، أو يرقى إلى متوسط في أحسن الأحوال، والتي قد تعزى إلى قصور في متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ووجود الكثير من المعوقات والتحديات.

وبالإضافة إلى ما سبق، ومن خلال ملاحظة الباحث بوصفه أحد العاملين في جامعة ذمار واطلاعه بمراحل تطوير خطتها الاستراتيجية (2022-2026م) عبر مشاركته الفعلية في ورش وفرق العمل، واحتكاكه مع فرق التخطيط الاستراتيجي على مستوى رئاسة الجامعة والكليات والمراكز، سواء في التحليل البيئي الاستراتيجي، أو تكوين وصياغة الاستراتيجية والخطة التنفيذية لها، لاحظ الباحث وجود مشكلات ومعوقات أثناء القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي تلك.

وبناءً على ما تقدم، واستجابةً لأهداف الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2030)، وانطلاقاً من التحديات

التي تواجه جامعة ذمار أصبح القيام بهذه الدراسة ضرورة ملحة لتحديد تلك المعوقات والمشكلات وتقديم المقترحات اللازمة لمواجهتها، وبما يساهم في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعادها: (التنظيمية والبشرية) في جامعة ذمار من وجهة نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم؟
- 2- ما السبل المقترحة لتطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، من وجهة نظر عمداء الكليات والمراكز ونوابهم؟

#### أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية) في الآتي:

- 1- حيوية الموضوع الذي تناولته: وهو معوقات التخطيط الاستراتيجي، وتعلقه بالجامعات بوصفها أحد مؤسسات التعليم العالي والتي تقدم خدمات تعليمية وبحثية تخدم المجتمع.
- 2- تعد إضافة علمية إلى المكتبة اليمنية، وبالتالي ستكون مرجعاً علمياً للدارسين والمهتمين، وستشكل نواة لدراسات مستقبلية في هذا المجال.
- 3- المساهمة في تعريف قيادات الجامعات اليمنية ومنها جامعة ذمار بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعاتهم.
- 4- تقديم مقترحات وحلول يمكن من خلالها تطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، كما يراها عمداء/مديرو الكليات والمراكز ونوابهم.
- 2- التعرف على السبل المقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، كما يراها عمداء/مديرو الكليات والمراكز ونوابهم.
- 3- قياس الفروق في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

#### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير طبيعة التخصص.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

#### حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية:** تحددت في معوقات التخطيط الاستراتيجي (التنظيمية والبشرية) في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره من وجهة نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم.
- الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة ذمار.
- الحدود البشرية:** تمثلت في عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم في جامعة ذمار.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام 2023م.

#### التعريفات الإجرائية:

**معوقات التخطيط الاستراتيجي:** هي "مجموعة المشكلات والصعوبات (التنظيمية، والبشرية)، والتي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، من وجهة عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم".

**التخطيط الاستراتيجي:** هو التخطيط الذي يقوم باستشراف المستقبل، والاستعداد له من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي لجامعة ذمار بغية تطوير توجهها الاستراتيجي، ووضع البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة.

**المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي:** وتعرف بوصفها المشكلات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، والمتعلقة بالعمليات التنظيمية والإدارية والمالية داخل الجامعة وما يؤثر عليها من خارج الجامعة.

المؤسسة الجامعية متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يفوق إلى أفضل النتائج".

ويتفق الباحث مع ما ذكره (الهالي، 2008، 164-166) بأن التخطيط الاستراتيجي يعرف من خلال أربع نقاط، وهي:

- أ- **مستقبلية القرارات الحالية**؛ وتعني أن التخطيط الاستراتيجي يمثل تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.
  - ب- **التخطيط عملية**؛ يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج.
  - ج- **التخطيط كفلسفة**؛ فالتخطيط يعد اتجاهاً وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على دراسة واستلهاث المستقبل، والتركيز على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.
  - د- **التخطيط كبناء**؛ كونه يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.
- ويتضح من التعاريف السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي له خصائص عديدة هي: الآثار طويلة الأجل، المشاركة الواسعة، المرونة، حشد الطاقات الكامنة والموارد، النظرة المستقبلية، ترتيب الخيارات والأولويات (الكرخي، 2017، 80).

## 2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في الآتي:
- أ- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة وفاعلة للمستقبل.
  - ب- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
  - ج- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.
  - د- يساعد على رفع درجة التنبؤ بمتغيرات في البيئة المحيطة في الجامعات، وكيفية التأقلم معها.
  - هـ- توضيح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة (الطلبة، العاملون، والمجتمع المحلي).
  - و- تزويد الجامعة بدليل إرشادي يدور حول ما الذي تسعى لتحقيقه (الكساب والزبيدي، 2014، 2).

**المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي:** هي المشكلات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار والمتعلقة بالعاملين والقائمين على عملية التخطيط في الجامعة.

**المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:**  
أولاً: **الإطار النظري:**

### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره:

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة تحت مسمى الاستراتيجية الإدارية، وفي فترة ما بين عامي (1961-1965م) استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية وأحدث نجاحاً كبيراً، وفي نفس الفترة أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم السياسات الإدارية، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي (الكساب والزبيدي، 2014، 2)، وخلال فترة السبعينيات طور مفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل بعض العلماء أمثال أنسوف ليظهر في عام 1975م ما يعرف بنماذج إدارة ميدان النشاط الاستراتيجي ومن أشهرها نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG (الكيلاني، 2007، 8)، ومنذ عام 1980م أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام)، وفي الفترة ما بين عامي (1992-1996م) برزت محاولات لتحديثه، وظهر التفكير الاستراتيجي كبديل له وكمرحلة تسبقه، وتم طرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعين عليها أن تفكر بطريقة استراتيجية، ومن عام 2001- حتى الوقت الحاضر أصبح التفكير الاستراتيجي هو المقدم على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى، لأنه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية بدونه (الكرخي، 2014، 73).

