

صُعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية)

Difficulties in applying strategic planning in higher education institutions (a study applied to faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University)

إعداد الباحثة/ أماني جلوي الرشيد

ماجستير التخطيط الاجتماعي وإدارة المؤسسات الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Email: amani.05098@gmail.com

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي، حيث شمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية تتكون من 133 من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة الدراسة، وتكونت من (59) فقرة، وتم تقسيمها إلى ستة محاور.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، وأهمها قلة وعي القادة الأكاديميين والإداريين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، أما المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي متوسطة، وأهمها: كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المسؤولون عن التخطيط بالجامعة، وأن المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي متوسطة، وأهمها: عدم توفر أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما أن المعوقات البشرية التي تعوق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، وأهمها: نقص الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي، وأن المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي متوسطة وأهمها: نقص الموارد التكنولوجية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مؤشرات تخطيطية أهمها: الاستعانة بخبراء ومخططين في مجال التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطط الاستراتيجية من خلال إقامة شراكة مجتمعية مع الجامعات الأخرى، والعمل على زيادة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال عقد ورش عمل بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: صُعوبات، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية

Difficulties in applying strategic planning in higher education institutions (a study applied to faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University)

Abstract

The study aimed to identify the obstacles of applying strategic planning in higher education institutions, and to reach planning indicators to face these difficulties. This study is considered one of the descriptive studies that relied on the social survey method with a random sample consisting of 133 faculty members at the Faculty of Social Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and has questionnaire (survey) to achieve the objectives of the study.

The most important results of the study as follows: The organizational obstacles that obstruct applying strategic planning are high, the most important of which is the lack of awareness among academic and administrative leaders of the concept of strategic planning, and the administrative obstacles that obstruct applying strategic planning are medium, the most important of which is the large number of administrative burdens assigned to those responsible for planning at the university, and the informational obstacles that obstruct applying strategic planning Medium and most important is the lack of guidelines clarifying the mechanisms of implementing strategic plans, and the human obstacles that obstruct applying strategic planning process are high, the most important of which is the lack of trained staff in strategic planning, and the technical obstacles that obstruct applying strategic planning process are medium, the most important of which is the lack of technical resources that help applying Strategic planning at the university.

The study reached planning indicators, including: the use of experts and planners in the field of strategic planning to develop strategic plans by making a community partnership with other universities, working to increase and spread the culture of strategic planning at the university by holding workshops with the aim of developing their skills and capabilities in the field of strategic planning.

Keywords: Difficulties, strategic planning, higher education institutions, Imam Muhammad bin Saud Islamic University

1. المقدمة:

تُعَدُّ المنظمات التعليمية غاية في الأهمية بالمجتمعات؛ إذ يترتب عليها إعداد المواطن الصالح، وتأهيل كوادر بشرية صالحة للعمل لدفع عجلة التنمية الاجتماعية، حيث تعيش هذه المنظمات في بيئة تنافسية نتيجة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ مما أوجد الحاجة إلى تبني أساليب جديدة لإدارة هذه المنظمات في ضوء المتغيرات المجتمعية.

ومن منطلق أهمية التخطيط الذي لا غنى عنه لأنه ضرورة مُلِحَّة في جميع المؤسسات فإنه لا يمكن تصور منظمة ما بدون وجود خطط تمكّنها من تحقيق أهدافها المنشودة، وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في منظومة التعليم ولا سيّما التعليم العالي، حيث يساعد التخطيط كموجه للمؤسسة لتتقيد بها المؤسسة والعاملون فيها، وصولاً إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها في المجتمع، إلا أنه توجد صعوبات تواجه بعض الجامعات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي مما قد يؤثر على تميزها وبقائها واستمرارها، وانطلاقاً من تلك الأهمية ستقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على تحديد الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

1.1. مشكلة الدراسة:

إنّ التخطيط الاجتماعي ذو أهمية كبيرة في حياة كل فرد؛ فهو ينظم له شؤون حياته، ويجعله يخطو خطى ثابتة وواثقة في عمله مع الآخرين، فكيف الحال في المنظمات والمؤسسات الموجودة لعمل أنشطة وبرامج متعددة على مستوى المجتمع، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف وغايات كبرى، وبذلك سيكون التخطيط فيها بالتأكيد له أهمية لا تقل أهمية عن التخطيط في حياة الفرد بل تزداد. (مرسي، 2019، ص 204).

وللتخطيط فوائد عديدة في هذه المنظمات والمؤسسات باختلاف ميولها وأنشطتها، ومن هذه الفوائد أنه يظهر الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، كما يقدم التخطيط العناصر الواجب استخدامها بأنواعها، سواء كانت العناصر مادية أو بشرية، وكذلك يبين التخطيط مقدماً الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي. (مرسي، 2019، ص 206).

وللتخطيط أنواع متعددة منها التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلية وعالمية، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة. (مساعدة، 2013، ص 76).

