



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف

إعداد

د/ أمجد محمود محمد درادكة أ/ طارق بن سفر بن عيضة الشقفي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - قسم العلوم التربوية إدارة تعليم الطائف

كلية التربية- جامعة الطائف

﴿ المجلد الحادي والثلاثين- العدد الخامس- جزء ثاني- أكتوبر ٢٠١٥ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، والكشف عن الفروق الإحصائية في درجات المتوسطات الحسابية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف التي تُعزى لمتغيرات (الكلية، ومسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)، والتعرف على الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانته مكونة من محورين هما: المحور الأول معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف ومكونة من ٢٨ فقرة موزعة على أربع مجالات هي المعوقات (المادية، والتنظيمية، والإدارية، والبشرية) والمحور الثاني الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات ومكونة من ١٣ فقرة. وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وطبقت على عينة (190) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد كانت النتائج كالتالي:

- احتل مجال المعوقات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.80)، وجاء مجال المعوقات المادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.82)، وجاء مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88)، وجاء مجال المعوقات البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.98). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل (3.94) بانحراف معياري (0.96)، وهو يقابل درجة موافق (معوقات بدرجة كبيرة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الكلية (علمية/إنسانية) على المجالات الفرعية والمجالات ككل ولصالح فئة الكليات الإنسانية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير مسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة.
- احتلت فقرة الاستفادة من خبرات الأقسام العلمية للجامعات المتقدمة دولياً ومحلياً في مجال التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى من بين الحلول المقترحة بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.80).

#### الكلمات المفتاحية:

معوقات، التخطيط الاستراتيجي، الأقسام العلمية، جامعة الطائف.

## Abstract

The study aimed at identifying the obstacles of strategic planning in scientific departments at Taif University, and identifying the statistical differences in averages degrees of strategic planning scientific departments at Taif University according to variables (college, the function name, academic rank, and the years of experience) . Also, identifying the proposed solutions to overcome the obstacles of strategic planning in scientific departments at Taif University.

To achieve the objectives of the study used a questionnaire composed of two axes: the first axis is the obstacles Strategic Planning in scientific departments at Taif University which composed of 28 items distributed on four areas that are (physical, organizational, administrative, and humanity obstacles) and the second axis is the proposed solutions to overcome these obstacles which composed of 13 items. The researcher made sure of the validity and the reliability of the questionnaire, and applied it on the heads of academic departments and faculty members numbered (190) at Taif University. The sample of the study has been chosen randomly.

The study results indicated the following

- The administrative obstacles came in first rank with a mean (4.01), and a standard deviation (0.80), the physical obstacles came in second rank with a mean (3.98), and a standard deviation (0.82), the organizational obstacles came in the third rank with a mean (3.90) and a standard deviation (0.88), and the humanity obstacles came in the fourth rank with a mean (3.87), and a standard deviation (0.98). The average degree of the sample responds on areas as a whole (3.94) with a standard deviation (0.96), which corresponds to the degree of agreement.
- There are statistically significant differences at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ), between the averages of the study sample responses to strategic planning, according to the variable College (scientific / humanitarian) the sub-areas and areas as a whole in favor of humanitarian colleges category.
- There are no statistically significant differences at level ( $0.05 \geq \alpha$ ), between the averages of the study sample responses to obstacles strategic planning, according to the variable of function name, academic rank and years of experience.
- occupied paragraph benefit from the experiences of developed scientific departments of the universities locally and internationally in the field of strategic planning ranked first among the proposed solutions with a mean (4.59) and a standard deviation (0.80).

**Key Words :**Obstacles, Strategic planning, Scientific Departments ,  
Taif University .

## المقدمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مهماً لأي مؤسسة تعليمية، باعتباره أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها. وفي هذا الإطار فإن التعليم الجامعي يجب أن يأخذ بزمام المبادرة في العمل وفقاً لأساليب التخطيط الاستراتيجي التي تُعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية، ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية، ومحاولة معرفة الفرص والتحديات التي تواجهها. وبذلك يمكن استشراف المستقبل والإعداد له وصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة الجامعية لتحقيق أهدافها وفقاً للظروف المتغيرة. وبالرغم من أهمية التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يواجه بعض المعوقات منها المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية والفنية وغيرها والتي نحتاج إلى معرفتها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها.

وإن التخطيط ليس مستحدثاً عصرياً بقدر ما هو ملازم للبشرية منذ عصورها الأولى وهو يزداد أهمية وضرورة يوماً بعد يوم لجميع المجتمعات المعاصرة، ونتيجة لهذه الأهمية تطورت أهدافه وأساليبه ومضامينه وتقنياته، واتسعت مجالات استخدامه حتى شملت جميع جوانب الحياة الإنسانية، فكان التخطيط الاستراتيجي أحد هذه المجالات، وهو يمثل معالجة عملية لتنظيم مجرى التعليم في حركته نحو المستقبل. (عامر، ٢٠٠٧، ١٣)

وكما يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، وهو الطريقة التي تخصص بها المؤسسة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار. (مصلح، ٢٠١٠، ٣١)

وقد توسع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نظام واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي بأن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة. (القرني، ٢٠١٢، ٨)

ويعد التخطيط الاستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المؤسسة، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء إستراتيجية تعتبر بمثابة خريطة طريق تمكن المؤسسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددة، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. (Achampong, 2010,22)

ويحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى خطة عمل (Strategic plan) ذات اتجاه واضح تربط بين الحاضر والمستقبل فهو أداة المؤسسة لصناعة ابتكارات وأنشطة فريدة تهدف إلى الوصول إلى وضع متفرد وتميز يختلف عما تؤديه المؤسسات المنافسة ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية، لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن طرح أربعة أسئلة إستراتيجية أساسية هي: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ ومن نحن؟ وأين نحن الآن؟ وكيف نستطيع الوصول إلى هناك؟ (أبو ناصر، ٢٠١٠، ٢٣٥)

إن التعليم الجامعي هو عنوان تقدم البلدان ومقياس رقيها، منه تفرز قيادات المجتمع وبه تحدد مستواها. تكمن أهمية التعليم الجامعي على إيجاد الملكات الابتكارية والقدرات التحليلية لمواجهة التعقيد في الحياة الاجتماعية والتأقلم عليها وتزويد الخريج بالنظرة الواقعية ودقة التقدير في الإنجاز واعتناق الموضوعية والمنهج العلمي إضافة إلى تنمية الدافعية لديه. كل هذه الخصائص نجدها في غاية الأهمية لنقل أي مجتمع إلى مكانه

الصحيح وحفظ كيانه الاقتصادي والسياسي من جانب، والقضاء على الفقر من جانب آخر باستثمار مواردها الطبيعية والبشرية والفكرية استثماراً كاملاً، وقد أصبح من المبادئ المسلم بها أن تحقيق الانتعاش والرقى الاقتصادي لأي دولة من الدول يرتبط بمدى تقدم التعليم العالي بها. وهذا لا يتأتى إلا بالأخذ بمنهج التخطيط العلمي بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي. (عبد الجليل، ٢٠٠٧، ٣)

ونجد بعض مؤسسات التعليم العالي لا تدرك حاجتها إلى تبني نوع من التخطيط المنظم إلا عندما تظهر المشكلات وتتفاقم، وفي هذه الحالة تجد نفسها في وضع يتطلب اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قصير حول أمور تتضمن شبكة عريضة من الأفراد والعلاقات والعناصر المتداخلة. وعلى ذلك فمثل هذه المؤسسات لا تنفذ التخطيط إلا كرد فعل للأزمات، أما البعض الآخر من مؤسسات التعليم العالي فتطبق التخطيط اقتناعاً منها بأهميته وفوائده للمؤسسة في حاضرها ومستقبلها حتى ولو لم تكن هناك مشاكل أو أزمات. (الشرييني، ١٩٩٦، ١٦٩)

ورغم تعدد المزايا التي تحققها المؤسسات التربوية المعتمدة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عملها، إلا أنها تواجه بعض المعوقات كأى تخطيط أو كأي عملية إدارية، ولا بد أن يواجه القائمون على التخطيط الاستراتيجي والمشرفون على تنفيذه معوقات ليس في الدول النامية فحسب بل في كل دول العالم أجمع، ورغم محاولة الدول النامية والمتقدمة التعرض لهذه العقبات والعمل على حلها إلا أنها ما زالت قائمة خصوصاً في الدول النامية، أما المتقدمة منها فإنها بإمكانياتها المادية والبشرية تظل أكثر قدرة على حلها وأقوى على مواجهة العقبات التي تعترض طريقها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولهذا كان لابد لمن يقبل على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية أن يتعرف على هذه العقبات التي تواجهه ليراهما في حقيقتها الموضوعية وليسير في الطريق على بينة وهدى، ولا يجدي في شيء تجاهل المعوقات أو الحط من شأنها كما لا يجدي في شيء التراجع أمام المعوقات والتخلي عن البحث العلمي الدائب الجريء والذي يذلل الصعوبات ويتغلب عليها. (الشاعر، ٢٠٠٧، ٧٤)



## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

يقع على الجامعات دور كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي، للقيام بأعمالهم على أكمل وجه لذا كان من الضروري معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي وكذلك معرفة الحلول اللازمة للتغلب على هذه المعوقات في ضوء التطور السريع للجامعات السعودية، مما يعين الجامعات على وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات التي سوف تواجههم و كيفية التغلب على هذه المعوقات.

وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي بالجامعات، حيث توصلت دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١٠) إلى أن معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعه تشرين حصلت على درجه مرتفعة ومن أهمها كثرة انشغال إدارة الجامعة بالمشكلات المتعلقة بالطلبة ووجود ضعف لدى العاملين بثقافة التخطيط الاستراتيجي، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية. وأكدت دراسة الكلثم وبدرانه (٢٠١٢) إلى وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في جامعه أم القرى حصلت على درجة كبيرة وأهمها الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة، وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني. وأشارت دراسة فرج (٢٠١٣) إلى أن درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان كانت بدرجه كبيرة وأن أهم هذه المعوقات هي غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين، والمركزية السائدة في الإدارة العليا.