تعددت وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين والمهتمين حول تعريف التخطيط الاستراتيجي، حيث عرفه Dessler (2002، 162) بأنه "مدخل لبناء مستقبل المنظمة على المدى الطويل، وتحريكها في الاتجاه المناسب للوصول إلى الحالة المستقبلية المرغوبة مع مراعاة الفرص والتهديدات، وعوامل القوة والضعف في البيئة التنظيمية"، وعرفه العريقي (2017) بأنه: دراسة وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، في حين عرفه القرني (2018، 106) بأنه: "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وتدارك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات التحديات المستقبلية"، أما (صبري وإسماعيل، 2011، 67) فقد كانت نظريتهما أكثر تفصيلاً من سواهما فقد عرفاه بأنه: "عملية شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، ويهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه

الفنية، في حين تناولت دراسة الحمري ومحمد (2022) المعوقات التنظيمية فقط، التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكلية التجارة والعلوم السياسية في جامعة سبها، وتطرقوا لدراسة عبد الرحمن والدباس (2019)، إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، تتمثل في المعوقات: البشرية، التنظيمية، والتقنية، المالية، أما دراسة الكلثم وبدرانة (2012)، فقد تناولت معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى بشكل مجمل بدون تقسيم، وبذلك يتضح التباين بين تلك الدراسات، في حين أن الدراسة الحالية ستتناول معوقات التخطيط الاستراتيجي من حيث تقسيمها إلى قسمين فقط وهي معوقات: تنظيمية - تشمل جوانب القصور في الهياكل التنظيمية والجوانب الإدارية والمالية -، ومعوقات بشرية؛ التي تم تناولها بشكل مستقل نظراً لدورها في نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

وتبين من الدراسات السابقة أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات عدم توفر الموارد الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي، سواء كانت موارد مادية أم تكنولوجية أم مالية أم بشرية، وعدم توفر المعلومات وضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وعدم اهتمام الإدارة العليا، وتراجع دافعية تنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى القائمين عليها، فضلاً عن الصراع والتغيرات السريعة، وعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط، وحدوث التغيرات البيئية غير المرغوبة، وضعف عمليات التطبيق ذاتها، وضعف التناسق بين أنشطة التخطيط (طوطح وعبد العال، 2021)، وكذلك عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، وعدم وضوح المسؤوليات داخل الجامعة وضعف هيكلها التنظيمي، وانشغال الإدارة العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات (الكرخي، 2014)، ومن معوقات التخطيط الاستراتيجي ضعف التدريب على التخطيط الاستراتيجي، ونُدرة الموارد المخصصة له، وضعف الدعم الحكومي لتوفير المبادئ التوجيهية (Nyagah, 2015).

#### ثانياً: الدراسات السابقة

تناول الباحث عدداً من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وعرضها من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:  
دراسة الحراري (2024)، والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية كانت في مستوى مرتفع، جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها البشرية فالإدارية ثم الفنية، وأخيراً التنظيمية، وكلها جاءت في مستوى مرتفع على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول

ز- زيادة القدرة التنافسية، والاستخدام الأمثل لموارد الجامعة المتاحة، واستثمار الوقت بشكل صحيح لتحقيق أهداف الجامعة (الحسن والعفيف، 2010، 13).

ح- يساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدتين تحسن من مستوى أداء الجامعات.

ط- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي (سعيد وإسماعيل، 2013، 248).

ي- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار، ويعزز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة أفراد الجامعة، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

ك- وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف (داود، 2019، 62).

ل- يساهم في تحسين جودة أداء الجامعات وخدماتها (الحاج، 2015).

#### 3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

هناك متطلبات أساسية تعد مدخلات مهمة تؤثر في فاعلية التخطيط الاستراتيجي ونجاحه، في المنظمات، ومنها الجامعات، على النحو التالي: (الشثري، 2016، 236) (سعيد، 2013، 6).

- 1- وجود قيادة فعالة ذات معرفة جيدة بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن به وتدعم عملياته.
- 2- اقتناع العاملين في الجامعة بصفة عامة وقيادتها بصفة خاصة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- 3- توفر هيكل تنظيمي واضح ومناسب، وتوافر الإمكانيات المناسبة والكافية (المادية والمالية والبشرية)، وتوافر نظم المعلومات الإدارية الكفوة.
- 4- توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور.
- 5- توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- 6- توفر الآليات والبرامج والأساليب اللازمة لإعداد الخطة، ومراقبتها.

وحتى ينجح التخطيط الاستراتيجي لا بد من الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف أحلاماً وأمانياً، وتوفر المرونة والسهولة في الاتصالات، وكذلك المتابعة والتصحيح (هاريسون، 2009، 239).

#### 4- معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

أشارت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة تواجهها بعض المعوقات والتحديات، ومن خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها يتضح اختلافها في تناولها وتقسيمها إلى عدة معوقات تتوزع بين (تنظيمية، إدارية، مالية، بشرية، وتقنية، وفنية)، فمثلاً تناولت دراسة الحراري (2024) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية الليبية في خمسة تقسيمات، هي: المعوقات البشرية، التنظيمية، الإدارية، المالية،



موافقة عينة الدراسة كانت عالية جداً على المقترحات لتلافي تلك المعوقات.

**دراسة أبرييم، وزروالي (2017)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم البواقي (الجزائر) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطورت استبانة للقياس، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة توافر معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم البواقي كانت متوسطة، وأظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد المجتمع حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية.

**دراسة عوده (2017)**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة للقياس، وتوصلت هاته الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد كانت على درجة مرتفعة، وترتيب المجالات كالآتي: المعوقات المادية، ثم التنظيمية، ثم الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العينة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد، تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة)، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح فئة الأستاذ المساعد.

**دراسة درادكة والثقفي (2015)**، هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الأقسام العلمية في جامعة الطائف كانت مرتفعة، جاء مجال المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى، تليها المادية ثم التنظيمية في حين جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات: (الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في حين توجد فروق مردها إلى متغير الكلية، ولصالح الكليات الإنسانية.

**دراسة سعيد وإسماعيل (2013)**، والتي هدفت إلى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق التخطيط

مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات التالية: (الدرجة العلمية، مجال التخصص، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

**دراسة الحمري ومحمد (2022)**، والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية في جامعة سبها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، طوّر الباحثان استبانة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة على المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بالكلية، وتشير أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة فقط.

**دراسة البريشني، وعمر (2021)**، والتي هدفت إلى تحديد أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة في جامعة سرت، من وجهة نظر العمداء، ومديري المكاتب، والأقسام في الكليات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة للقياس، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً عكسياً ذا دلالة إحصائية لأبعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة، كما بينت أن المعوقات المالية جاءت في درجة ممارسة مرتفعة جداً، بينما المعوقات التنظيمية والبشرية جاءت في درجة ممارسة مرتفعة، وأن مستوى ضمان الجودة جاء في مستوى متوسط.

