



مجلة جامعة الزيتونة الدولية - مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الزيتونة الدولية

<https://journal.ziu-university.net>

30/01/2024

175- 143 ص.ص عشر : ص.ص ISSN: 2958-8537 Issue: N18

Al-Zaytoonah University International Journal for Scientific Publishing

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد
(دراسة حالة جامعة آدم بركة بأبشة).

**Strategic planning and improving the performance of higher education
institutions in the Republic of Chad**

(Case Study: Adam Baraka University in Absha)

إعداد:

د/ الأمين موسى توم.

Dr Allamine Moussa Tom

د/ يوسف خليل أحمد

Dr Youssouf Khalil Ahmat

د/ ابراهيم محمد ذهب

Dr Irahim Mahamat Dahab

ملخص الدراسة:

تعد مؤسسات التعليم العالي - خاصة الحكومية- من أكثر المؤسسات حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها حتى تستطيع أن تنافس نظيراتها الخاصة وتلبي حاجات وتطلعات المجتمع، حيث تتفرع فوائد التخطيط الاستراتيجي إلى عدة جوانب، أهمها تحسين الأداء وكشف العقبات المهنية، فعندما تحدد المؤسسة أهدافها الطويلة المدى وتقسّمها إلى أهداف تفصيلية فإنها تستطيع الكشف عن القضايا الرئيسية والعقبات التي تحول دون تحقيق أهدافها حيث تتعامل المؤسسة بكفاءة وفعالية مع الظروف المتغيرة وتعمل على تجاوز تلك العقبات، سيجاول البحث (التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد) التعرض للأسس العلمية لبناء الخطط الاستراتيجية ومدى اتباع مؤسسات التعليم في جمهورية تشاد لهذه الأسس بافتراض أن هناك خطط استراتيجية موجودة أصلاً ومطبقة في تلك المؤسسات، والتعرف على مدى أثرها في أدائها. تتكون الدراسة من ثلاثة محاور: يحتوي المحور الأول على الاطار العام للدراسة ويضم مشكلة الدراسة، الأهداف، الأهمية، الفروض، والمنهجية، أدوات جمع البيانات، الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، ويضم المحور الثاني الدراسات السابقة وتشمل دراسات في التخطيط الاستراتيجي، وأدبيات التخطيط الاستراتيجي- التعريفات والمفاهيم الاساسية للتخطيط الاستراتيجي- وأهميته وفوائده، أما المحور الثالث والأخير خصص للدراسة الميدانية من حيث التعريف والنشأة والتطور والهيكل التنظيمي، كما يتناول التخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات.

الكلمات المفتاحية:

✓ التخطيط الاستراتيجي. تحسين أداء. مؤسسات التعليم العالي. جمهورية تشاد. جامعة آدم بركة بأبشة.

Abstract

Strategic planning and improving the performance of higher education institutions in the Republic of Chad

(Case Study: Adam Baraka University in Absha)



Higher education institutions – especially public – are among the most in need of strategic planning to improve their performance so that they can compete with their private counterparts and meet the needs and aspirations of society. Where the benefits of strategic planning are divided into several aspects, the most important of which is improving performance and detecting professional obstacles, When the organization defines its long-term goals and divides them into detailed goals, it can detect the main issues and obstacles that prevent the achievement of its goals, as the organization deals efficiently and effectively with changing circumstances and works to overcome those obstacles. The research (strategic planning and its role in improving the performance of higher education institutions in the Republic of Chad) will try to address the scientific foundations for building strategic plans, The extent to which educational institutions in the Republic of Chad follow these principles, assuming that there are strategic plans already in place and applied in those institutions, and the extent to which they affect their performance. And identify the extent of its impact on its performance. The study consists of three axes: The first axis contains the general framework of the study and includes the problem of the study, objectives, importance, hypotheses, methodology, data collection tools, temporal and spatial limits of the study, The second axis includes previous studies and includes studies in strategic planning, and the literature of strategic planning - definitions and basic concepts of strategic planning - and its importance and benefits, The third and final axis was devoted to the field study in terms of definition, origin, development and organizational structure. It also addresses strategic planning at Adam Baraka University by analyzing the results of the field study and discussing hypotheses.