كما أكدت دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣) إلى وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي بجامعة حائل جاءت بدرجه متوسطة، وكان أبرزها الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي، وقلة الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق الخطة الإستراتيجية ومقاومة التغيير من قبل المسؤولين والعاملين بالجامعة.

وأشارت دراسة سعيد وإسماعيل (٢٠١٣) إلى أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي تتمثل في قلة الإمكانيات المادية وغياب التدريب والتأهيل الجامعي والتركيز على وظيفة التدريس. وقد أوصت جميع الدراسات بعقد دورات تدريبية للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لكافة المشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبي الجامعة.

ولذلك يرى الباحثان ضرورة التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف والحلول اللازمة للتغلب عليها لذا فإن مشكلة دراستي تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف ؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

**السؤال الأول :** ما معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف ؟

**السؤال الثاني:** ما الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف؟

**السؤال الثالث :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات (الكلية، ومسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) ؟

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١- التعرف على أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف.
- ٢- التعرف على الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تعزى إلى متغيرات (الكلية، ومسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

**أهمية الدراسة :**

**تكمن أهمية الدراسة في الأمور التالية:**

- ١- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية.
- ٢- قد تساهم الدراسة في وضع حلول لمعالجة بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي في الأقسام العلمية في جامعة الطائف أو الأقسام العلمية في الجامعات الأخرى.
- ٣- التعرف على التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مهماً لتطور وتميز وإبداع أي مؤسسة.
- ٤- ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات الأخرى حول موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام .
- ٥- استفادة القادة التربويين في جامعة الطائف من الدراسة في التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم التعرف على بعض الحلول المقترحة.

**مصطلحات الدراسة :**

**التخطيط الاستراتيجي :**

يعرف حلس (٢٠١٣، ١٣٣) التخطيط الاستراتيجي بأنه: العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل وهذه العملية تكون واعية ومدروسة، بهدف اختيار أفضل الاحتمالات التي تساعد المؤسسة في إنجاح مهمتها في ضوء البيئة الخارجية المتغيرة كما أنها عملية تأملية وتقييمية. وعرفه ماكنمارا (Mcnamara,2011,23) بأنه: تحديد ماهية الأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المدى المتوسط والطويل وكيفية تحقيقها وفق رؤية إستراتيجية تركز على المؤسسة بأكملها.

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية علمية مدروسة تقوم على وضع تصور للمستقبل على المدى البعيد وإدراك كل المتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية من فرص وتهديدات والبيئة

الداخلية من نقاط قوة ونقاط ضعف للمؤسسات الجامعية وذلك لتطويرها واختيار أفضل الطرق لنجاحه.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يعرف الشاعر (٢٠٠٧، ٨) معوقات التخطيط الاستراتيجي بأنها: جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تُعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهداف برامجها الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها. ويعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الصعوبات والتحديات المادية والبشرية والإدارية والتنظيمية التي تعيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وتتمثل باستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

### حدود الدراسة :

**الحد الموضوعي :** معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف.  
**الحد البشري :** رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية في جامعة الطائف.  
**الحد المكاني:** جامعة الطائف.  
**الحد الزمني :** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ .

### الأدب النظري:

### تعريف التخطيط الاستراتيجي :

يعرف ماهر (٢٠٠٩، ١٨) التخطيط الاستراتيجي بأنه: أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. ويرى جليستر (Glaister, 2009, 62) بأنه: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وتأمين الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وأورد وهبة (٢٠١١، ٧٨) بأنه: أسلوب علمي مستقبلي يقوم على رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية وبدائلها والعمل على تنفيذها ومتابعتها من خلال مشاركة جماعية من أعضاء المؤسسة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. بينما يرى السايح (٢٠٠٩، ٢٤٣) بأنه: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف الاستراتيجية والسياسات لتأمين الموارد، وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرفه الطوخي (٢٠٠٨، ١٨) بأنه: أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية أهداً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف للمؤسسة. وأورد كلاً من ميا وديب والشامسي (٢٠٠٨، ٩٦) بأنه: التنبؤ بما سيكون حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها، والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

كما يضيف ششدر (Schuder, 2007, 4) بأنه: مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية

المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتحديات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة، ورؤيتها، ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

ونسنتج مما سبق بأن التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة من خلال وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات ومن ثم وضع أهداف استراتيجية يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة المدى.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، فيرى بحيري (٢٠٠٧، ٢٩٥) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي:

- ١- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات .
- ٢- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
- ٣- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة .
- ٤- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة وبين الأقسام الوظيفية وقسم التخطيط وبين الإدارة وبين المؤسسة والمتعاملين معها.

وأورد الطوخي(٢٠٠٨، ١٩) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في :

- ١- وضوح الرؤية المستقبلية .
- ٢- القدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.
- ٣- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.
- ٤- مشاركة العاملين .
- ٥- تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- ٦- تدعيم المركز التنافسي.
- ٧- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.
- ٨- تدعيم الأداء.

ويشير الحسن والعميف (٢٠١٠، ١٣) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي :

- ١- يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- ٢- زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة .
- ٣- يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
- ٤- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
- ٥- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها .
- ٦- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك .

ويضيف السعبري (٢٠١٣، ٧٩) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي :

- ١- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ٢- وضع السياسات والآليات التي تساعد على تحقيق الهدف.
- ٣- وضع خيارات بديله من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق الهدف المطلوب وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- ٤- تحديد الإمكانيات المتاحة وغير المتاحة.
- ٥- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول آليات العمل والوسائل المقرر استخدامها لتحقيق الهدف وترتيبها زمنيا من حيث الأولوية .
- ٦- دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعيق عملية التخطيط.

### خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص ومميزات كثيرة يذكر منها بحيري (٢٠٠٧، ٢٨٥) مايلي :

- ١- الشمول والتكامل .
- ٢- التفاعل بين المستويات الإدارية .
- ٣- المرونة.
- ٤- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ .

وأوردت خليل (٢٠١٠، ١٩٥٥) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي ما

يلي:

- ١- تتبع الخطة الاستراتيجية من القمة حتى تصل إلى أدنى المستويات الإدارية .
- ٢- اشتراك جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرار التخطيطي الاستراتيجي .
- ٣- يركز التخطيط الاستراتيجي على مطالب البيئة والعملاء .
- ٤- يركز على تحديد وتوضيح فرص النمو البيئة والعملاء.

ويضيف إبراهيم (٢٠١٣، ٦١) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يلي:



- ١- أنه يشجع التفكير بطريقة استراتيجية .
- ٢- أنه يوضح اتجاه المستقبل.
- ٣- يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل.
- ٤- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة .
- ٥- يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرار.
- ٦- يساعد على تطوير الأداء.
- ٧- يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
- ٨- يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة .
- ٩- يركز على العمل الجماعي.

**ويرى شنودة (٢٠١١، ١٢) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخصائص التالية:**

- ١- يفترض أن مؤسسات التعليم العالي تتميز بالتفاعل والتغير المستمر والتأثير المتبادل مع البيئة الخارجية.
- ٢- يستخدم الاتجاهات التربوية لإنجاز قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء ويركز على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسات.
- ٣- يركز على الابتكار والإبداع والحدس ويسعى إلى إيجاد خطة موجودة ومجموعة محددة من الأهداف التربوية والتعليمية لهذه المؤسسات .
- ٤- يُميز التخطيط الاستراتيجي على المستوى الإجرائي لهذه المؤسسات بين استراتيجيات التدريس واستراتيجيات التعلم فاستراتيجية التدريس هي مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يتبعها المعلم داخل الفصل للوصول إلى مخرجات على ضوء الأهداف التي وضعها وتتضمن مجموعة من الأساليب والأنشطة والوسائل وأساليب التقويم التي تساعد على تحقيق أهداف معينة أما استراتيجيات التعلم فهي الأنماط السلوكية وعمليات التفكير التي يستخدمها التلاميذ وتؤثر فيما تم تعليمه بما في ذلك الذاكرة والعمليات " الميتا معرفية " أنها الاستراتيجية التي يستخدمها التلاميذ لمعالجة مشكلات تعلم معينة.

**ونستنتج مما سبق بأن التخطيط الاستراتيجي يتميز بخصائص ومنها :**

- ١- يساهم مساهمة فعالة في تطوير أداء المؤسسة وفق فترة زمنية محددة.

- ٢- التفاعل بين مستويات الإدارة من جهة والبيئة المحيطة من جهة أخرى.
- ٣- يحدد اتجاه المستقبل للمؤسسة.
- ٤- إشراك العاملين في جميع المستويات في إعداد الخطط وتنفيذها.
- ٥- تخطيط شامل ومتكامل يركز على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على حد سواء.
- ٦- يتسم بالاستجابة السريعة لأي تغير يحدث أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

### عناصر التخطيط الاستراتيجي :

في البيئة شديدة التغير تعاني المؤسسات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة على استخدام التخطيط الاستراتيجي إذا أريد له النجاح لا بد من اعتماد العناصر التالية:

- ١- ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي مثل: وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفير الموارد المالية وغيرها .
- ٢- وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.
- ٤- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.(الضمور، ٢٠٠٨، ٣٠)

ويشير النجار (٢٠٠٨، ٦٩) إلى أن من أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- ١- التحديد الدقيق لرؤية ورسالة المؤسسة .