**دراسة عبد الرحمن والدباس (2019)**، هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت (متوسطة - كبيرة)، جاء مجال المعوقات المالية في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات الحكومية، وجاءت أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعوقات مشاركة العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

**دراسة الشهري (2018)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تساهم في تلافي تلك المعوقات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: بأن درجة موافقة عينة الدراسة كانت عالية جداً بوجود المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة، كما أشارت النتائج أن درجة

ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات القلائل عربياً في موضوعها، والوحيدة محلياً، إذ لم تجر أية دراسة - حسب إحاطة الباحث- حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره في الجامعات اليمنية، وجامعة ذمار محل الدراسة.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة:

#### أولاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### 1- منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية المستهدفة من المجتمع باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض، ويعطي تفسيراً لهذه البيانات، بما يسهم بشكل كبير في وصف الظاهرة -موضوع الدراسة - ويساعد على فهمها، بالإضافة إلى الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لبناء الجانب النظري للدراسة.

##### 2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم، والبالغ عددهم (40) فرداً تقريباً (وهم من شاركوا فعلياً في ورش العمل الخاصة بالخطة الاستراتيجية (2022-2026) على مستوى الجامعة)، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، ووزع (40) استبانة، استرجع منها (35) استبانة، هي حصة إجراء عملية التحليل الإحصائي عليها، و(5) استبانات لم يتم استرجاعها.

##### 3- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم إعدادها وتطويرها استناداً إلى الدراسات السابقة، وتتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية) لمجتمع الدراسة من حيث (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية)، أما القسم الثاني: فهو يتعلق بفقرات الاستبانة، وعددها (42) فقرة، توزعت على محورين: المحور الأول: حُص لقياس معوقات التخطيط الاستراتيجي بواقع (26) فقرة توزعت على مجالين، الأول: المعوقات التنظيمية، وشملت (14) فقرة، والثاني: المعوقات البشرية، ويحتوي على (12) فقرة، والمحور الثاني: السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي بواقع (16) فقرة، وقد صممت جميع مقاييس الدراسة اعتماداً على مقياس (Likert) الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) لقياس المحور الأول، وعبارات (أوافق تماماً، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً) لقياس المحور الثاني.

الاستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانيات المادية، وضعف البيئة التعليمية بالكلية، فضلاً عن قبول أعداد كبيرة من الطلبة سنوياً، وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة الكلثم وبدرانة (2012)، والتي هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة للقياس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك معوقات للتخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى وبدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن أكثر تلك المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، والخبرة.

دراسة Cowburn (2005)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالٍ بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة، بعد التحليل، أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى شحة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار، كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل ذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية.

##### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة البالغة (11) دراسة والتي حرص الباحث على حداثتها وتنوع بيئاتها حيث تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية، وجميعها تم تطبيقها في الجامعات، حيث اتفقت جميع الدراسات على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي، وتباينت في تقسيمها، وكذلك في الدرجة الكلية لتوافر تلك المعوقات، وكذلك في ترتيبها، واتفقت الدراسة من حيث الهدف الأساسي مع معظم الدراسات في قياس مستوى توافر المعوقات واختلفت جزئياً مع دراسة Cowburn (2005) ودراسة الراعي (2016)، واتفقت فقط مع دراسة الشهري (2018)، ودراسة عبد الرحمن والدباس (2019) في ما يتعلق بالسبل المقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي، واتفقت الدراسة مع معظم الدراسات في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، وهي الاستبانة، واتفقت مع دراسة Cowburn (2005) التي استخدمت أسلوب تحليل الوثائق والملاحظة، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة وتطويرها، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية

العناصر والمجال الذي تنتمي إليه؛ حيث تراوحت معاملات الثبات عند استخدام معادلة كرونباخ - ألفا بين (0.753 - 0.909) على المجالات الخمسة، فيما قيمة ألفا لمحاوِر الاستبانة مجتمعة بلغت (0.899)، مما يدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات، وكما يوضحه الجدول (1).

جدول (1): متغيرات مقاييس الدراسة وقيم معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)

| الصفة      | الفا كرونباخ | عدد الفقرات | المحور                                    |
|------------|--------------|-------------|-------------------------------------------|
| مقبولة     | 0.753        | 14          | المعوقات التنظيمية                        |
| مقبولة     | 0.766        | 12          | المعوقات البشرية                          |
| عالية      | 0.853        | 26          | معوقات التخطيط الاستراتيجي                |
| عالية جداً | 0.909        | 16          | السبل المقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي |
| عالية جداً | 0.899        | 42          | إجمالي فقرات المقياس                      |

ج- اختبار (t) لعينة واحدة لمعرفة مستوى معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار.

د- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، واختبار (t) لعينتين مستقلتين، واختبار (f) لتحليل الفروق الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: عرض خصائص عينة الدراسة:

بهدف معرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاء وصفي للبيانات تم تلخيص البيانات في الجدول (2)، حيث يوضح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل كل متغير في شكل أرقام ونسب مئوية، وذلك كالآتي:

4- صدق المقياس وثباته: لاختبار الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين، ممن لهم خبرة طويلة، وقدرة واسعة في التدريس الجامعي، بلغ عددهم (6) محكمين، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم بعد ذلك تطوير الاستبانة بشكلها النهائي، ومن أجل اختبار الثبات وصدق المحتوى للأداة، فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ككل، وبين

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences المطلوبة في الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، التالية:

أ- الأساليب الوصفية، وتشمل استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الأهمية النسبية، وذلك بغية وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج.

ب- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة.

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

| المتغير           | الفئة                       | التكرار | النسبة |
|-------------------|-----------------------------|---------|--------|
| طبيعة التخصص      | علمي                        | 25      | 71.4%  |
|                   | إنساني                      | 10      | 28.6%  |
|                   | الإجمالي                    | 35      | 100%   |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ دكتور                 | 8       | 22.9%  |
|                   | أستاذ مشارك                 | 12      | 34.3%  |
|                   | أستاذ مساعد                 | 15      | 43.8%  |
|                   | الإجمالي                    | 35      | 100%   |
| المسمى الوظيفي    | عميد/ مدير كلية - مركز      | 12      | 34%    |
|                   | نائب عميد/ مدير كلية - مركز | 23      | 66%    |
|                   | الإجمالي                    | 35      | 100%   |
| سنوات الخدمة      | أقل من 5 سنوات              | 3       | 8.6%   |
|                   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات    | 17      | 48.6%  |
|                   | من 10 سنوات فأكثر           | 15      | 42.8%  |
|                   | الإجمالي                    | 35      | 100%   |

ويتضح من بيانات الجدول (2) ما يلي:



فأكثر، وهم يمثلون النسبة الأعلى جداً في مجتمع الدراسة، ويستنتج من ذلك أن الغالبية العظمى من المستجيبين هم من ذوي الخبرات المتوسطة والطويلة، وفي تقدير الباحث أن سنوات الخبرة الطويلة تعطي إماماً بواقع القصور في التخطيط الاستراتيجي، مما يمكن المستجيب من القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبانة؛ ذلك أن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

**ثالثاً: عرض إجابات أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها:**  
من أجل التعرف على "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار، والسبل المقترحة لتطويره"، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) لقياس معوقات التخطيط الاستراتيجي، أما قياس آراء عينة الدراسة حول السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي فقد استخدمت عبارات (أوافق تماماً، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً)، واستناداً إلى ذلك تم توزيع مستويات الموافقة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية من (1-5)، موزعة على خمسة خيارات من الموافقة ليصبح طول الفقرة يساوي (0.8)، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات عبر استخدام المحكات التالية والتي يوضحها الجدول (3):

جدول (3): محكات تفسير النتائج

| المستوى        | المدى حسب المتوسط    | مستوى الموافقة |
|----------------|----------------------|----------------|
| المستوى الأول  | من (1) إلى (1.80)    | منخفض جداً     |
| المستوى الثاني | من (1.81) إلى (2.60) | منخفض          |
| المستوى الثالث | من (2.61) إلى (3.40) | متوسط          |
| المستوى الرابع | من (3.41) إلى (4.20) | مرتفع          |
| المستوى الخامس | من (4.21) إلى (5)    | مرتفع جداً     |

وبناءً على ما سبق تم عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع وتفسيرها على النحو التالي:

### 1- عرض وتحليل محور معوقات التخطيط الاستراتيجي (التنظيمية، والبشرية)

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى توافر معوقات التخطيط الاستراتيجي بأبعادها: (التنظيمية، والبشرية) في جامعة دمار، والذي وضعت له (26) فقرة، وسيتم استعراض نتائج إجابة

جدول (4): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي.

| م | الفقرات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|----------------|
| 1 | الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.                                        | 4.03            | 0.857             | 80.57         | 4       | مرتفع          |
| 2 | عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين. | 3.54            | 0.950             | 70.86         | 14      | مرتفع          |
| 3 | المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة.                                      | 3.97            | 0.891             | 79.43         | 5       | مرتفع          |

|    |                                                                         |             |              |              |          |              |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|----------|--------------|
| 4  | وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل.                         | 3.71        | 0.825        | 74.29        | 8        | مرتفع        |
| 5  | الافتقار إلى وجود معايير واضحة لتقييم جوانب الخطة الاستراتيجية.         | 3.66        | 0.838        | 73.14        | 11       | مرتفع        |
| 6  | قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.   | 4.06        | 0.802        | 81.14        | 3        | مرتفع        |
| 7  | قلة مشاركة منتسبي الجامعة مع الإدارة العليا في صياغة الخطة الاستراتيجية | 3.66        | 0.684        | 73.14        | 10       | مرتفع        |
| 8  | ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.                   | 3.94        | 0.802        | 78.86        | 6        | مرتفع        |
| 9  | صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.                                    | 3.69        | 0.867        | 73.71        | 9        | مرتفع        |
| 10 | التركيز على الأهداف التشغيلية أكثر من الأهداف الاستراتيجية.             | 3.66        | 0.968        | 73.14        | 12       | مرتفع        |
| 11 | ضعف الإمكانيات المالية للجامعة.                                         | 3.94        | 1.136        | 78.86        | 7        | مرتفع        |
| 12 | الظروف السياسية لليمن، والمتمثلة في الحرب والعدوان.                     | 4.63        | 0.731        | 92.57        | 1        | مرتفع جداً   |
| 13 | ضعف الدعم التنظيمي والمالي الحكومي للعمل الاستراتيجي في الجامعة.        | 4.14        | 0.810        | 82.86        | 2        | مرتفع        |
| 14 | شبيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في الجامعة.                  | 3.63        | 0.910        | 72.57        | 13       | مرتفع        |
|    | <b>المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد المجتمع</b>                     | <b>3.88</b> | <b>0.423</b> | <b>77.51</b> | <b>-</b> | <b>مرتفع</b> |

الحرب والعدوان، نجم عنها ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي في الجامعة، وشيوع النمط الإداري بدلاً عن النمط القيادي، وعدم تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بدرجة كافية (ضعف الرقابة)، وانقطاع المرتبات ووجود قصور كبير في نظام المكافآت والحوافز، والذي أثر على الدوافع الذاتية لتنفيذ الخطط، فضلاً عن ضعف الإمكانيات المالية للجامعة، الكامنة في عدم توفر الحد الأدنى من الميزانية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتخلي الدولة عن الدعم المالي للجامعات الحكومية، كل ذلك شكل عائقاً أمام التطلعات المستقبلية لدى الجامعات اليمنية لتنفيذ خططها الاستراتيجية، كما أن القصور في الجوانب المالية قد أسهم بالضرورة في قصور الجوانب التقنية للتخطيط الاستراتيجي. وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة الحراري (2024)، ودراسة الحمري ومحمد (2022)، ودراسة البريشني، وعمر (2021)، ودراسة عبد الرحمن والدياس (2019)، ودراسة الشهري (2018)، ودراسة حسن (2017) ودراسة عوده (2017)، ودراسة درادكة والثقي (2015) بأن مستوى التوافر مرتفع، واختلفت مع دراسة أبرييم، وزروالي (2017) بأن مستوى التوافر متوسط.

**ب- بعد المعوقات البشرية:** ويوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة لإجابات مجتمع الدراسة حول مستوى المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار.