Keywords: Strategic planning, performance improvement, higher education institutions, Adam Baraka University of Abcha, Chad

مقدمة:

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينطبق ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. التخطيط الاستراتيجي أصبح من أكثر العلوم إثارة في المجالات الإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتجارية وغيرها، خاصة في الوقت الراهن، ويعتبر من أدق التخصصات في علوم الإدارة عموماً وفي علوم إدارة الأعمال خصوصاً لما له من وقع خاص في أداء المؤسسات والمنظمات سواء كانت دولية أو اقليمية أو محلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتوصل الى الاتي:

- 1- التعرف على الأسس العلمية لبناء الخطط الاستراتيجية.
- 2- ابراز الجوانب المشرقة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية تشاد.
- 3- البحث عن امكانية تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد.
- 4- التعرف على جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد.
- 5- التعرف على دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جمهورية تشاد.
- 6- تقديم مقترحات لمعالجة نقاط الضعف في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الأتي:

- 1- أهمية التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث بدأ يلعب دوره في تطوير الأداء الإداري ويعين المؤسسات على قراءة المستقبل والتنبؤ بمتغيراته والاحتياط للحيلولة دون وقوع الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف.
- 2- أهمية مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع في جمهورية تشاد.
- 3- أهمية ممارسة مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد للتخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية كوسيلة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.
- 4- تقديم مقترحات وحلول لمشاكل مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد مبنية على دراسة ميدانية واقعية لجامعة آدم بركة بأبشة.

منهج الدراسة:

أولاً: المنهج التاريخي: يتم من خلاله استعراض التطور التاريخي لمؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد عموماً وجامعة آدم بركة خصوصاً، وما تم انجازه في السنوات الماضية.

ثانياً: المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي لدراسة الحالة باستخدام الاساليب الاحصائية.

أدوات الدراسة:

أولاً: البيانات الأولية: وتحتوي على:

- 1- المقابلات مع مسؤولي الجامعة.

2- الملاحظة والمشاهدة التي يقوم بها الباحث من خلال زيارته ومقابلاته.

3- الاستبانة لعينة من الموظفين باختلاف درجاتهم وعينة من العاملين.

ثانياً: البيانات الثانوية: وتحتوي على:

1- الكتب العلمية (العربية والاجنبية)

2- المكتبة الالكترونية.

3- المجلات والصحف.

4- مواقع الشبكة العالمية.

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

أولاً: الحدود الزمانية: من عام 2014-2022م

ثانياً: الحدود المكانية: جامعة آدم بركة بأبشة؟

مشكلة الدراسة:

لم يعد هناك من يشك في دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح مؤسسات التعليم العالي وتقليل الاخفاقات في تحقيق أهدافها، خاصة إذا ما قام هذا التخطيط الاستراتيجي على أسس علمية وتم تنفيذه وفق ما تم تخطيطه، ومع ذلك لم تحقق بعض مؤسسات التعليم العالي في تشاد النجاح المرجو منها، لهذا برز السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد لدى مؤسسات التعليم العالي خطة استراتيجية قائمة على أسس علمية؟ أم أنها موجودة ولكن غير مبنية على أسس علمية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد؟

2- ما سر نجاح بعض مؤسسات التعليم العالي وإخفاق بعضها الآخر؟

3- هل تعود أسرار تلك النجاحات أو الاخفاقات إلى تطبيق بعضها للتخطيط الاستراتيجي وعدم تطبيق بعضها الآخر؟

4- كيف يمكن لدولة تشاد أن تستفيد في المدى الطويل من تجارب وخبرات الدول المتقدمة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؟

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على الفروض التالية:

1- التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث بدأ يلعب دوره في تطوير الأداء الإداري ويعين المؤسسات على قراءة المستقبل والتنبؤ بمتغيراته.

2- الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه بطرق علمية يزيد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

3- تتحقق الأهداف البعيدة المدى لمؤسسات التعليم العالي بجمهورية تشاد باستخدام التخطيط الاستراتيجي بطرق علمية.

4- عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى إهدار الموارد وانخفاض مستوى الكفاءة والأداء.

المحور الثاني:

الإطار النظري للدراسة:

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق

الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:¹

1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

¹ عبدالرحمن دينميلي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء صناديق الادخار والتمويل في جمهورية مالي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، غير منشور، 2009م، ص 12

4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاتراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

أما وارن جروف (Warren Groff 1983) فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر. وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه

الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا تفعل ذلك؟ وكيف تفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلي استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله ؟) والوسائل (كيف يمكن فعله ؟)²

أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

من بداية النصف الأخير من القرن العشرين بدأت المنظمات والشركات تتجه نحو تبني فلسفة الاستراتيجية في رؤيتها المستقبلية، وأصبح التخطيط الاستراتيجي من سمات وملامح الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة كذلك

² مايكل ارمنسترنج، إدارة الافراد، تعريب عمر أحمد عثمان المقلي، شركة مابع السودان للعملة السودانية، الخرطوم، 2005م، ص 39.