- ٢- إجراء التحليل الداخلي والتحليل الخارجي.
- ٣- حساب الفجوة بين الواقع والمستهدف.
- ٤- اختيار نموذج المقارنات التطويرية .
- ٥- تحديد قائمة القضايا الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٦- إعداد البرمجة الاستراتيجية التي تشمل: (الأهداف الاستراتيجية، وخطط الإنجازات، والتكتيك، و مواجهة التحديات)
- ٧- تحديد الأولويات وتقييم الاستراتيجيات ومراجعة الخطة الاستراتيجية لمواجهة التغيير .
- ٨- بناء ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسة .

### مستويات التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي عدة مستويات في المؤسسة التعليمية وهي كالتالي :

١- **التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا Corporate Strategic Planning** : كما يطلق عليها التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة الإدارة العليا التي تضع نصب عينها أهداف المؤسسة ككل.

٢- **التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال Business Unit Strategic Planning**: ويظهر هذا التخطيط الاستراتيجي إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها .

٣- **التخطيط الاستراتيجي الوظيفي Functional Strategic Planning**: وهو تخطيط استراتيجي في المجالات الوظيفية للمؤسسة، والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في

تحقيق الاستراتيجية.

#### ٤- التخطيط الاستراتيجي التشغيلي Operational Strategic

**Planning**: وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سانحة، ولا تتحمل التأخير (ماهر، ٢٠٠٩، ٢٦-٢٨) .

ويرى الكرخي (٢٠٠٩، ٥٦-٥٧) أن مستويات التخطيط الاستراتيجي

تنقسم إلى :

١- الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة Cooperated Strategies: حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمؤسسة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها .

٢- الاستراتيجيات على مستوى الوحدات United Strategies: وتختص بها المؤسسات الكبيرة التي تتكون من مؤسسات أصغر (وحدات) المؤسسة مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة .

٣- الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

ونستنتج مما سبق بأن مستويات التخطيط الاستراتيجي تنقسم إلى ثلاث مستويات

وهي :

١- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: ويهتم بالعمل الاستراتيجي

واتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة التعليمية ككل مثل

التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

٢- **التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات:** ويهتم بالعمل الاستراتيجي على مستوى الوحدات أو العمدات أو الكليات بالجامعة.

٣- **التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:** ويهتم بالعمل الاستراتيجي على مستوى الأقسام بالجامعة.

### خطوات التخطيط الاستراتيجي :

يتفق معظم الباحثين على خطوات التخطيط الاستراتيجي في عمومها، ويختلفون في تناولهم لبعض الجزئيات، فترى فرج (٢٠١١، ٤٣٨-٤٤٠) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

١- **تطبيق الرؤيا القيادية للمؤسسة:** وهي الرؤية التي تستطيع الإجابة عن أسئلة ( لماذا نفع؟) وهي تلمس القلب وبالتالي تشبع ميل فطري في الإنسان لن يزول بسهولة، وهي الحلم والطموحات المستقبلية للمؤسسة .

٢- **وثيقة الرسالة:** وهي جملة تفسيرية لسبب وجود المؤسسة وتوضح تأكيد الالتزام المشترك لأعضائها بتحقيق الرؤية والغايات والأهداف لمصلحة المستهدفين .

٣- **التشخيص ( تحليل سوات ):** وكلمة سوات كل حرف يعني حسب الترتيب القوة والضعف والفرص والتهديدات ويقصد بها معرفة الوضع الحالي .

٤- **وضع صيغة الاستراتيجية وإجراءاتها:** وهي أهداف تترجم إلى إجراءات وسلوكيات وتصرفات وقرارات من الواجب اتخاذها ويراعي تعزيز القرارات المصاحبة والمؤيدة والتي تساعد على التنفيذ الناجح للخطوات المتخذة .

٥- **تحديد الإجراءات وكتابة الخطة الإجرائية :** وذلك بتحديد الإجراءات التي تحقق الأهداف وأن تكون متفقة مع الأنظمة العامة للتعليم ومع مهام المنفذين لهذه الإجراءات مع تحديد أسمائهم وأدوارهم في تنفيذ الإجراءات.

٦- **التقييم والرقابة والمراجعة المستمرة :** وتكون بعد كل خطوة من الخطوات لمخرجاتها ومقارنتها بما سبق وما هو آت من خطوات لعملية التخطيط

الاستراتيجي بعد وضع الخطة الإجرائية.

وأورد الحسن والعفيف(٢٠١٠، ١٤) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- ١- اختيار رسالة المؤسسة والأهداف الرئيسية لها.
- ٢- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.
- ٣- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها .
- ٤- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (SWOT) .
- ٥- تنفيذ الاستراتيجية.

ويشير المليجي ويوسف(٢٠١٠) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من خمس خطوات :

- ١- الإعداد للتخطيط الاستراتيجي.
- ٢- تحديد توجهات المؤسسة الجامعية المستقبلية.
- ٣- التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT.
- ٤- تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- ٥- التقويم والرقابة الاستراتيجية .

### الدراسات السابقة

من خلال الرجوع إلى مجموعة من المكتبات الرقمية والرجوع إلى بعض المكتبات العامة والجامعية تم الحصول على عدد من الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي في عدد من الدول العربية والأجنبية وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أجرى ستالي (Staley,2002) دراسة هدفت إلى التعرف على الجوانب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ومدى جدواها في جانب الإدارة وإعداد الطلاب، بالإضافة إلى استهدافها تطبيق نموذجين أشار إليهما الباحث في دراسته على طلاب جامعة تكساس وعلى القائمين على إدارة هذه الكليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لعامل الإدارة على جوانب التخطيط الاستراتيجي في كليات جامعة تكساس نحو فهم جوانب التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة لعدم وجود علاقة بين جوانب التخطيط الإستراتيجي وبين إعداد الطلاب بكليات جامعة تكساس.

كما أجرت كاوبيرن (Cowburn,2005) دراسة في المملكة المتحدة هدفت للتعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار، وعدم وضع الخطط الواقعية للعمل وذات الأهداف المحددة.

كما قامت الحارثي (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية، وقامت الباحثة باختيار عينة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي ٢٠٠٦ م ممن يدرجن ضمن المسمى الوظيفي ( عميدة كلية، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس ) وقد بلغ عددهن (٢١٥) عميدة، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس واشتملت أداة الدراسة على استبانته وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر مؤشرات التخطيط

الإستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية، حسب متغيرات الدراسة وهي كالتالي: (الوظيفة وكانت الفروق لصالح فئة رئيسة قسم، والمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح فئة الدكتوراه، والخبرة وكانت الفروق لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر).

كما أجرى الدجني (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، ومدى توافر معايير

الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى وقام بتصميم استبانة كأداة للدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٧) عضو هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة بلغت (٧٩.٩٨%) من أفراد الدراسة.

٢- أن ما نسبته (٧٥.٨٩%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

٣- بينت نتائج الدراسة وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

٤- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (٧٥.٣٦%).

كما أجرى اللوح (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في

جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) وبالبالغ عددهم (٢٤١) عضواً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن ما نسبته (٦٧.٧٨%) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كما يلي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط



العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، وتوفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة. كما أجرى ديفيو (Devivo,2008) دراسة هدفت إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي في كليتين في الولايات المتحدة الأمريكية، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط له ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (٤٠٠٤) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية حسب تصنيف (كارينجي ٢٠٠٥) وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

وأجرى فورد (Ford,2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية تهدف إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانته عليهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر

عمليات التخطيط الاستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

وأجرى العمري وسلامة ( Al- Omari & Salameh, 2009 ) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) عضو هيئة التدريس و(١٨٨) إدارياً في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الأول من السنة الأكاديمية (٢٠٠٧-٢٠٠٨) ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبينت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي، كما بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الاستراتيجي كان فعالاً بنسبة متوسطة.

وأجرى سليمان (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الموصل وتكونت العينة من (٦٠) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية في جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ١- أظهرت نتائج التحليل أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة جيدة نسبياً مما يدل على عناية جامعة الموصل بالتخطيط الاستراتيجي لأعمالها بهدف مواجهة الظروف الصعبة.
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي في الجامعة إذا بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠) .
- ٣- برهنت نتيجة التحليل على وجود علاقة تأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي إجمالاً إذ بلغت قيمة معامل التحديد فيها (٧٠%) .
- ٤- هناك اتفاق لدي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في ميلهم إلى التخطيط

الاستراتيجي والإبداع المنظمي حيث أجمعوا في إجاباتهم وبدرجة موافق على جميع العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإبداع المنظمي.

٥- إن المسؤولين في جامعة الموصل تتباين دوافعهم للعناصر المؤثرة في الإبداع تبعاً لنوع المؤثر.

٦- تسرب نسبة غير قليلة من ذوي الكفاءات العلمية وأصحاب الشهادات العليا بدافع متطلبات المعيشة أو لأسباب سياسية مثل (العنف الطائفي) وتمثل هذه الظاهرة هدراً اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً والأكثر قدرة على إيجاد الإبداع في الجامعة والتي من شأنها الحد من هذه الظاهرة.

كما قام كلاً من شرف وعامر وعظيرة (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير التعليم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين والعلمين فيها، والتعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً للمتغيرات ( المؤهل العلمي، المرتبة العلمية الخبرة )، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٨٠) عاملاً إدارياً وعلمياً للعام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ م. ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانته. وأظهرت النتائج أن (٢١.٤٧%) من أفراد العينة وافقوا

على وجود المعوقات المذكورة في الاستبانته بدرجة مرتفعة جداً، و (٣٢.٩٣%) بدرجة مرتفعة، مقابل (٢٦.١٨%) بدرجة متوسطة، في حين أن (١٤.٥٦%) وافقوا على هذه

المعوقات بدرجة منخفضة، و(٥%) بدرجة منخفضة جداً. كما وجدت فروق دالة تبعاً ( للمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير، والمرتبة العلمية وكانت الفروق لصالح فئة أعضاء الهيئة الفنية)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة.