جدول (5): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي.

| م | الفقرات                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|----------------|
| 1 | مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين في الجامعة.                                      | 3.29            | 0.926             | 65.71         | 11      | متوسط          |
| 2 | مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في الجامعة.                                       | 3.11            | 0.796             | 62.29         | 12      | متوسط          |
| 3 | غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين في الجامعة.                          | 3.34            | 0.873             | 66.86         | 10      | متوسط          |
| 4 | ضعف مهارة مُعدّي الخطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.                     | 3.43            | 0.778             | 68.57         | 9       | مرتفع          |
| 5 | نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.                               | 3.57            | 0.850             | 71.43         | 7       | مرتفع          |
| 6 | قلة اطلاع بعض المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي. | 3.63            | 0.877             | 72.57         | 4       | مرتفع          |

|    |                                                                                                          |      |       |       |   |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|-------|
| 7  | ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل، مما يؤثر على نجاح الخطة الاستراتيجية.                        | 3.60 | 1.063 | 72.00 | 6 | مرتفع |
| 8  | الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات. | 3.72 | 0.926 | 74.29 | 1 | مرتفع |
| 9  | اعتقاد العاملين بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات.                                          | 3.63 | 0.770 | 72.57 | 3 | مرتفع |
| 10 | اتجاهات العاملين السلبية نحو التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الجامعة.                                   | 3.46 | 0.886 | 69.14 | 8 | مرتفع |
| 11 | تدني مستوى خبرة معدي الخطة إزاء تحديد (الاحتياجات والأولويات) في خططهم.                                  | 3.60 | 1.035 | 72.00 | 5 | مرتفع |
| 12 | ضعف قناعة العاملين من جدوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.                                         | 3.72 | 1.045 | 74.29 | 2 | مرتفع |
|    | المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد المجتمع                                                             | 3.51 | 0.480 | 70.14 | - | مرتفع |

قبل أفراد مجتمع الدراسة على ما جاء في هذا البعد، ويستنتج من ذلك قصور في الجانب المعرفي لدى بعض منسوبي حول التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأنشطته وتجاربه تطبيقه في الجامعات عالمياً؛ والذي أدى إلى ضعف الممارسة الاستراتيجية في جامعة دمار، كما يستدل منه أيضاً قلة برامج التدريب ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة السماوي (2018) في أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية اليمنية بحاجة للتدريب بدرجة كبيرة حول مهارات التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحراري (2024)، ودراسة الحمري ومحمد (2022)، ودراسة البريشني، وعمر (2021)، دراسة الشهري (2018)، بأن مستوى التوافر مرتفع، واختلفت مع دراسة عبد الرحمن والدباس (2019)، ودراسة أبرييم، وزروالي (2017)، ودراسة عودة (2017)، ودراسة درادكة والثقي (2015) بأن مستوى التوافر متوسط.

## 2- المحور الثاني: السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي:

وضعت لهذا لمحور (16) فقرة، ويوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة إزاء السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار.

جدول (6): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة السبل المقترحة لتطوير عملية للتخطيط الاستراتيجي.

| م  | الفقرات                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الموافقة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|----------------|
| 1  | استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي.                                                | 4.23            | 0.690             | 84.57         | 13      | مرتفع جداً     |
| 2  | توفير البيئة المناسبة لتنفيذ خطط الجامعة الاستراتيجية وإشراك الجهات المستفيدة والمؤثرة على التخطيط.    | 4.23            | 0.877             | 84.57         | 15      | مرتفع جداً     |
| 3  | تعزيز دور مركز ضمان الجودة وتفعيل وحداته بكليات ودوائر الجامعة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية.             | 4.37            | 0.646             | 87.43         | 7       | مرتفع جداً     |
| 4  | تعزيز التواصل المجتمعي بين الجامعة والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.                          | 4.14            | 0.810             | 82.86         | 16      | مرتفع جداً     |
| 5  | نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لكل منسوبي الجامعة عبر إقامة اللقاءات والندوات وورش العمل.               | 4.43            | 0.558             | 88.57         | 4       | مرتفع جداً     |
| 6  | إقامة دورات تدريبية للقادة الأكاديميين والإداريين بالجامعة في التخطيط الاستراتيجي.                     | 4.43            | 0.655             | 88.57         | 5       | مرتفع جداً     |
| 7  | مراجعة كافة التشريعات الإدارية التي تعيق نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل جهات الاختصاص لتطويرها. | 4.40            | 0.775             | 88.00         | 6       | مرتفع جداً     |
| 8  | تفعيل عملية التنسيق بين كليات ودوائر الجامعة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.                          | 4.26            | 0.980             | 85.14         | 12      | مرتفع جداً     |
| 9  | تطوير عملية الاتصال وتبادل المعلومات داخل الجامعة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة.               | 4.46            | 0.505             | 89.14         | 3       | مرتفع جداً     |
| 10 | تشجيع روح التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجامعة عبر المشاركة في إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية.      | 4.57            | 0.608             | 91.43         | 1       | مرتفع جداً     |
| 11 | الاطلاع بشكل مستمر على خطط الجامعات المتقدمة للاستفادة منها.                                           | 4.51            | 0.507             | 90.29         | 2       | مرتفع جداً     |

|    |                                                                                               |      |       |       |    |            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|----|------------|
| 12 | عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكافة نواحي الجامعة ورفع تقارير بذلك. | 4.23 | 0.843 | 84.57 | 14 | مرتفع جداً |
| 13 | توفير دليل توضيحي للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة يتضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.      | 4.37 | 0.770 | 87.43 | 8  | مرتفع جداً |
| 14 | إجراء تقييم ذاتي وشامل للأداء المؤسسي للجامعة، لمعرفة جوانب القوة والضعف.                     | 4.31 | 0.867 | 86.29 | 10 | مرتفع جداً |
| 15 | التحديد الدقيق للمستفيدين من خدمات الجامعة ودراسة احتياجاتهم بعناية.                          | 4.34 | 0.725 | 86.86 | 9  | مرتفع جداً |
| 16 | دراسة وتحديد احتياجات المجتمع بشكل دوري.                                                      | 4.29 | 0.750 | 85.71 | 11 | مرتفع جداً |
|    | المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد المجتمع                                                  | 4.36 | 0.484 | 87.14 | -  | مرتفع جداً |

وهذا يشير إلى أن تعزيز التواصل المجتمعي بين الجامعة والمجتمع المحلي يعد ذا أهمية كبيرة في تطوير ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي كونه يمد الجامعة بكل جديد، مما يمكنها من إعادة النظر في توجهها الاستراتيجي واستراتيجيتها الجديدة.

رابعاً: نتائج الإجابة عن التساولين الأول والثاني للدراسة.  
واعتماداً على ما سبق، وللإجابة عن التساولين الأول والثاني للدراسة التاليين:

- 1- ما مستوى توافر معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعادها: (التنظيمية، والبشرية) في جامعة دمار من وجهة نظر عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم؟
- 2- ما السبل المقترحة لتطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار، من وجهة نظر عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم؟

تم استخدام قيمة المتوسط الحسابي المرجح المحسوب ومقارنته مع قيمة المتوسط الفرضي للمقياس الذي يساوي (3)، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح المحسوبة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي فهذا يعني وجود معوقات، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح المحسوبة أقل من قيمة المتوسط الفرضي فهذا يدل على عدم وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي، كما تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة للتحقق من أن قيمة المتوسط الحسابي دالة إحصائياً، بحيث تكون قاعدة القرار: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) لاختبار (t) أقل من قيمة مستوى المعنوية عند (0.05) دل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، والعكس صحيح، وقد كانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (7).