بعض الدول النامية، فنتسائل: ما هي دوافع التخطيط الاستراتيجي لدى تلك المؤسسات والشركات. وما هي أهميته عندهم؟.

دوافع التخطيط الاستراتيجي:

سعي المنظمات الى سياسة التخطيط الاستراتيجي في الماضي والحاضر له دوافع قد تختلف ذلك من منظمة الى أخرى حسب الأهداف الكلية المرسومة للمنظمة وكذلك الرؤى المستقبلية لها والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، وأيضاً القوى المتوفرة لديها من القوى المادية والمالية والكفاءات البشرية المحركة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن نوجز تلك الدوافع في النقاط الآتية:

- 1- المنظمة لها أهداف طويلة المدى وتريد أن تبدأ الآن في تحقيقها، ويستوجب ذلك وضع خطط استراتيجية تتناسب مع تلك الاهداف البعيدة المدى التي بنيت على الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتبنتها كمسئولية شخصية تعكس سورتها الحقيقية للمجتمع.
- 2- المنظمة لا تعرف كيف تتكيف مع البيئة المحيطة بها والسوق من حولها وتريد أن تفعل شيئاً حياً ذلك الأمر الذي يدعوها الى تبني مفهوم وسياسة التخطيط الاستراتيجي لدراسة البيئة المحيطة وما تكنها من المفاجآت، ومعرفة السوق القائم هل هو محتكر أم مفتوح؟ وما هي الطريقة العلمية لغزوها والسيطرة عليها؟/
- 3- المنظمات لا تعرف كيف تحصل على قبول واقناع الاطراف الداخلية والخارجية في المشروع وتزيد أن تكون ايجابية في هذا الصدد، وقد تكون الأطراف مهتمة بقضايا كبيرة تجاه المنظمة المعنية، مثلاً: لماذا ارتفع السعر؟ ولماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا انخفض نطاق التوزيع؟ ولماذا تغيرت طريقة تمويل المشروعات الرأسمالية؟

أهمية التخطيط الاستراتيجي:³

³ عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، ادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 1999م ص29

في دراسة حديثة عن وجهة نظر المديرين في مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق النجاح لمنظماتهم، أشارت نتائج الدراسة التي شملت استطلاع آراء (1500) مسئول في كبريات الشركات الامريكية الى أن الادارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الاداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وتمثل تطور ايجابي في الفكر الاداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل.

ودراسة أخرى أوضحت أن المنظمات التي طبقت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تفوق في أداها عن المنظمات التي لا تطبقها، مثلاً: دراسة قام بها كل من ايستلاك ومكدونالد: أثنتت أن المنظمات التي استهدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل عالي جداً في مستوى الاداء.

بالاضافة الى هذه الدراسة يمكن أن نوجز أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:⁴

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- 2- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس على ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية، الا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- 3- تدعيم المركز التنافسي: فالادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر

⁴ عبدالرحمن ادريس وآخرون، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006م، ص22

- الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند الى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتمييزها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- 4- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة على نواحي الضعف.
- 5- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات ومواكبة التغيرات: فالمدرء الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي انما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه وكذلك مواكبة التغيرات مما يؤدي الى الحد من مقاومته.
- 6- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الانتاج والعوائد يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة الى الطريق الصحيح للوصول الى النتائج المرغوبة، وكذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الودات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.
- 7- يفيد التخطيط الاستراتيجي في اعداد كوادر للادارة العليا: فالتخطيط الاستراتيجي يعود لمديري الادارات الوظيفية على مواجهة المشاكل التي يواجهونها عندما يتم ترررقيتهم الى مناصب الادرة العليا بالمنظمة، كذلك يساعد مشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الاستراتيجي على تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع اهداف المنظمة ككل.
- 8- يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة: فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.

المحور الثالث:

مقدمة تعريفية عن جامعة آدم بركة بأبشة والدراسة الميدانية:

أولاً: مقدمة تعريفية عن جامعة آدم بركة بأبشة:

جامعة آدم بركة مؤسسة عامة للتعليم العالي والتدريب ذات طبيعة علمية وفنية ومهنية تتمتع بالشخصية الاخلاقية والمعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وقد اسست بموجب القانون رقم 18 رئاسة الجمهورية لعام 2003م الصادر بتاريخ 28 يوليو عام 2003م، وتدار من قبل مجلس إدارة.