كما قام كلا من أبو دقة والدجني (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها. وقد ركزت الدراسة على تجربة للجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة بعملية التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة بالجامعة. وتأتي هذه الدراسة لتضع نموذجاً عملياً تفصيلياً فلسطينياً للتقييم الذاتي ثم بيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في جعل مخرجاته تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي

للجامعة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي. وتتوعد الأدوات المستخدمة في الدراسة وهي (المجموعة المركزة، نموذج جمع البيانات من الدوائر المختلفة بالجامعة، نموذج التقييم النهائي) وقد قدمت الدراسة المخرجات التالية : معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها وتوضيح كيف يمكن استخدامها، و خطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها، وتجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل .

كما أجرى عريبات (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٧٦) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الكلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية كان متوسطاً. وكان لمجالات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي : واقع رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية كان متوسطاً، وواقع البيئة الداخلية والخارجية كان متوسطاً، وواقع الأهداف الإستراتيجية كان مرتفعاً وأخيراً واقع الخطط والبرامج الدراسية كان متوسطاً.

وأجرى كلا من العمراني وسالم ولايخ (٢٠١١) دراسة هدفت إلى وضع تصورات واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، وتم التركيز على تغطية الجوانب النظرية للتخطيط الاستراتيجي، كمفهومه وأنواعه ومفاهيم الجودة الشاملة بمختلف أصنافها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في حين ركزت على المحور الأهم في الدراسة وهو عرض مفاهيم مفصلة لكل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتعليم العالي، والكيفية التي يتم من خلالها تحليل العناصر الإستراتيجية في التعليم العالي وإيجاد حالة من التوازن بين عوامل القوة والضعف، كما تطرقت إلى المبررات والمعوقات التي تدفع باتجاه من جانب، وتعيق من جانب آخر، تطوير وتأهيل مؤسسات التعليم العالي وكيفية تطبيق تلك الأفكار والنظريات العلمية الفاعلة، وصياغة الخطط الإستراتيجية والسياسات المناسبة لتحقيقها.

وأجرى محمد (٢٠١١) دراسة هدفت إلى البحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي الذي يحظى باهتمام معظم المجتمعات باعتباره القائم على إعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع للقيام بالتنمية الشاملة، واستخدم الباحث المنهج المقارن ولذلك هدف البحث على دراسة الأدب النظري الخاص بالموضوع، وعرض استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وتطبيقه في بعض الجامعات الأجنبية، ودراسة واقع التعليم الجامعي المصري وحاجته للتخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك توصل البحث لرؤية لتطوير التعليم الجامعي مستفيداً من التخطيط الاستراتيجي وإمكاناته.

كما قام واشنطن (Washington, 2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات المشاركة والفجوات بين الممارسات الحالية والنتائج المتوقعة كما جاء في التخطيط الاستراتيجي لكلية المجتمع بجامعة تكساس. وقد استخدم الباحث أداة الملاحظة عن طريق التقييم من خلال استعراض الخطة الإستراتيجية للخدمات التعليمية لتحديد كيفية تقدم تلك الخطة خلال فترة سنة واحدة وحددت الخصائص الهيكلية للأهداف الخطة الإستراتيجية. واستعرض الباحث في الإطار النظري التطوير التنظيمي للتعليم العالي وخاصة الكليات، والتركيز على نقاط القوة الموجودة بدلاً من دراسة المشاكل وأوجه القصور وقدمت نتائج هذا التقييم مراجعة لنجاحات وفشل التخطيط الاستراتيجي والنهج المتبع في القياس والتحليل، وقدمت رؤية نقدية حول عمليات الخطة الإستراتيجية وأهمية معايير قياس التقييم.

وأجرى كل من الكلثم ويدرانة (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى وعددهم (١٤٣ عضواً) من مختلف الأقسام في كلية التربية ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانته، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- حصلت معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم

القرى تعزى لمتغير الخبرة ولمتغير الرتبة الأكاديمية.

- وأجرت الأشقر (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة بجامعة إربد الأهلية وتكونت عينة الدراسة ٢٧٨ طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:
- ١- أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات.
  - ٢- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمتوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والسنة الدراسية، ونوع الكلية.

كما أجرى تاتيان وآخرون (Tatiane et al,2013) دراسة هدفت إلى معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات البرازيلية من ولاية بارا سواء كان إيجابياً أو سلبياً، لتحقيق الأهداف المؤسسية. حيث كانت تسعى لشرح العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف المؤسسية. وأجريت مقابلات مع المديرين في المستويات الإستراتيجية وأجريت عملية جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات والبحوث في جامعتين. لتساعد الباحث على شرح العلاقات بين السبب والنتيجة، وكذلك للتحقق من صحة الاستنتاجات المستخلصة الموجودة في الإطار النظري. وقد وجد الباحثون الجامعة الأولى قد أنجزت ما يقرب من جميع خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وساهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية. من ناحية أخرى فإن الجامعة الثانية لم تتمكن من المساهمة في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي .

وأجرى حلس (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط

الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، وعلاقة ذلك بمتغيرات (الكلية، والخبرة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس). وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة من العاملين في الجامعة الإسلامية للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١م وقد بلغ عددهم ٦٠ عضو هيئة تدريس واشتملت أداة الدراسة على استبانته، ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج التالية :

- ١- أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة كبيرة من وجهة أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الكلية وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الخبرة و الرتبة العلمية.

كما قام كلاً من الحمالي والعربي (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية والحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي الجامعة الذين يشغلون مناصب إدارية وأكاديمية ( مدير إدارة - رئيس قسم - وكيل كلية - عميد كلية - وكيل جامعة ) البالغ عددهم (١٤٧) عضواً، وبلغ عدد العينة النهائي (٨١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانته وقد طبقت وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج التالية :

- ١- حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل على درجة متوسطة وأبرز هذه المعوقات: الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة ككل، وقلة الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق الخطط الإستراتيجية داخل الجامعة، وعدم إشراك المجتمع في خطط وأنشطة الجامعة، ومقاومة التغيير من قبل

بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة.

٢- كانت أبرز الحلول المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل: توفير الموارد البشرية الكافية والمؤهلة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتوفير قاعدة معلوماتية شاملة لتحقيق أغراض التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على مبدأ المشاركة والتعاون بين كافة وحدات الجامعة المختلفة، وتوفير الموارد التقنية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وإيجاد معايير واضحة لتقييم الإستراتيجية.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد العينة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل، أو الحلول المقترحة للتغلب عليها تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، أو الوظيفة، في حين وجدت فروق لصالح سنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة الأعلى.

كما أجرى كلاً من سعيد وإسماعيل (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وقد اقتصرت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من ٢٥ فرداً وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد قام الباحثان باعتماد استبانة كأداة للدراسة وتم التأكد من صدقها وثباتها وقد طبقت وبعد التطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت الدراسة النتائج التالية :

١- أشارت النتائج المتعلقة بالمحور الأول عن أهمية التخطيط الاستراتيجي لكلية التربية بجامعة الخرطوم إلى تأكيد عينة الدراسة على أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكلية، وعلى ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي الكلية، وعقد دورات تدريبية لهم بغرض تنمية معارفهم وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجي.

٢- تشير نتائج المحور الثاني عن واقع رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح إلى أنه ورغم وضوح رؤية الكلية إلا أن هناك حاجة لتطويرها في ضوء معايير الجودة



والضمان العالمية لكليات التربية، وإلى إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها.

٣- توضح النتائج المتعلقة بالمحور الثالث عن معوقات التخطيط الاستراتيجي لوظائف التعليم الجامعي بالكلية بأن أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانيات المادية وضعف البيئة التعليمية بالكلية بالإضافة إلى قبول أعداد كبيرة من الطلاب سنوياً وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرت فرج (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأعدت الدراسة وفق المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة التي أعددتها أداة لها وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٣٧) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة جازان وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

١- أن درجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان كانت بشكل عام كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين .

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان تعزى إلى متغيرات ( الجنس وكانت الفروق لصالح فئة الذكور والجنسية وكانت الفروق لصالح فئة الجنسية السعودية) .

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل الجامعي.

كما أجرى كلاً من دارفش و نجافي (Darvish & Najafi,2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط التتابعي والتخطيط الاستراتيجي في بيامي بجامعة

نور من فرع الأشتار. ولهذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت العينة تعتمد على الطريقة العشوائية حيث كان أعداد أفراد العينة ٣٢ من الجامعة. استخدم الباحث لجمع البيانات أداة استبيانته مجزأة لجزأين، جزء يتعلق بالتخطيط التتابعي وجزء بالتخطيط الاستراتيجي. وتبين من نتائج هذه الدراسة أن التخطيط التتابعي كان ضعيف جداً عند تطبيقه على العينة أما التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً. وتؤكد النتائج العلاقة بين التخطيط التتابعي والتخطيط الاستراتيجي وتحديد وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط التتابعي والتخطيط الاستراتيجي في جامعة نور فرع الأشتار.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بالاطلاع على الدراسات السابقة فقد وجد الباحثان العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وقد حرص الباحثان على أن تكون حديثة وفيما يلي تعليق على هذه الدراسات:

اتفقت بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف كما في دراسة كلاً من: ستالي (Staley,2002)، كاويبرن (Cowburn,2005)، الحارثي (٢٠٠٦)، الدجني (٢٠٠٦)، ديفيو (Devivo,2008)، فورد (Ford,2008)، سليمان (٢٠١٠)، شرف وعامر و عطيرة (٢٠١٠) العمري وسلامة (AI- Omari & Salameh, 2009)، عربيات (٢٠١١)، العمراني وسالم ولايخ (٢٠١١)، محمد (٢٠١١)، حلس (٢٠١٣). واتفقت بعض الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة (الاستبانة) كما في دراسة كلاً من: الحارثي (٢٠٠٦)، الدجني (٢٠٠٦)، اللوح (٢٠٠٧)، فورد (Ford,2008)، العمري وسلامة (AI- Omari & Salameh, 2009) سليمان (٢٠١٠)، شرف وعامر و عطيرة (٢٠١٠)، أبو دقة والدجني (٢٠١١)، عربيات (٢٠١١)، العمراني وسالم ولايخ (٢٠١١)، الكلثم و بدرانة (٢٠١٢)، الأشقر (٢٠١٣)، تاتيان وآخرون (Tatiane et al,2013)، حلس (٢٠١٣)، الحمالي (٢٠١٥) أكتوبر

والعربي(٢٠١٣)، سعيد وإسماعيل(٢٠١٣)، فرج(٢٠١٣)، دارفش ونجافي & Darvish (Najafi,2014). واتفقت جميع الدراسات السابقة من حيث أن العينة كانت من منسوبي التعليم الجامعي.