جدول (7): ملخص إجابات المجتمع على محاور الدراسة مع اختبار One-Sample Test لعينة واحدة عند القيمة = 3 Test Value

| المحور                                           | عدد المجتمع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المعوقات التنظيمية.                              | 35          | 3.88            | 0.423             | 12.243   | 0.000         |
| المعوقات البشرية.                                | 35          | 3.51            | 0.480             | 6.249    | 0.000         |
| معوقات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي.    | 35          | 3.76            | 0.410             | 10.174   | 0.000         |
| السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي. | 35          | 4.36            | 0.484             | 16.489   | 0.000         |

واحدة، حيث بلغت (12.243، 6.249، 10.174) على التوالي وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى دلالة (sig) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية عند (0.05)، وهذا يؤكد أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح دالة إحصائياً، وعليه

يتضح من نتائج الجدول (6) الآتي: أن مستوى الموافقة على فقرات بعد محور السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار كانت ذات مستوى مرتفع جداً على المستوى الكلي وعلى مستوى كل فقرة، ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.484)، وهذا يدل على اتفاق كبير من قبل أفراد المجتمع على السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، كما يتضح أيضاً من النتائج أن الفقرة (10) والتي تنص على: "تشجيع روح التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجامعة عبر المشاركة في إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية"، قد جاءت في المرتبة الأولى نظراً لتحصلها على أعلى نسبة موافقة وفي مستوى مرتفع جداً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.57)، وبانحراف معياري (0.608)، ودرجة أهمية نسبية (91.43%)، وذلك لا يدل فقط على أهمية تشجيع روح التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجامعة من خلال المشاركة في إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية، بل أيضاً يدل على إدراك قيادة الجامعة لأهمية التخطيط الاستراتيجي، والذي سيترجم إلى خطط تشجع العاملين على المشاركة، وكذلك تبني هيكل تنظيمي ونظام عمل واتصال يزيد من فرص اشتراكهم.

في حين جاءت الفقرة (4) التي تنص على: "تعزيز التواصل المجتمعي بين الجامعة والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، حيث حصلت على أقل نسبة موافقة وفي مستوى مرتفع جداً، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي الذي حصلت عليه هذه الفقرة (4.14)، وبانحراف معياري (0.810)، ودرجة أهمية نسبية بلغت (82.86%)،

يتضح من نتائج الجدول (7) الآتي: أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لمحور معوقات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي تقع في المستوى المرتفع، والذي يتراوح بين (3.41 - 4.20)، وتؤكد ذلك قيم اختبار (t) لعينة



تتص فرضية الدراسة الرئيسة على: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية، وقد تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات وتحليل التباين للعينات المستقلة قيمة (T) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) قيمة اختبار (F) لاختبار بقية الفرضيات الفرعية، وقيمة الدلالة المعنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدراسة الفروق بين إجابات أفراد المجتمع، وكانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير طبيعة التخصص". كانت نتائج اختبار هذه الفرضية، كما هو مبين في الجدول (8).

يمكن القول بأن هناك معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار ضمن مستوى مرتفع من حيث التوافر على المستوى الكلي والفرعي (المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية) على التوالي، وهذا يجيب على التساؤل الأول للدراسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: الحمري ومحمد (2022)، والبريشني، وعمر (2021)، وعبد الرحمن والدباس (2019)، والشهري (2018)، وعوده (2017)، والكلم وبدرانة (2012)، و Cowburn (2005) بأن مستوى التوافر مرتفع، واختلفت مع نتيجة دراسة أ بريعم، وزروالي (2017) بأن مستوى التوافر متوسط.

كما يتضح أيضاً من الجدول (7) بأن مستوى موافقة بدا مرتفعاً جداً من قبل عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم في جامعة ذمار على السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح بلغت (4.36) وقيمة اختبار (t) لعينة واحدة بلغت (16.489) وهي دالة إحصائياً، وهذا يجيب على التساؤل الثاني للدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البريشني، وعمر (2021)، ودراسة الشهري (2018)، ودراسة عبد الرحمن والدباس (2019)، في أن مستوى الموافقة على السبل المقترحة للتطوير مرتفع جداً.

**خامساً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:**

جدول (8): نتائج اختبار (T) للفروق بين إجابات أفراد المجتمع حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره تعزى إلى متغير التخصص

| المحور                                          | النوع  | عدد المجتمع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------|--------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| معوقات التخطيط الاستراتيجي                      | علمي   | 25          | 3.6385          | 0.3523            | 1.560    | غير دالة      |
|                                                 | إنساني | 10          | 3.8731          | 0.5109            |          |               |
| السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي | علمي   | 25          | 4.3025          | 0.5237            | 1.029    | غير دالة      |
|                                                 | إنساني | 10          | 4.4625          | 0.3634            |          |               |

الاستراتيجي في الجامعة، كونهم يعملون في بيئة عمل واحدة، وفي إطار الظروف الوظيفية والتنظيمية نفسها.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية". كانت نتائج اختبار هذه الفرضية، كما هو مبين في الجدول (9).

يتضح من الجدول (8) أن قيم (t) غير دالة إحصائياً، وذلك لأن قيمة مستوى دلالة (sig) أكبر من قيمة مستوى المعنوية عند (0.05) في المحورين، أي أن إجابات أفراد المجتمع لم تختلف باختلاف التخصص، وعليه، تم قبول هذه الفرضية، وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون في آراءهم على الرغم من اختلاف طبيعة تخصصاتهم حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره في جامعة ذمار، ويستدل من خلال ذلك على أن النظرة متشابهة حول الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط

جدول (9): نتائج اختبار (F) للفروق في إجابة أفراد المجتمع حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية

| المحور                                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| معوقات التخطيط الاستراتيجي                      | بين المجموعات  | 0.490          | 2           | 0.163          | 0.969    | غير دالة      |
|                                                 | داخل المجموعات | 5.231          | 32          | 0.169          |          |               |
|                                                 | الكلي          | 5.722          | 34          |                |          |               |
| السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | 0.851          | 2           | 0.284          | 1.238    | غير دالة      |
|                                                 | داخل المجموعات | 7.104          | 32          | 0.229          |          |               |
|                                                 | الكلي          | 7.955          | 34          |                |          |               |