مهام الجامعة:

- 1- ضمان التدريب الأولي.
- 2- تنفيذ وسائل التعليم المستمر للأفراد وضمان تدريبهم وفق الأهداف والاحتياجات التي تحددها الدولة .
- 3- نشر الثقافة والمعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية.
- 4- ضمان تعليم متعدد التخصصات رفيع المستوى يؤدي إلى المهن والحرف أو المهن التي يطلبها سوق العمل.
- 5- تطوير البرامج والأنشطة البحثية على اساس الواقع الوطني بهدف التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة والمتاغمة للأمة.
- 6- البحث على المستوى الدولي أي تعاون من المرجح أن يثمر في تطوير المعرفة سواء من حيث البحث أو التدريب

2- كليات الجامعة :

تضم الجامعة اربعة كليات وهي:

- أ- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- ب- كلية الآداب والفنون والعلوم الإنسانية.
- ج- كلية العلوم التطبيقية.
- د- كلية علوم الصحة.

3- شروط القبول في جامعة آدم بركة:

- يجب ألا يتجاوز عمر الطالب المتقدم 24 سنة. فمن تجاوزها يحول إلى النظام الخاص.
- كما تخصص لكل ولاية تحوي الجامعة أو المعهد نسبة 5%
- كما تخصص نسبة 10% للبنات.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1/ عرض وتحليل البيانات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها.

تنظيف البيانات Cleaning data:

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات الباحثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

أولاً: تنظيف البيانات الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز و / أو سوء فهم الجيبين للأسئلة، او عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل الباحث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع

البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 723.592) وقيمة (DF = 818) وقيمة (Sig. = .992) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

2. الاجابات المتماثلة: Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح.

3 / وصف مجتمع وعينة الدراسة.

(1) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة آدم بركة بأبشة بمدينة أبشة بالمستويات المختلفة لتكون ممثلة لعناصر مجتمع الدراسة.

(2) عينة الدراسة:

نظرا لحجم العاملين الكبير، تم اختيار عينة منهم، لأن كلهم في حالة تجانس والأعمال المختلفة، وسبب ذلك أن طبيعة الدراسة المتعلقة معرفة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد، ونظرا لصعوبة استقصاء جميع عناصر المجتمع من حيث الوقت والتكلفة وغيرها من الصعوبات التي تكون عائقا دون القيام بذلك، اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وفي هذا النوع من العينات لا توجد فرصة معروفة ومتساوية لكل عنصر من عناصر العينة التي تم دراستها⁵.

⁵أوما سيكاران: طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات، (الرياض: دار المريخ، 2006م)، ص 295

واعتمدت الدراسة هذا الأسلوب لتناسبه مع طبيعة مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم المجتمع إلى ثلاث مستويات، على أن تكون الغالبية العظمى للعينة من المستوى المتوسط كونه الأكثر معنية بموضوع الدراسة، ولتسهيل الدراسة الإحصائية.

3 معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجهة لعينة من المنظمات الخدمية، حيث تم توزيع (120) إستبانة، تمكن الباحث من الحصول على (94) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (26) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (78%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول ادناه.

جدول (1)

الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	50	الاستبانات الموزعة
100%	50	الاستبانات التي تم إرجاعها
100%	50	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2023م.

4/ وصف أداة الدراسة

إعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوي على عدت فقرات تناولت الخصائص والسمات الشخصية لإفراد عينة البحث والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتكون من أربعة محاور و(20) فقرة. وذلك على النحو التالي:

4/ مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج ثلاثي حسب مقياس ليكارت الثلاثي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أُعطيت له (3) درجات والذي يُمثل في حقل الإجابة (أوافق) الى أدنى وزن له والذي أُعطى له (1) درجة واحدة وتُمثل في حقل الإجابة (محايد) وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق	3	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
لا أوافق	2	50 إلى اقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
محايد	1	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2023م.

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

5/ تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من اختبار ات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواءً كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(1) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (...). من المحكمين في مجال إدارة الأعمال كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة.

(2). اختبار الثبات

يُقصد بالثبات هو أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة⁽⁶⁾. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو عبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الإستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للأبعاد

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
احتياجات التدريب	20	.987

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محاور (الإستبيان) أكبر من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (.987). وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الفرضيات (4) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وعليه يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

⁶- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1981) ص 560.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإستجابات وإنخفض تشتتها بين المقياس).