اختلفت بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف كما في دراسة كلاً من: اللوح (٢٠٠٧)، الكلثم و بدرانة (٢٠١٢)، الحمالي والعربي (٢٠١٣)، سعيد و إسماعيل (٢٠١٣) فرج (٢٠١٣). كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة كما في دراسة كلاً من: ستالي (Staley,2002)، كاوبيرن (Cowburn,2005)، ديفيو (Devivo,2008)، محمد (٢٠١١)، واشنطن (Washington, 2011).

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف كما في دراسة كلاً من: اللوح (٢٠٠٧)، الكلثم و بدرانة (٢٠١٢)، الحمالي والعربي (٢٠١٣)، سعيد و إسماعيل (٢٠١٣) فرج (٢٠١٣). واتفقت كذلك مع بعض الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة (الاستبانة) كما في دراسة كلاً من: الحارثي (٢٠٠٦)، الدجني (٢٠٠٦)، اللوح (٢٠٠٧) فورد(Ford,2008)، العمري وسلامة (Al- Omari & Salameh, 2009)، سليمان (٢٠١٠)، شرف وعامر و عطيرة (٢٠١٠)، أبو دقة والدجني (٢٠١١)، عريبات (٢٠١١) العمراني وسالم ولايخ (٢٠١١)، الكلثم و بدرانة (٢٠١٢)، الأشقر(٢٠١٣)، تاتيان وآخرون (Tatiane et al,2013)، حلس (٢٠١٣)، الحمالي والعربي (٢٠١٣)، سعيد وإسماعيل (٢٠١٣)، فرج (٢٠١٣)، دارفش و نجافي (Darvish & Najafi,2014) كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن العينة التي طبقت عليها الدراسة من منسوبي التعليم الجامعي.

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الدراسة كما في دراسة كلاً من: ديفيو (Devivo,2008) حيث استخدم في الدراسة منهج دراسة الحالة، ودراسة محمد (٢٠١١) حيث استخدم في الدراسة المنهج المقارن.

## الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

- ١- الأدب النظري واختيار منهج الدراسة.
- ٢- بناء أداة الدراسة ( الاستبانة).
- ٣- تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة للدراسة.

## منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة.

## مُجْتَمَع الدَّرَاسَة وَعَيْنَتَهَا:

تم اختيار مُجْتَمَع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس الذكور في جامعة الطائف وقد بلغ العدد الكلي لهم (٧٣١) عضو هيئة تدريس ممن هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وقد تكونت عينة الدراسة (١٩٠) من أعضاء هيئة التدريس، وتشكل هذه النسبة ٢٥.٩٩ % من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

## الجدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الكلية، ومسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الكلية	علمية	89	46.80
	إنسانية	101	53.20
مسمى الوظيفة	رئيس قسم	28	15

85	162	عضو هيئة تدريس	الرتبة الأكاديمية
43.16	82	أستاذ مساعد	
37.37	71	أستاذ مشارك	
19.47	37	أستاذ	
32.60	62	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة
67.40	128	١٠ سنوات فأكثر	
%100			المجموع

### أداة الدراسة:

تم بناء استبانة من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبيانات التي وردت بالدراسات السابقة كدراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣) ودراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١٠) ودراسة الكلثم ويدرانه (٢٠١٢) ودراسة رمضان (٢٠١٣) وكذلك الاستفادة من الأدب النظري لهذه الدراسات، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي.

لقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من العبارات من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** يتعلق بمعلومات عامة عن عينة الدراسة مثل: (الكلية، ومسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)

**الجزء الثاني:** ويشتمل على محاور الاستبانة وتشمل مجموعة من العبارات بلغت (٤١) عبارة تمت صياغتها وتوزيعها على محورين:

**المحور الأول:** معوقات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (٢٨) فقرة موزعة على المجالات التالية:

**المجال الأول: المعوقات المادية:** تكونت من (٦) فقرات ذات الأرقام من ٦-١

**المجال الثاني: المعوقات التنظيمية:** تكونت من (٧) فقرات ذات الأرقام من ٧-١٣

**المجال الثالث: المعوقات الإدارية:** تكونت من (٧) فقرات ذات الأرقام من ١٤-٢٠

**المجال الرابع: المعوقات البشرية:** تكونت من (٨) فقرات ذات الأرقام من ٢١-٢٨

**المحور الثاني:** الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف: تكونت من (١٣) فقرة ذات الأرقام من ٢٩-٤١.

وصيغت جميع عبارات المحاور الأربعة في الاتجاه الإيجابي، حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق بشدة). ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة الموافقة.

### صدق أداة الدراسة:

١- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (٢٣) من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الطائف وجامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة أم القرى وجامعة حائل وكلية الملك عبدالله وكلية الشرق العربي للدراسات العليا وإدارة التدريب والابتعاث بالطائف وجامعة آل البيت بالأردن وجامعة نزوى بسلطنة عمان . حيث تم حذف (٧) عبارات، كانت منها عبارة من "مجال المعوقات المادية" وعبارتين من "مجال المعوقات التنظيمية" وعبارتين من "مجال المعوقات الإدارية" وعبارة من "مجال المعوقات البشرية" وعبارة من "المحور الثاني الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف"، بينما تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للبعد الذي تقيسه،

المجلد ٣١ . العدد الخامس - جزء ثاني - أكتوبر ٢٠١٥

وبالتالي تم الإبقاء على (٤١) عبارة بالاستبانة، نالت نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر بين المحكمين، بالإضافة إلى أنه تم إعادة الصياغة اللغوية والنحوية للعديد من العبارات وفقاً للملاحظات والمقترحات المتعلقة باللغة. وعليه يمكن الاطمئنان على توافر الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين وبالتالي تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية الموزعة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات الاستبانة، والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة الأصلي كما تتبين النتائج بجدول (٢).

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة

الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات		المعوقات البشرية		المعوقات الإدارية		المعوقات التنظيمية		المعوقات المادية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٦٥	٢٩	**٠.٦٥	٢١	**٠.٧١	١٤	**٠.٥١	٧	*٠.٥٣	١
**٠.٧٦	٣٠	**٠.٥٤	٢٢	**٠.٨٢	١٥	*٠.٣٦	٨	*٠.٥٣	٢
**٠.٧٠	٣١	**٠.٥٦	٢٣	**٠.٧٤	١٦	**٠.٧٠	٩	*٠.٦٦	٣
**٠.٥٣	٣٢	**٠.٧٩	٢٤	**٠.٦٨	١٧	**٠.٧١	١٠	*٠.٤٤	٤
*٠.٦٣	٣٣	**٠.٤٩	٢٥	**٠.٧٤	١٨	**٠.٧٦	١١	*٠.٥٩	٥
**٠.٨٨	٣٤	**٠.٥٧	٢٦	**٠.٨٢	١٩	**٠.٥٨	١٢	*٠.٦٦	٦
**٠.٨٢	٣٥	**٠.٦٥	٢٧	**٠.٨٥	٢٠	**٠.٦٠	١٣		
**٠.٧٤	٣٦	**٠.٥٤	٢٨						
**٠.٥٣	٣٧								
*٠.٦٣	٣٨								
**٠.٨٨	٣٩								

د/ أمجد محمود محمد درادكة  
 معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية أ / طارق بن سفر بن عيضة الثقفي

الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات		المعوقات البشرية		المعوقات الإدارية		المعوقات التنظيمية		المعوقات المادية	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠.٧٤	٤٠								
**٠.٦٨	٤١								

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ و \* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

يتبين من جدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة قد تراوحت في المجال الأول " المعوقات المادية " من (٠.٤٤-٠.٦٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) باستثناء العبارة رقم (٤) فقد كانت دالة عند (٠.٠٥) وللمجال الثاني " المعوقات التنظيمية " من (٠.٣٦ - ٠.٧٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) باستثناء العبارة رقم (٨) فقد كانت دالة عند (٠.٠٥).

وتراوحت للمجال الثالث " المعوقات الإدارية " من (٠.٦٨ - ٠.٨٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وللمجال الرابع " المعوقات البشرية" من (٠.٤٩ - ٠.٧٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

أما بالنسبة للمحور الثاني: الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف فقد تراوحت من (٠.٥٣-٠.٨٨) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) باستثناء العبارتين رقم (٣٣) ورقم (٣٨) فقد كانتا دالتين عند (٠.٠٥) مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

ج- صدق البناء (التكوين) لأبعاد الاستبانة : تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس لأغراض التأكد من الصدق حيث تم حساب معامل الارتباط بين



درجات كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل، كما نتبين النتائج بالجدول (٣).