في عدم وجود فروق بين آراء أفراد المجتمع حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي". كانت نتائج اختبار هذه الفرضية، كما هو مبين في الجدول (10)

يتضح من الجدول (9) أن قيم اختبار (f) غير دالة إحصائياً وذلك لأن قيمة مستوى دلالة (sig) أكبر من قيمة مستوى المعنوية عند (0.05) في المحورين، أي أن إجابات أفراد المجتمع لم تختلف باختلاف الرتبة الأكاديمية، وعليه تم قبول هذه الفرضية، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون في آرائهم على الرغم من اختلاف رتبهم الأكاديمية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره في جامعة دمار، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبرييم، وزروالي (2017)، ودراسة الكلثم وبدرانة (2012)

جدول (10): نتائج اختبار (F) للفروق في إجابة أفراد المجتمع حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

| المحور                                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| معوقات التخطيط الاستراتيجي                      | بين المجموعات  | 0.357          | 4           | 0.089          | 0.499    | غير دالة      |
|                                                 | داخل المجموعات | 5.364          | 30          | 0.179          |          |               |
|                                                 | الكلية         | 5.722          | 34          |                |          |               |
| السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | 2.050          | 4           | 0.512          | 2.604    | غير دالة      |
|                                                 | داخل المجموعات | 5.905          | 30          | 0.197          |          |               |
|                                                 | الكلية         | 7.955          | 34          |                |          |               |

والمعوقات نفسها التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار ضمن المستوى المطلوب.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة". كانت نتائج اختبار هذه الفرضية، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار (F) للفروق في إجابة أفراد المجتمع حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

| المحور                                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| معوقات التخطيط الاستراتيجي                      | بين المجموعات  | 0.043          | 2           | 0.021          | 0.120    | غير دالة      |
|                                                 | داخل المجموعات | 5.679          | 32          | 0.177          |          |               |
|                                                 | الكلية         | 5.722          | 34          |                |          |               |
| السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات  | 0.775          | 2           | 0.387          | 1.727    | غير دالة      |
|                                                 | داخل المجموعات | 7.180          | 32          | 0.224          |          |               |
|                                                 | الكلية         | 7.955          | 34          |                |          |               |

تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان دون المستوى المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراري (2024)، ودراسة حسن (2017)، دراسة عوده (2017)، ودراسة الكلثم وبدرانة (2012)، في عدم وجود فروق بين آراء أفراد المجتمع حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة الحمري ومحمد (2022) في وجود فروق لمتغير الخبرة.

وبناءً على ما تقدم تم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة، والإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة، ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر

يتضح من الجدول (11) أن قيم اختبار (f) غير دالة إحصائياً، وذلك لأن قيمة مستوى دلالة (sig) أكبر من قيمة مستوى المعنوية عند (0.05) في المحورين، أي أن إجابات أفراد المجتمع لم تختلف باختلاف سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وبناء عليه تم قبول هذه الفرضية، وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون في آرائهم على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره في جامعة دمار، وهذا يعد منطقياً، حيث إن الخبرة الناتجة عن سنوات الخدمة تؤثر في درجة الشعور بوجود المعوقات وسبل تطويره، ويستدل من ذلك على أن مستوى

- إجراء تقييم ذاتي وشامل للأداء المؤسسي للجامعة، لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها.

- دراسة وتحديد احتياجات المجتمع بشكل دوري.

- تفعيل عملية التنسيق بين كليات ودوائر الجامعة بغية نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

- استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

- عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة ورفع تقارير بذلك.

- توفير البيئة المناسبة لتنفيذ خطة الجامعة الاستراتيجية وإشراك الجهات المستفيدة والمؤثرة عليه.

- تعزيز التواصل المجتمعي بين الجامعة والمجتمع المحلي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

5- عدم وجود فروق في وجهات نظر عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي ترجع للمتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)."

**ثانياً: التوصيات:**

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بضرورة:

1- التغلب على المعوقات التنظيمية والبشرية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

2- التخلص من المعوقات التنظيمية، من خلال معالجة أوجه القصور في الجوانب الإدارية والمالية وإشراك الجهات المستفيدة وتعزيز علاقة الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

3- العمل على إزالة المعوقات البشرية، وذلك عن طريق:

- رفع مستوى الكفايات المعرفية والأدائية لدى منسوبي الجامعة حول مشروع التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر ثقافته عبر إقامة اللقاءات والندوات وورش العمل، والدورات التدريبية، وتوفير الأدلة التوضيحية لعملياته.

- خلق الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين في الجامعة، والقضاء على اتجاهاتهم السلبية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي نتيجة مخاوفهم من فقدان مراكزهم القيادية.

- تفعيل دور الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً فنياً عالياً في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتعزيزها من خلال استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

4- الأخذ بعين الاعتبار السبل التي اقترحتها الدراسة لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً علمياً ومنهجياً وواقعياً، وليس تخطيطاً نظرياً فقط.

5- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها يقترح الباحث القيام بدراسات في الجوانب التالية:

عمداء/مديري الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

ويستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة متفقون في آرائهم حول معوقات التخطيط الاستراتيجي والسبل المقترحة لتطويره في جامعة ذمار على الرغم من اختلاف طبيعة تخصصاتهم، ورتبتهم الأكاديمية، ومسمياتهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، ويستدل من ذلك على أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة كان دون المستوى المطلوب.

#### النتائج والتوصيات:

**أولاً: النتائج من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:**

- 1- أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار كان مرتفعاً.
- 2- أن مستوى موافقة عينة الدراسة إزاء توافر المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار كان مرتفعاً.
- 3- أن مستوى موافقة عينة الدراسة إزاء توافر المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار كان مرتفعاً.
- 4- أن مستوى موافقة عينة الدراسة حول محور السبل المقترحة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار كان مرتفع جداً، وأهم تلك السبل المقترحة وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، هي:

- تشجيع روح التفكير الاستراتيجي لمنسوبي الجامعة على المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية.
- الاطلاع بشكل مستمر على خطط الجامعات المتقدمة للاستفادة منها.
- تطوير عملية الاتصال وتبادل المعلومات داخل الجامعة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة عبر إقامة اللقاءات والندوات وورش العمل.
- إقامة دورات تدريبية للقادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة في التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير التشريعات الإدارية المعيقة للتخطيط الاستراتيجي من قبل جهات الاختصاص.
- تعزيز دور مركز الجودة وتفعيل وحداته في كليات ودوائر الجامعة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية.
- توفير دليل توضيحي للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة يتضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- التحديد الدقيق للمستفيدين من خدمات الجامعة ودراسة احتياجاتهم بعناية.