2-1- الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية: حيث احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي النوع، العمر، الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

الجدول (4)

يوضح التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية

النسبة %	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
96.0	48	ذكر	النوع
4.0	2	انثى	
100%	50		المجموع
20.0	10	أقل من 30 عاما	

38.0	19	من 30 - أقل من 35 عاما	الفئة العمرية
42.0	21	من 35 - أقل من 40 عاما	
%100	50	المجموع	
56.0	28	ماستر	المستوى الدراسي
36.0	18	دكتوراه	
8.0	4	أستاذ مساعد	
%100	50	المجموع	
18.0	9	أقل من 5 سنوات	عدد أعوام الخبرة
26.0	13	من 5-10 سنة	
32.0	16	من 11-15 سنة	
10.0	5	من 16-20 سنة	
14.0	7	أكثر من 20 سنة	
100.0	50	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يلاحظ أن البيانات الأساسية احتوت على أربعة عناصر، فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 96.0% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الاناث فهي 4.0% من حجم العينة، اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 20.0% من افراد العينة أعمارهم أقل من 20 عاماً، بينما نسبة 38.0% من افراد العينة اعمارهم تتراوح ما بين 30 و اقل من 35 سنة، وان نسبة 42.0% من عينة الدراسة اعمارهم ما بين 35 و اقل من 40 سنة وهي النسبة الأكبر في العينة. اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان نسبة 56.0% من افراد العينة يحملون شهادة الماستر، وأن 36.0% يحملون شهادة (الدكتوراه)، وان نسبة 8.0% من افراد عينة الدراسة يحملون الشهادة أستاذ مساعد. وفيما يتعلق بالخبرة نجد ان نسبة 18.0% من افراد العينة يملكون خبرة اقل من 5 أعوام، وان نسبة 26.0% من افراد العينة يملكون خبرة من 5-10 أعوام، بينما نسبة 32.0% من افراد العينة يملكون خبره من 11-15 عام، وهي النسبة الأكبر في العينة، وأن 10.0% من 16-20 سنة، وان نسبة 14.0% يملكون خبرة اكثر من 20 سنه.

ثانيا: وصف متغيرات الدراسة:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث بدأ يؤدي دوره في تطوير الأداء الإداري ويعين إدارة جامعة آدم بركة على قراءة المستقبل والتنبؤ بمتغيراته:

جدول رقم (5) يوضح إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

العبارة	أوافق		لا أوافق		محايد	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يشجع التخطيط الاستراتيجي الادارة العليا على السعي نحو تحسين الاداء بشكل مستمر.	42	84.0	8	16.0	00	00
يمثل التخطيط الاستراتيجي خارطة الطريق نحو تحقيق أهداف جامعة آدم بركة.	35	70.0	7	14.0	8	16.0
التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث يلعب دوراً أساسياً في تطوير جامعة آدم بركة.	39	78.0	2	4.0	9	18.0
يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم أداة لقراءة المستقبل والتنبؤ باحتياجات جامعة آدم بركة.	36	72.0	8	16.0	6	12.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتبين من الجدول (5) أعلاه الآتي:

❖ أن 84.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يشجع التخطيط الاستراتيجي الادارة العليا على السعي نحو تحسين الاداء بشكل مستمر، مقابل 16.0% لا يوافقون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.

- ❖ أن 70.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يمثل التخطيط الاستراتيجي خارطة الطريق نحو تحقيق أهداف جامعة آدم بركة، مقابل 14.0% يوافقون، وهناك 16.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 78.0% من أفراد العينة يوافقون بأن التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث يلعب دوراً أساسياً في تطوير جامعة آدم بركة، مقابل 4.0% لا يوافقون، وهناك 18.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 72.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم أداة لقراءة المستقبل والتنبؤ باحتياجات جامعة آدم بركة، مقابل 16.0% يوافقون، وهناك 12.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.

المحور الثاني: الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه بطرق علمية يزيد من تحسين أداء في جامعة آدم بركة:

جدول رقم (6) يوضح إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

العبرة		أوافق		لا أوافق		محايد	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
34	68.0	8	16.0	8	16.0		
28	56.0	15	30.0	7	14.0		

12.0	6	6.0	3	82.0	41	الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تطوير جامعة آدم بركة وبالتالي تحسين الأداء فيها.
34.0	17	14.0	7	52.0	26	جامعة آدم بركة لا تستخدم الطرق العلمية في وضع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتبين من الجدول (6) أعلاه الآتي:

- ❖ أن 68.0% من أفراد العينة يوافقون بأن ليس هناك فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة، مقابل 16.0% لا يوافقون، وهناك 16.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 56.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يمثل التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل لمشكلة تدني مستوى الاداء في جامعة آدم بركة، مقابل 30.0% يوافقون، وهناك 14.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 82.0% من أفراد العينة يوافقون بأن الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تطوير جامعة آدم بركة وبالتالي تحسين الأداء فيها، مقابل 6.0% لا يوافقون، وهناك 12.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 52.0% من أفراد العينة يوافقون بأن جامعة آدم بركة لا تستخدم الطرق العلمية في وضع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها،، مقابل 14.0% يوافقون، وهناك 34.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.