جدول ( ٣ )

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية للاستبانة ودرجات كل مجال من مجالات الاستبانة

الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات	المعوقات البشرية	المعوقات الإدارية	المعوقات التنظيمية	المعوقات المادية	مجالات الاستبانة
				-	المعوقات المادية
			-	**٠.٧٨	المعوقات التنظيمية
		-	**٠.٧٤	**٠.٦٨	المعوقات الإدارية
	-	**٠.٨٤	**٠.٧٨	**٠.٨٣	المعوقات البشرية
-	**٠.٦٩	**٠.٨٢	**٠.٨٥	**٠.٨٧	الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات
**٠.٨١	**٠.٨٢	**٠.٨٧	**٠.٨٦	**٠.٨٩	الأداة ككل

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يتبين من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية لكل مجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بين (٠.٦٨-٠.٨٩) وتعتبر هذه القيم عالية وتدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة. وتدل قيم المعاملات الارتباطية بين المجالات على قوة التماسك الداخلي للاستبانة، مما يعني توافر صدق البناء.

### ثبات أداة الدراسة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام ثلاث طرق وهي ثبات الإعادة، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى بفواصل زمني أسبوعين وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين للمجالات وللدرجة الكلية. وكذلك تم

حساب مؤشر ثبات الاستبانة بطريقة (الجزئية النصفية (Split Half)، بتطبيق معادلة

سبيرمان وبراون، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويبين جدول ( ٤ ) نتائج الثبات بالطرق الثلاثة السابقة.

#### الجدول ( ٤ )

معاملات ثبات أداة الدراسة وفقاً لمجالاتها بطريقة ثبات الإعادة وثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ والثبات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان وبراون (ن=٣٠)

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بيرسون	معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ
المعوقات المادية	٦	٠.٨٢	٠.٨٤	٠.٨٦
المعوقات التنظيمية	٧	٠.٧٢	٠.٨٦	٠.٨٨
المعوقات الإدارية	٧	٠.٧٦	٠.٨٢	٠.٨٤
المعوقات البشرية	٨	٠.٨٢	٠.٨٨	٠.٨٥
الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات	١٣	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٩٢
الأداة ككل	٤١	٠.٨٤	٠.٨٦	٠.٩١

تتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كلا التطبيقين جميعها عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت للمحاور من (٠.٨٢-٠.٩٠) وللاستبانة ككل (٠.٨٦) مما يدل على وجود ثبات عالي للاستبانة بطريقة الإعادة. كما يتبين من الجدول أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

(سبيرمان وبراون) جميعها مقبولة وتزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (0.60) حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.84) وتراوحت لمحاور الاستبانة من (0.72-0.87) مما يؤكد توفر الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة. ويتبين من الجدول ( ٤ ) أن قيم معاملات ثبات التجانس الداخلي كرونباخ الفا جميعها عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ الفا ككل (0.91) وتراوحت قيم معامل الثبات بطريقة التجانس الداخلي وفق معادلة كرونباخ الفا من (0.84 - 0.92) مما يؤكد توفر درجة عالية من الثبات للاستبانة.

### إجراءات الدراسة:

قام الباحثان بعد ذلك بجمع الاستبانات الموزعة واستمرت فترة توزيع الاستبانات واسترجاعها أربعة أسابيع فكانت الاستبانات الراجعة (200) استبانة وتم استبعاد (10) استبانات كونها ناقصة وغير مكتملة، وقد تم فحصها وتدقيق مدى صلاحيتها للتحليل استعداداً لتفريغ الاستجابات الواردة في الأداة من عينة الدراسة، وقد اتبع المعايير الواردة في تدرج (ليكرت الخماسي)، حيث أعطي لكل عبارة ما يقابلها ( ٥-٤-٣-٢-١) ويقابله على الأداة (موافق بشدة، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق بشدة). واستخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج.

### المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات.
٢. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة

الدراسة لكل عبارة، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال.

٤. تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات التخطيط الإستراتيجي ومجالاتها التي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية. ولمعرفة الفروق لصالح أي فئة تم استخدام اختبار شيفيه.

٥. اختبار T لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجة معوقات التخطيط الإستراتيجي ومجالاتها التي تعزى إلى الكلية، ومسمى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

وللحكم على درجة الموافقة على كل عبارات الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو يساوي ٤، وبتقسيم المدى على عدد درجات تقدير الموافقة الذي يساوي ٥، كان ناتج القسمة = ٠.٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة الموافقة كما بالجدول(٥).

جدول ( ٥ )

معيار الحكم على درجة الموافقة

المتوسط	درجة الموافقة
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق بشدة
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متردد
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	موافق
من ٤.٢٠ إلى ٥	موافق بشدة

**السؤال الأول:** ما معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف؟ وللإجابة على هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات وعبارات الاستبانة التي تقيس ما معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون لكل مجال، ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات معوقات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للموافقة.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الطائف

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات معوقات التخطيط الاستراتيجي
موافق	٢	0.82	3.98	المعوقات المادية
موافق	٣	0.88	3.90	المعوقات التنظيمية
موافق	١	0.80	4.01	المعوقات الإدارية
موافق	٤	0.98	3.87	المعوقات البشرية
موافق		0.96	3.94	الأداة الكلية

يتبين من الجدول السابق أن مجال المعوقات الإدارية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.80)، وجاء مجال المعوقات المادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.82)، وجاء مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.88)، وجاء مجال المعوقات البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.98). وقد بلغ

د/ أمجد محمود محمد درادكة  
معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية أ / طارق بن سفر بن عيضة الثقفي

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل (3.94) بانحراف معياري (0.96)، وهو يقابل درجة موافق. ويعزى السبب إلى حرص الجامعة على الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وحرص الجامعة على أن تواكب التطورات وأن تكون من الجامعات المرموقة. وتتفق مع دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢)، ودراسة حلس (٢٠١٣)، ودراسة فرج (٢٠١٣). وتختلف مع دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجالات، حيث كانت على النحو الآتي:

**المجال الأول:** المعوقات المادية: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في جدول (٧).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المعوقات المادية

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	ضعف الميزانيات المرصودة للتخطيط الاستراتيجي.	3.95	0.96	موافق
٢	١	قلة المكافآت المادية للقائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.	4.17	0.89	موافق
٣	٦	نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية.	3.75	0.91	موافق
٤	٣	الاعتماد على مصادر التمويل الحكومي في التعليم الجامعي.	4.04	0.89	موافق
٥	٥	ضعف تمويل الأبحاث العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.91	0.99	موافق
٦	٢	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية طويلة الأجل.	4.06	0.86	موافق
		المجال ككل	3.98	0.82	موافق

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة " قلة المكافآت المادية للقائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة " تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية طويلة الأجل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.86)، بينما احتلت الفقرة "نقص الموارد التقنية التي تساعد

على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.91)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.98)، وانحراف معياري (0.82)، وهو يقابل تقدير درجة

**المجال الثاني: المعوقات التنظيمية:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المعوقات التنظيمية

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٦	تقديم المهام السهلة في الأقسام العلمية على المهام ذات الأولوية.	3.74	0.99	موافق
٢	١	قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط وأنشطة الأقسام العلمية بالجامعة.	4.21	0.87	موافق بشدة
٣	٢	وجود فجوة بين برامج الأقسام العلمية ومتطلبات سوق العمل.	4.11	0.76	موافق
٤	٧	غياب مبدأ المساعلة عند ارتكاب الأخطاء.	3.67	1.06	موافق
٥	٤	ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.84	0.98	موافق
٦	٥	اقتصار عمل الأقسام العلمية على تنفيذ الخطط فقط.	3.81	1.07	موافق
٧	٣	ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للأقسام العلمية والأهداف المعلنة للجامعة.	3.93	0.95	موافق
المجال ككل			3.90	0.88	موافق

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة " قلة إشراك المجتمع المحلي في خطط وأنشطة

د/ أمجد محمود محمد درادكة  
معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية أ / طارق بن سفر بن عيضة الثقفي

الأقسام العلمية بالجامعة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.87)، وجاءت الفقرة " وجود فجوة بين برامج الأقسام العلمية ومتطلبات سوق العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.76)، بينما احتلت الفقرة " غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.06)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.90)، وانحراف معياري (0.88)، وهو يقابل تقدير درجة موافق. ويعزى السبب إلى النمط القيادي المتبع في الجامعة، وكثرة الإجراءات الروتينية.

**المجال الثالث: المعوقات الإدارية:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في جدول (٩).

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المعوقات الإدارية

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية.	4.04	0.99	موافق
٢	٣	الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الأقسام العلمية.	4.11	1.01	موافق
٣	٧	اعتقاد المسؤولين بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات.	3.73	1.16	موافق
٤	٥	الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الأقسام العلمية.	3.96	0.96	موافق
٥	١	تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام إدارية إضافة إلى مهامهم التدريسية.	4.19	0.93	موافق
٦	٢	قلة إشراك الطلاب في مجالس الأقسام والمشاركة في صنع القرار.	4.15	0.94	موافق
٧	٦	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.	3.91	1.09	موافق
		المجال ككل	4.01	0.80	موافق

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة " تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام إدارية إضافة إلى مهامهم التدريسية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.93)، وجاءت الفقرة " قلة إشراك الطلاب في مجالس الأقسام والمشاركة



في صنع القرار " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة " اعتقاد المسؤولين بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.16)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.01)، وانحراف معياري (0.80)، وهو يقابل تقدير درجة موافق. ويعزى السبب إلى أنه لا يوجد استقرار إداري نتيجة للتغيرات المستمرة في فترات مقارنة، لا يوجد تحديد دقيق للأدوار والصلاحيات والاختصاصات، قلة الأيدي العاملة المدربة.