والعلوم السياسية جامعة سبها"، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 12(2)، 238-250.

10. حمزة، أسوان عبدالله. (2020). "العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، جامعة اليرموك، 16(2)، 173-18.

11. داود، فضيلة سلمان. (2019). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية"، ط2، بغداد، العراق: مكتبة السبسان.

12. درادكة، أمجد محمود والثقفي، طارق بن سفر. (2015). "معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف"، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسبوط*، 31(5)، 174-240.

13. الدرواني، يوسف محمد. (2019). "دور التخطيط الاستراتيجي في تمويل الجامعات الحكومية اليمنية (جامعة الحديدة نموذجاً)"، رسالة ماجستير، جامعة الحديدة، اليمن.

14. الراعي، فؤاد منصور. (2016). "تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية في ضوء النماذج العالمية: تصور مقترح"، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.

15. سعيد، فيصل محمد. (2013). "معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، جامعة الخرطوم، المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي، الدراسات الإنسانية والتربوية، فبراير، الخرطوم، السودان، مداولات المؤتمر، المجلد الثاني.

16. سعيد، فيصل محمد وإسماعيل، عمر هاشم. (2013). "معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، *مجلة العلوم التربوية*، 3(1)، 241-271.

17. السماوي، عبد الرقيب علي. (2018). "برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية"، *مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية - جامعة إب*، 36(3)، 165-194.

18. السنبراني، توفيق مصلى. (2014). "دور إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة جامعة صنعاء"، أطروحة دكتوراه، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان.

19. الشثري، عبد العزيز بن ناصر. (2016). "واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية"، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 6(6)، 225-284.

20. الشهري، عماد مشرف. (2018). "المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة

- تصور مقترح لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار من منطلق التجارب العالمية الناجحة.

- بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة دمار.

- تصور مقترح لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في جامعة دمار.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبريعة، سامية وزروالي، وسيلة. (2017). "معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم البواقي"، *المؤتمر الدولي التربوي: تحديات وآفاق مستقبلية*، جامعة اليرموك، أربد، عمان المنعقد في الفترة من 25-27 نيسان.
2. البريشني، علي مفتاح وسالم، زينب عمر. (2021). "أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات بجامعة سرت"، *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية*، 11(1)، 135-172.
3. جعفر، يونس إبراهيم. (2017). "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، 21(1)، 293-324.
4. الجمال، علي حسين. (2022). "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة جامعة زمار"، رسالة ماجستير، جامعة دمار، اليمن.
5. الحاج، عبد الله صالح. (2015). "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية (بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن)"، *مجلة العلوم الإدارية*، 11(1)، 59-108.
6. الحراري، بسمة الهادي. (2024). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا.
7. حسن، أميرة محمد. (2017). "المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم التقني"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(12)، 112-126.
8. الحسن، ربحي، والعفيف، أمجد. (2010). "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 37(1)، 11-33.
9. الحمري، خميس محمد ومحمد، أحمد إبراهيم. (2022). "المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة

31. الكرخي، مجيد. (2014). "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، وزارة الثقافة والفنون والتراث دولة قطر: مطابع الريان.
32. الكساب، علي عبد الكريم، والزبيدي، عبدو علي. (2014). "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34(1)، 1-18.
33. الكلثم، حمد بن مرضي وبدرانة، حازم علي. (2012). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5(10)، 187-202.
34. الكيلاني، صونية. (2007). "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
35. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014). "مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية"، أغسطس، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
36. المجلس السياسي الأعلى. (2019). "الرؤية الوطنية 2030م لبناء الدولة اليمنية الحديثة: يد تحمي ويد تبني"، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
37. المخلافي، مروان طاهر. (2016). "نور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق معايير ضمان الجودة في كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء"، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
38. مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة. (2022). "الخطة الاستراتيجية لجامعة نمار 2022-2026م"، جامعة نمار، الجمهورية اليمنية.
39. نشوان، خالد أحمد. (2017). "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء (دراسة تقييمية وفق بطاقات الأداء المتوازن - B S C)"، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، اليمن.
40. هاريسون، ديفيد. (2009). "الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، تعريب علاء الدين ناطورية، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
41. هلال، فراس عصمت. (2016). "تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات - حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- دراسة حالة على جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز"، مجلة البحث العلمي في التربية، (9).
21. صبري، مشتفي وإسماعيل، شببات جلال. (2011). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفلسطينية من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في الجامعات قطاع غزة بفلسطين"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10 - 12 مايو.
22. طوطح، هنادي وعبد العال، سعاد. (2021). "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس"، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(35)، 530-552.
23. الطيري، دولة ناصر. (2016). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية لأراء عينة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الحكومية اليمنية)"، رسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن.
24. عبدالرحمن، إيمان جميل والدباس، خولة عبدالحليم. (2019). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها"، دراسات العلوم التربوية، 46(2)، الملحق (2).
25. العريقي، منصور محمد. (2017). "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
26. العفيري، نبيل أحمد. (2019). "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة العلمية لكلية التربية-ذمار، (15)، 267-311.
27. عمر، عمر حسن. (2019). "التخطيط الاستراتيجي وأثره في الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
28. عوده، علاء خالد. (2017). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
29. قرار رئاسة الجامعة رقم (30) لسنة 2004م بإنشاء الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط وتحديد مهامها واختصاصاتها، جامعة ذمار، الإدارة العامة لشؤون القانونية.
30. القرني، عبد الخالق محمد. (2018). "تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، المجلة التربوية الأردنية، 3(3)، 158-182.

42. الهلالي، الهلالي الشربيني. (2008). "التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية"، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
43. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). "الاستراتيجية الوطنية (2006م-2010م)"، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
44. Cowburn, S., (2005). "Strategic Planning in Higher Education", Factor Fiction Perspective Policy and Practice in Higher Education Management Science Journal, 9(4), 103-109.
45. Dessler, G., (2002). "Management Leading People Organization in the 21st Century", Prentice Hall, New Jersey, USA.
46. Guerra, F. R., Hernandez, R., & Menchaca, V., (2017), "University Strategic Planning: A Process for Change in a Principle Preparation Program", *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 12(1).
47. Nyagah, A. (2015). Challenges of Formulation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya: A Case of Mombasa County and Its Environs. *Journal of Education and Practice*. 6 (13), 182-187.