المحور الثالث تتحقق الأهداف البعيدة المدى لجامعة آدم بركة باستخدام التخطيط الاستراتيجي بطرق علمية:

جدول رقم (7) يوضح إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث:

المحايد		لا أوافق		أوافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
22.0	11	20.0	10	58.0	29	تدني مستوى اداء جامعة آدم بركة ناتج عن غياب التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسة.

16.0	8	12.0	6	72.0	36	لا تتحقق الاهداف بعيدة المدى لجامعة آدم بركة الا من خلال التخطيط الاستراتيجي
18.0	9	4.0	2	78.0	39	وضع الخطط الاستراتيجية بطرق علمية يساهم في تحقيق أهداف جامعة آدم بركة في الحاضر والمستقبل.
12.0	6	14.0	7	74.0	37	عدم تحقيق أهداف جامعة آدم بركة ناتج عن غياب التخطيط الاستراتيجي فيها.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتبين من الجدول (7) أعلاه الآتي:

- ❖ أن 58.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يشجع التخطيط الاستراتيجي الادارة العليا على السعي نحو تحسين الاداء بشكل مستمر، مقابل 20.0% لا يوافقون، وهناك 20.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 72.0% من أفراد العينة يوافقون بأن لا تتحقق الاهداف بعيدة المدى لجامعة آدم بركة الا من خلال التخطيط الاستراتيجي، مقابل 12.0% يوافقون، وهناك 16.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 78.0% من أفراد العينة يوافقون بأن وضع الخطط الاستراتيجية بطرق علمية يساهم في تحقيق أهداف جامعة آدم بركة في الحاضر والمستقبل، مقابل 4.0% لا يوافقون، وهناك 18.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 74.0% من أفراد العينة يوافقون بأن عدم تحقيق أهداف جامعة آدم بركة ناتج عن غياب التخطيط الاستراتيجي فيها، مقابل 14.0% يوافقون، وهناك 12.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.

المحور الرابع: عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة يؤدي إلى إهدار الموارد وانخفاض مستوى الكفاءة والأداء:

جدول رقم (8) يوضح إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع:

العبرة	أوافق		لا أوافق		محايد	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة أدى الى خلل في التوازن في توزيع أعضاء هيئة التدريس فيها.	34	68.0	8	16.0	8	16.0
انخفاض مستوى الاداء في جامعة آدم بركة ناتج عن غياب التخطيط الاستراتيجي.	37	74.0	7	14.0	6	12.0
اهدار المال العام الذي أدى الى العجز المالي في جامعة آدم بركة سببه الرئيسي هو غياب التخطيط الاستراتيجي.	24	48.0	11	22.0	15	30.0
تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحسين مستوى الكفاءة والاداء في جامعة آدم بركة .	42	84.0	8	16.0	00	00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتبين من الجدول (8) أعلاه الآتي:

- ❖ أن 68.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يشجع التخطيط الاستراتيجي الادارة العليا على السعي نحو تحسين الاداء بشكل مستمر، مقابل 16.0% لا يوافقون، وهناك 16.0% من أفراد العينة محايدون مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 74.0% من أفراد العينة يوافقون بأن انخفاض مستوى الاداء في جامعة آدم بركة ناتج عن غياب التخطيط الاستراتيجي،، مقابل 14.0% يوافقون، وهناك 12.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 48.0% من أفراد العينة يوافقون بأن اهدار المال العام الذي أدى الى العجز المالي في جامعة آدم بركة سببه الرئيسي هو غياب التخطيط الاستراتيجي، مقابل 22.0% لا يوافقون، وهناك 30.0% من أفراد العينة محايدون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.
- ❖ أن 84.0% من أفراد العينة يوافقون بأن يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم أداة لقراءة المستقبل والتنبؤ باحتياجات جامعة آدم بركة، مقابل 16.0% يوافقون، مما يدل على ان هذه العبارة مقبولة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:

أولاً: قيمة الوسيط: تعد قيمة الوسيط أحد معايير الحكم على نتائج التحليل والتحقق من صحة فرضيات الدراسة في حالة استخدام البحث مقياس (ليكرت) الثلاثي في تصميم الأسئلة كما ورد في هذه الدراسة، وفيه يتم إعطاء كل إجابة وزن محدد تعبر عن رقم الإجابة، حيث تم تحديد الوزن واحد ليعبر عن الإجابة "أوافق" والوزن 2 ليعبر عن الإجابة "لا أوافق" والوزن 3 ليعبر عن الإجابة "محايد".