**المجال الرابع: المعوقات البشرية:** تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في جدول (١٠).

جدول ( ١٠ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المعوقات البشرية

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٦	ندرة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية في وضع الأهداف والخطط.	3.77	1.12	موافق
٢	٣	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.	4.03	0.97	موافق
٣	٧	قلة تقبل أعضاء هيئة التدريس للتغيير والتطوير.	3.48	1.09	موافق
٤	٨	ضعف إلمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر ورسالة القسم.	3.39	1.06	متردد
٥	٢	ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي.	4.10	0.88	موافق
٦	١	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.17	0.97	موافق
٧	٥	ضعف ثقة البيئة المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي للأقسام العلمية بالجامعة.	3.99	0.92	موافق
٨	٤	حرص الأقسام العلمية على الجانب التدريسي فقط.	4.01	1.08	موافق
المجال ككل					
			3.87	0.98	موافق

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة " نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.97) وجاءت الفقرة " ضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي"

بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة " ضعف إمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر ورسالة القسم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.06)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.87)، وانحراف معياري (0.98)، وهو يقابل درجة موافق . ويعزى السبب قلة برامج التدريب على التخطيط الاستراتيجي، وقلة فرق العمل، والخوف من التجديد والتغيير، وقصور الجامعة في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

**السؤال الثاني:** "ما الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف" ؟ وللإجابة على هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات وعبارات الاستبانة التي تقيس الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، ويوضح جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للفقرة، والدرجة الكلية للمجال.

## جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للحلول المقترحة

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٦	توفير الموارد المالية الكافية لتطبيق الخطط الإستراتيجية للأقسام العلمية.	4.49	0.82	موافق بشدة
٢	٣	توفير الحوافز المادية المناسبة للقائمين على إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	4.55	0.81	موافق بشدة
٣	١١	توفير الموارد التقنية اللازمة لتطبيق الخطط الإستراتيجية.	4.44	0.89	موافق بشدة
٤	٥	تفعيل الشراكة بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	4.52	0.84	موافق بشدة
٥	١٠	المتابعة المستمرة من وحدات الجودة على مدى تنفيذ الأقسام العلمية للخطط الإستراتيجية.	4.45	0.81	موافق بشدة
٦	٢	توفير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية وجميع المنتسبين بجامعة الطائف على التخطيط الاستراتيجي.	4.56	0.81	موافق بشدة
٧	٨	إيجاد معايير واضحة للتقييم المستمر للخطط الإستراتيجية وتوفير التغذية الراجعة .	4.47	0.85	موافق بشدة
٨	٧	توفير الموارد البشرية المؤهلة والكافية لتطبيق الخطط الإستراتيجية.	4.48	0.83	موافق بشدة
٩	١٢	تحديد البرامج الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	4.40	0.86	موافق بشدة

موافق بشدة	0.85	4.38	اعتماد منهجية معينة للتعامل مع مقاومي التغيير والتطوير من أعضاء هيئة التدريس.	١٣	١٠
موافق بشدة	0.91	4.46	تشجيع البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٩	١١
موافق بشدة	0.81	4.53	اعتماد مبدأ المشاركة والتعاون بين الأقسام العلمية للاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٤	١٢
موافق بشدة	0.80	4.59	الاستفادة من خبرات الأقسام العلمية للجامعات المتقدمة دولياً ومحلياً في مجال التخطيط الاستراتيجي.	١	١٣
موافق بشدة	0.73	4.49	المجال ككل		

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة " الاستفادة من خبرات الأقسام العلمية للجامعات المتقدمة دولياً ومحلياً في مجال التخطيط الاستراتيجي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59)، وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرة " توفير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية وجميع المنتسبين بجامعة الطائف على التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.56)، وانحراف معياري (0.81)، بينما احتلت الفقرة " اعتماد منهجية معينة للتعامل مع مقاومي التغيير والتطوير من أعضاء هيئة التدريس " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (0.85)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.49)، وانحراف معياري (0.73)، وهو يقابل تقدير موافق بشدة.

**السؤال الثالث:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات (الكلية، ومسمى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)؟ ولإجابة عن هذا السؤال، فقد تم التحقق من التوزيع الطبيعي وتجانس البيانات، فتم استخدام اختبار (T) للمقارنة بين متوسطي عينتين مستقلتين (Independent sample T test) وذلك للكشف عن دلالة الفروق في تقدير متوسطات درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي بمجالاتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الكلية ومسمى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تقدير متوسطات درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي بمجالاتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة الأكاديمية. وذلك على النحو

التالي:

أولاً: الكلية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٢):

جدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الكلية

المجالات	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعوقات المادية	علمية	3.79	.75	188	-4.154	*.000
	إنسانية	4.15	.61			
المعوقات التنظيمية	علمية	3.79	.74	188	-2.008	*.046
	إنسانية	3.99	.60			
المعوقات الإدارية	علمية	3.81	.78	188	-3.710	*.000
	إنسانية	4.19	.62			
المعوقات البشرية	علمية	3.75	.75	188	-2.240	*.026
	إنسانية	3.97	.60			
المعوقات ككل	علمية	3.78	.66	188	-3.645	*.000
	إنسانية	4.07	.69			

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول (١٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الكلية (علمية / إنسانية) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للدرجة الكلية (-3.645-) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.000). وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المجدد بالدراسة

(0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، ولصالح فئة الكليات الإنسانية. ويُعزى السبب إلى أن الكليات الإنسانية تمارس العلاقات الإنسانية، وأن الكليات الإنسانية تركز على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي وتتفق مع دراسة حلس (٢٠١٣) وتختلف مع دراسة الأشقر (٢٠١٣).

**ثانياً: مسمى الوظيفة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير مسمى الوظيفة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٣):

جدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير مسمى الوظيفة

المجالات	مسمى الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعوقات المادية	رئيس قسم	4.18	.52	188	1.918	.057
	عضو هيئة تدريس	3.94	.63			
المعوقات التنظيمية	رئيس قسم	3.86	.63	188	-.350-	.727
	عضو هيئة تدريس	3.91	.68			
المعوقات الإدارية	رئيس قسم	3.62	.64	188	-3.197-	*.002
	عضو هيئة تدريس	4.08	.72			
المعوقات البشرية	رئيس قسم	3.76	.72	188	-.918-	.360
	عضو هيئة تدريس	3.89	.70			
المعوقات ككل	رئيس قسم	4.18	.61	188	-.998-	.319
	عضو هيئة تدريس	3.94	.63			

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير مسمى الوظيفة على المجالات ككل والمجالات الفرعية، باستثناء مجال المعوقات الإدارية حيث بلغت قيمة اختبار (T) للمجال (-3.197-) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.002). وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين. ولصالح فئة عضو هيئة تدريس. ويُعزى السبب إلى أن الإجراءات واحدة، وتتفق مع دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣).

**ثالثاً: الرتبة الأكاديمية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٤):

#### جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات معوقات التخطيط الاستراتيجي بمجالاتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات المادية	أستاذ مساعد	3.86	.67
	أستاذ مشارك	3.95	.59
	أستاذ	4.29	.82
المعوقات التنظيمية	أستاذ مساعد	3.90	.81
	أستاذ مشارك	3.83	.60
	أستاذ	4.03	.52
المعوقات الإدارية	أستاذ مساعد	4.10	.86
	أستاذ مشارك	3.99	.64
	أستاذ	3.85	.66

المجالات	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات البشرية	أستاذ مساعد	3.88	.79
	أستاذ مشارك	3.90	.63
	أستاذ	3.79	.69
المعوقات ككل	أستاذ مساعد	3.94	.67
	أستاذ مشارك	3.91	.70
	أستاذ	3.97	.61

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بمجالاتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي بمجالاتها حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المعوقات المادية	بين المجموعات	4.798	2	2.399	6.645	*.002
	داخل المجموعات	67.507	187	.361		
	المجموع الكلي	72.305	189			
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	1.012	2	.506	1.112	.331
	داخل المجموعات	85.132	187	.455		
	المجموع الكلي	86.144	189			
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	1.729	2	.865	1.665	.192
	داخل المجموعات	97.124	187	.519		
	المجموع الكلي	98.853	189			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	.286	2	.143	.308	.735
	داخل المجموعات	86.907	187	.465		
	المجموع الكلي	87.193	189			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المعوقات ككل	بين المجموعات	.082	2	.041	.135	.874
	داخل المجموعات	57.161	187	.306		
	المجموع الكلي	57.243	189			

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية على المجالات ككل والمجالات الفرعية باستثناء مجال المعوقات المادية حيث بلغت قيمة ف (6.645) وبلغت مستوى دلالاتها الإحصائية (0.002). وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (١٦).

#### جدول (١٦)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال المعوقات المادية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية		أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
المتوسط الحسابي		3.86	3.95	4.29
أستاذ مساعد			.409	
أستاذ مشارك				*.020
أستاذ				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مساعد) من جهة ثانية، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح  
المجلد ٢١ . العدد الخامس - جزء ثاني - أكتوبر ٢٠١٥



فئة تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ). ويعزى السبب إلى أن ذو رتبة أستاذ أكثر اطلاعاً من ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وأن ذو رتبة أستاذ قد شغلوا مناصب قيادية في الجامعة مما انعكس ايجابياً على آرائهم، وتتفق مع دراسة مع دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢) ودراسة حلس (٢٠١٣)، ودراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣)، ودراسة فرج (٢٠١٣).

**رابعاً: عدد سنوات الخبرة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٧):

جدول (١٧)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعوقات المادية	أقل من ١٠ سنوات	3.83	.74	188	-2.327	*.021
	١٠ سنوات فأكثر	4.05	.64			
المعوقات التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	3.94	.75	188	.525	.600
	١٠ سنوات فأكثر	3.88	.84			
المعوقات الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	4.07	.79	188	.828	.409
	١٠ سنوات فأكثر	3.98	.68			
المعوقات البشرية	أقل من ١٠ سنوات	3.96	.72	188	1.358	.176
	١٠ سنوات فأكثر	3.82	.66			
المعوقات ككل	أقل من ١٠ سنوات	3.96	.67	188	.356	.722
	١٠ سنوات فأكثر	3.93	.69			

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات معوقات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة على المجالات ككل

٢٢٩ - المجلد ٣١ - العدد الخامس - جزء ثاني - أكتوبر ٢٠١٥

والمجالات الفرعية، باستثناء مجال المعوقات المادية حيث بلغت قيمة اختبار (T) للمجال (-) -2.327) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.021). وهي قيمة أقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين. ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر. ويُعزى السبب إلى أن تطلعات أعضاء هيئة التدريس للجامعة واحد، وهدفهم الوحيد النهوض بهذه الجامعة، وتتفق مع دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١٠)، ودراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢)، ودراسة حلس (٢٠١٣)، ودراسة فرج (٢٠١٣)، وتختلف مع دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣).

### التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

١- ضرورة المراجعة المستمرة لرسالة وأهداف الأقسام العلمية بالجامعة وذلك في ضوء تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال:

- التركيز على العمل الجماعي عند مراجعة رسالة وأهداف الأقسام.

- عقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لمعرفة المشكلات التي تواجههم.

- الحرص على مبدأ الشورى عند اتخاذ القرارات.

- البعد عن الروتين والنمط الأوتوقراطي في العمل الإداري.

- تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي.

٢- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال المكتبية عن رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تعيين نواب لرؤساء الأقسام وتعيين أكثر لأعضاء هيئة تدريس بالجامعة ككل.

٣- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة وذلك من خلال:

- عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بالتخطيط الاستراتيجي.

- 
- توزيع الخطة الإستراتيجية للجامعة على جميع الأقسام ونشرها على موقع الجامعة.
  - تعليق لوحات تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة في جميع الكليات والأقسام.
- ٤- ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وذلك من خلال:
- إقامة ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة الخطة الإستراتيجية.
  - الاستعداد لتقبل الجديد في أساليب العمل.
  - التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس على إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- ٥- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لكافة العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وذلك من خلال :
- توفير الميزانيات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ووضع بند خاص بالحوافز المادية.
  - تكريم العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي في احتفالات الجامعة.
  - الأولوية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي لتقلد المناصب الإدارية.
- ٦- إجراء دراسة مشابهة للتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية بجامعة أخرى ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.

## المراجع:

### المراجع العربية :

إبراهيم، حسام الدين.(٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية. مجلة رابطة التربية الحديثة، (١٧)، ١٩١-٣٤.

أبو دقة، سناء إبراهيم ؛ الدجني، إياد علي .(٢٠١١). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية(الجامعة الإسلامية كدراسة حالة). المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجزء الثاني، جامعة الزرقاء، ١٠١٣- ١٠٢٧.

أبو ناصر، فتحي محمد.(٢٠١٠). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم التربوية النفسية، ١١(٤)، ٢٣١ - ٢٥٥.

الأشقر، وفاء محمد.(٢٠١٣). مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة بجامعة إربد الأهلية في الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، ٦(١٢)، ١٤٥-١٦٤.

بحيري، سعد.(٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز والموازنة، القاهرة،

مصر، ٢٧٣-٢٩٥.

الحارثي، سعاد فهد. (٢٠٠٦). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الأميرة نورة، الرياض.

الحسن، ربحي؛ العفيف، أمجد. (٢٠١٠). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٧(١)، ١١-٣٣.

حلس، سالم عبدالله. (٢٠١٣). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جديد التعليم الجامعي، ٦(١٣)، ١٢٩-١٩٠.

الحمالي، راشد محمد؛ العربي، هشام. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل. مجلة الثقافة والتنمية، ٧١(٧١)، ٥٤-١٥٦.

خليل، منى عطية. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي. دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، القاهرة، ١٩٤٩-١٩٨٤.

الدجني، أياد علي. (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السايح، عماد. (٢٠٠٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة. ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المغرب، ٢٤١-٢٥٩.

السعبري، بهاء عدنان.(٢٠١٣). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . مجلة الكوفة للعلوم  
القانونية والسياسية، العراق، ٦(١٥)، ٦٣-٩٣.

سعيد، فيصل؛ إسماعيل، عمر.(٢٠١٣) . معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية  
جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام. مجلة  
العلوم التربوية، (١)، ٢٤٣-٢٧١.

سليمان، حيدر خضر.(٢٠١٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع : دراسة  
ميدانية في جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية  
والإدارية، ٢(٤)، ١-١٦.

الشاعر، عدلي داود.(٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس  
الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشربيني، الهلالي.(١٩٩٦). التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي.  
مجلة كلية التربية، ٣(٢٠)، ١٣٣-١٨٠.

شرف، سمير؛ عمر، وليد؛ عطيرة، عبير.(٢٠١٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير  
مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه  
جامعة تشرين أنموذجاً. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،  
٣٢(٤)، ٦٩ - ٩٣ .

شنودة، إميل فهمي.(٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي  
والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي. المؤتمر السنوي العربي  
السادس والدولي الثالث- كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر .

الضمور، موفق محمد.(٢٠٠٨). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام  
في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم  
المالية والمصرفية، القاهرة، مصر .

الطوخي، سامي. (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمات والشركات. المؤتمر العربي الأول ( الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العربية)، مصر.

عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠٠٧). التخطيط التربوي والخريطة المدرسية. زهراء الشرق، القاهرة.

عبد الجليل، مصطفى عبد الله. (٢٠٠٧). أثر العولمة والتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجامعات العربية. ورقة عمل مقدمة في ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ٢١، المنامة، البحرين.

عريبات، بشير محمد. (٢٠١١). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية. (٥٨)، ٣٤١ - ٣٦٩ .

العمراني، عبدالكريم جاسم؛ سالم، مضر؛ لايخ، خالد. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجزء الثاني، جامعة الزرقاء، ٨٧٨-٨٩٦.

فرج، شدى إبراهيم. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية، جامعة المنوفية، مصر.

فرج، شدى إبراهيم. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي. المجلة التربوية، (٢٩)، ٤٢٩ - ٤٥٦ .

القرني، عبد الخالق محمد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الكرخي، مجيد.(٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكلثم، حمد مرضي ؛ بدرانه ، حازم علي .( ٢٠١٢ ). معوقات التخطيط الاستراتيجي جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، ٥(١٠)، ١٨٧-٢٠٢.

اللوح، عادل.(٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .

ماهر، أحمد.(٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .

محمد، سليمان عبد ربه.(٢٠١١). دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجزء الثاني، جامعة الزرقاء، ٩٥٠-٩٧٩.

مصلح، عطية.(٢٠١٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، (١٤)، ٢٩ - ٧٤.

المليجي، رضا؛ يوسف، يحيي.(٢٠١٠). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر. مجلة البحوث التجارية، ٢٣(١)، ٣٣٥-٣٥٨ .

ميا، علي؛ ديب، صلاح؛ الشامسي، سالم. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين ( دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٠(٤)، ٩١ - ١١٣.



النجار، فريد راغب. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

وهبة، عماد. (٢٠١١). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج. مجلة الثقافة والتنمية، (٤٤)، ٦٣-٢٠٧.

المراجع الأجنبية :

**Achampong, Francis K.(2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning. Planning for Higher Education. Vol38.No.2.**

**Al- Omari, A and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives. Research in Post-compulsory Education, 14(4), 415-428.**

**Comburn, s.(2005). Strategic planning in Higher Education: Factor fiction? perspective policy and practice in higher Education .**

**Study on the Darvish, Hassan & Najafi, Zahra.(2014). Relationship between Succession Planning and Strategic Planning. Case Study: Payame Noor University of Aleshtar. Economic Insights – Trends and Challenges.**

Vol.III (LXVI) No. 1

**Devivo, Sharon.(2008). The Strategic Planning Process:  
An Analysis at two Small Colleges, A  
Decorate Dissertation, University Of  
Pennsylvania, Pro Quest Information and  
Learning Company.**

**Ford, G. (2008). Presidents, Chife Academic Officers,  
and chief financial Officers perceptions of  
the Effectiveness of strategic planning in  
month Carolina community colleges. PhD  
thesis, Western Carolina university.**

**Dissertation Abstract international. 8 (13)12-37. A.  
Glaister, K. W.(2009).Strategic Planning,  
New Yourk: Mc Grew Hill Book Company.**

**Mcnamara.(2011).Educational strategic management  
help organization, united kingdom.**

**Schueler, L.(2007).How A University Prestident inspires  
and maintains a Shared vision during a  
Strategic Planning Process and Its  
Implementation, PhD Dissertation, Faculty  
of the Rossier School of Education,  
University of Southern California.**

**Staley, Timothy G.(2004). Contextual and system  
Dimensions of Strategic Planning in Texas  
colleges: A Test of the Ramanujam and**

**Venkaturaman Planning Model",  
Dissertation Abstracts International, Vol, 63,  
No, 2, Aug, 670 .**

**Tatiane, S., Francisco D., Antonio J., Goncalves  
F.(2013). Strategic Planning in  
Universities from Pará, Brazil.  
Contributions to the  
Achievement of Institutional Objectives.  
Journal of Knowledge  
Management, Economics  
and Information Technology. Vol. 3,  
No.3;.p.1-197.**

**Washington, Jacqueline M. Gill.( 2011). An  
Appreciative Inquiry Approach to  
Strategic Planning: A program  
evaluation of continuing Education  
Services at A Community College. A  
thesis was submitted for fulfillment of  
the requirements for the degree of Doctor  
of education.**

د/ أمجد محمود محمد درادكة  
أ / طارق بن سفر بن عيضة الثقفي

---