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث بدأ يؤدي دوره في تطوير الأداء الإداري ويعين إدارة جامعة آدم بركة على قراءة المستقبل والتنبؤ بمتغيراته:
جدول رقم (9) يوضح قيمة الوسيط لعبارات المحور الأول:

الرقم	العبارة	الوسيط المرجح	المعنوية	الاتجاه
1	يشجع التخطيط الاستراتيجي الادارة العليا على السعي نحو تحسين الاداء بشكل مستمر.	1	0.00	أوافق
2	يمثل التخطيط الاستراتيجي خارطة الطريق نحو تحقيق أهداف جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
3	التخطيط الاستراتيجي كعلم حديث يلعب دوراً أساسياً في تطوير جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
4	يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم أداة لقراءة المستقبل والتنبؤ باحتياجات جامعة آدم بركة.	1	0.00	أوافق
	المحور الأولى	1	0.00	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه الآتي:

- 1- بلغت قيمة الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول (1) وجميع هذه القيم أقل من المتوسط الاختباري ($\text{Test value} = 3$) عند مستوى دلالة $\text{SIG} = 0.05$ مما يعني أن أفراد العينة موافقون على عبارات المحور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي كعلم حديث بدأ يؤدي دوره في تطوير الأداء الإداري ويعين إدارة جامعة آدم بركة على قراءة المستقبل والتنبؤ بمتغيراته، الشيء الذي يدل على ان عبارات المحور الأول تم إثباتها.
- 2- وجد أن متوسط قيم مستوى الدلالة SIG لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول يساوي (00.0) وهي أقل من مستوى الخطأ (0.05) مما يعني ان المبحوثين موافقون على جميع عبارات هذا المحور.
- 3- نخلص مما سبق الي ان جميع عبارات المحور الأول تم قبولها مما يعني إثبات صحة عباراتها.
- 2- **المحور الثاني:** الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه بطرق علمية يزيد من تحسين أداء في جامعة آدم بركة:

جدول رقم (10) يوضح قيمة الوسيط لعبارات المحور الثاني:

الرقم	العبرة	الوسيط المرجح	المعنوية	الاتجاه
1	ليس هناك فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
2	يمثل التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل لمشكلة تدني مستوى الاداء في جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
3	الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تطوير جامعة آدم بركة وبالتالي تحسين الأداء فيها.	1	0.00	أوافق
4	جامعة آدم بركة لا تستخدم الطرق العلمية في وضع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها.	1	0.00	أوافق

عبارات المحور الثاني	1	0.00	أوافق
----------------------	---	------	-------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (10) أعلاه الآتي:

1- بلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لاجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثانية يساوي (1) وأغلب هذه الأوساط أقل من المتوسط الإختباري (Test value =3) عند مستوى دلالة SIG=0.05 مما يعني إنهم موافقون على عبارات الفرضية مما يدل على صحة عبارات المحور الثاني.

2- متوسط قيم مستوى الدلالة SIG لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني يساوي (0.00) وهو أقل من مستوى الخطأ (0.05) مما يعني ان أيضا أن المبحوثين موافقون على عبارات المحور.

3- نخلص مما سبق الي ان جميع عبارات المحور الثاني تم قبولها مما يعني إثبات صحة عباراتها.

3- المحور الثالث تتحقق الأهداف البعيدة المدى لجامعة آدم بركة باستخدام التخطيط الاستراتيجي بطرق علمية:

جدول رقم (11) يوضح قيمة الوسيط لعبارات المحور الثالث:

الرقم	العبارة	الوسيط المرجح	المعنوية	الاتجاه
1	ليس هناك فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
2	يمثل التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل لمشكلة تدني مستوى الاداء في جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
3	الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تطوير جامعة آدم بركة وبالتالي تحسين الأداء فيها.	1	0.00	أوافق
4	جامعة آدم بركة لا تستخدم الطرق العلمية في وضع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها.	1	0.00	أوافق
	عبارات المحور الثالث	1	0.00	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه الآتي:

1- بلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لاجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثالثة يساوي (1) وأغلب هذه الأوساط أقل من المتوسط الإختباري ($\text{Test value} = 3$) عند مستوى دلالة $\text{SIG} = 0.05$ مما يعني إنهم موافقون بشدة على عبارات المحور الثالث مما يدل على صحة عبارات المحور.

2- متوسط قيم مستوى الدلالة SIG لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثالث يساوي (0.00) وهو أقل من مستوى الخطأ (0.05) مما يعني ان أيضا أن المبحوثين موافقون على عبارات المحور.

3- نخلص مما سبق الي ان جميع عبارات المحور الثالث تم قبولها مما يعني إثبات صحة عباراتها.

المحور الرابع: عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة يؤدي إلى إهدار الموارد وانخفاض مستوى الكفاءة والأداء:

جدول رقم (12) يوضح قيمة الوسيط لعبارات المحور الرابع:

الرقم	العبارة	الوسيط المرجح	المعنوية	الاتجاه
1	ليس هناك فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي في جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
2	يمثل التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل لمشكلة تدني مستوى الاداء في جامعة آدم بركة .	1	0.00	أوافق
3	الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تطوير جامعة آدم بركة وبالتالي تحسين الأداء فيها.	1	0.00	أوافق
4	جامعة آدم بركة لا تستخدم الطرق العلمية في وضع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها.	1	0.00	أوافق
عبارات المحور الرابع				
		1	0.00	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه الآتي:

- 1- - بلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الاستراتيجية الرابعة يساوي (1) وأغلب هذه الأوساط أقل من المتوسط الإختباري ($\text{Test value} = 3$) عند مستوى دلالة $\text{SIG} = 0.05$ مما يعني إنهم موافقون على عبارات المحور الرابع مما يدل على صحة عبارات المحور.
- 2- متوسط قيم مستوى الدلالة SIG لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الرابع يساوي (0.00) وهو أقل من مستوى الخطأ (0.05) مما يعني ان أيضا أن المبحوثين موافقون على عبارات المحور.
- 3- نخلص مما سبق الي ان جميع عبارات المحور الرابع تم قبولها مما يعني إثبات صحة عباراتها.

النتائج

بناء على التحليل ومناقشة الفرضيات توصل البحث إلي النتائج التالية:

- 1/ توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يُحدث نحو علمي وبما يحقق أهداف الجامعة مع احتياجات العمل وبها أجهزة اسلوب ملائمة لإنجاز العمل المطلوب وتساهم في تنمية البيئة التعليمية.
- 2/ توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على حل مشكلات العمل بصورة أفضل وتخلق فرص عمل حقيقية للعاملين، ويتناسب مع حجم العمل المطلوب ويؤثر على مجهوداتهم بشكل كبير لأنه يمنح لهم في جو مناسب في بيئة العمل.
- 3/ توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل خارطة الطريق نحو تحقيق أهداف جامعة آدم بركة بصورة مستمرة ويقوم على أسس علمية ومعايير واضحة مما يساعد في الرضا، ويعمل على تطوير أساليب التعامل وفق المتغيرات.

- 4/ توصل البحث أيضا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد أهم أداة لقراءة المستقبل والتنبؤ باحتياجات جامعة آدم بركة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين لرفع الأداء ويعمل على توفير كل وسائل الراحة خاصة للعاملين في البيئة المناسبة والراحة النفسية للعامل، والعمل على إضافة قيمة للعملاء.
- 6/ كما وجد البحث أن نظام أسس التخطيط الاستراتيجي المعمول به في جامعة آدم بركة يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية والجامعة تقوم بالتخطيط الجيد للعنصر البشري لأنه يعتبر جزءا أساسيا وذلك بتطوير مهاراته وكسبه مهارات ابداعية.
- 7/ توصل البحث أيضا أن التخطيط الاستراتيجي أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل ويعالج مشاكل النظام ويساعد على تحسين أداء العاملين وزيادة المسؤولية بأداء المهام.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج السابقة يوصي البحث بالتوصيات التالية:

- 1/ ضرورة تحسين نظام التخطيط الاستراتيجي المعمول به حالياً ليصبح أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- 2/ الاستمرار في سياسة الأداء الإداري المتبعة حالياً في جامعة آدم بركة مع إبتكار أحدث الأساليب.
- 3/ يوصي البحث أيضا بضرورة تحسين ظروف العمال بصورة تمكن من زيادة القدرة التنافسية في أدائهم المهني.
- 5/ يوصي البحث أيضا بالسعي المستمر لزيادة قدرة الجامعة في تقديم الخدمات بالصورة التي يحقق لها زيادة كبيرة في العائدات.



المراجع:

1. عبدالرحمن دينميلي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء صناديق الادخار والتمويل في جمهورية مالي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، غير منشور، 2009م، ص 12
2. مايكل ارمسترنج، إدارة الافراد، تعريب عمر أحمد عثمان المقلي، شركة مابع السودان للعملة السودانية، الخرطوم، 2005م، ص 39
3. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، ادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 1999م ص29
4. عبدالرحمن ادريس وآخرون، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006م، ص22
5. أوما سبيكاران: طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات، (الرياض: دار المريخ، 2006م)، ص295
6. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 560