وأشار جمال مُحَمَّد إلى العوامل والمبررات التي تقود إلى التخطيط في مؤسسات التعليم العالي (جمال مُحَمَّد، 2016، ص 292-293)، ومنها:

العامل الديموغرافي: يعد النمو السكاني من العوامل المهمة في تحديد عناصر خطط التنمية، ومن ثم فإن هذا العامل يرتبط ارتباطاً مباشراً بعملية التعليم بنوعيه النظامي وغير النظامي ففي التعليم المستمر يجب الأخذ بعين الاعتبار المعدلات الديموغرافية التي تشكل عدد المستهدفين من خلال برامج التعليم المستمر وتصنيف مستوياتهم تبعاً لظروفهم المحيطة.

العامل السياسي: ولهذا العامل دور الريادة في عملية التخطيط للتنمية عامّة، وللتعليم المستمر خاصّة، فمن خلاله يستمد التعليم قوته، ومن خلال التعليم تستمد السياسة قوتها.

العامل الاقتصادي: وهذا العامل يعد حجر الزاوية في منظومة التنمية عامّة، ويشكل القطب الثاني من قطبي المدى بين الطموحات والإمكانات، وكذلك فإن هذا العامل يدعم التعليم والتوسع في التعليم يدعم الاقتصاد.

العامل الاجتماعي: ويعد العامل الاجتماعي مهمًا في صقل الوظيفة الاجتماعية التربوية للمواطن بجانب تأثير العوامل الحضارية والثقافية.

العامل الثقافي: وتوضح أهمية هذا العامل من خلال متطلبات الثورة الثقافية المعرفية التكنولوجية والوضع السائد مقارنة مع معطيات العصر.

قصور التعليم النظامي: بما أن التعليم النظامي لا يستطيع مسايرة سرعة التغيير في المجتمع فإن التعليم المستمر يحل بديلاً له في متطلبات العصر وبجابه متغيراته على مختلف الصُّعد.

حيث بلغ عدد الجامعات الحكومية في المملكة 28 جامعة حكومية، في حين بلغ عدد الجامعات والكليات الأهلية 36 جامعة وكلية في المملكة. (الهيئة العامة للإحصاء، 2019)

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي كما أشار إليها: (مصطفى، 2017. ص9)

في أن للتخطيط الاستراتيجي قدرًا كبيرًا من الأهمية لعمل الشركات والمنظمات والإدارات الأخرى، ويعد التخطيط مهمًا من حيث إنه يوجه المنظمة كلها تجاه تحقيق الأهداف، وبدون ذلك يمكن أن يتجه كل فرد أو وحدة قطاع لتحقيق أهداف خاصة وفق رؤية قد تختلف تمامًا مع مصالح وأهداف المنظمة، تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، وبدون ذلك تحدث حالات الصدام والصراع، ومن ثم هدر الموارد دون تحقيق الأهداف، تحديد الأنشطة والمهام الإدارية لإنجاز الأهداف، وبدون ذلك يمكن أن يتم القيام بأعمال غير ضرورية أو غير مطلوبة، أو القيام بها بأسلوب غير اقتصادي، تحديد وتوصيف الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وبدون التخطيط لا يكون معروفًا ما أنواع وكميات ومواصفات الموارد والإمكانات المادية والبشرية والفنية والمالية اللازمة.

ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة في تحديد الصعوبات الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الصعوبات الفنية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، وتحديد الصعوبات التنظيمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، وتحديد الصعوبات البشرية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.

2.1. أهمية الدراسة:

1.2.1. الأهمية العلمية:

1- ندرة الدراسات المهمة بدراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي في حدود علم الباحثة.

2- إثراء المكتبة العلمية على المستويين المحلي والعربي.

3- قد تفيد القائمين على التطوير التعليمي وصانعي السياسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السُّعُودِيَّة.

2.2.1. الأهمية العملية:

1. تساعد هذه الدراسة المؤسسات التعليمية على مواجهة وتحديد صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتغلب عليها من خلال نتائج الدراسة.
2. قد يساهم هذا البحث في تطوير ودعم كفاءة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي بصفة عامة، وجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود بصفة خاصة.

3.1. أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيس للدراسة تحديد صعوبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- تحديد الصعوبات الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
 - 2- تحديد الصعوبات الفنية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
 - 3- تحديد الصعوبات التنظيمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
 - 4- تحديد الصعوبات المعلوماتية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
 - 5- تحديد الصعوبات البشرية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
 - 6- التوصل إلى مؤشرات تخطيطية تساهم في مواجهة صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

4.1. تساؤلات الدراسة:

ما صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟
ومن هذا المنطلق يمكن تحديد تساؤلات الدراسة في:

- 1- ماهي الصعوبات الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
- 2- ماهي الصعوبات الفنية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
- 3- ماهي الصعوبات التنظيمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
- 4- ماهي الصعوبات المعلوماتية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.
- 5- ماهي الصعوبات البشرية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية.

5.1. مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم "صعوبة":

المفهوم اللغوي:

المشقات والعسر، وتأتي بمعنى بعد مثل قولنا صعب المنال أي بعيد المثال، وتأتي بمعنى تعقدت مثل قولنا تصعبت الأمور أي تعقدت الأمور. (دويدري، 2010، ص10).

اصطلاحًا:

عرف قاموس الخدمة الاجتماعية الصعوبات هي درجة الصعوبة في اتصال الأعضاء في شريحة أو طبقة اجتماعية. (الصالح، 1999، ص54)

تأتي كلمة صعوبة من المصطلح اللاتيني صعب ويشير المفهوم إلى المشكلة أو الفجوة أو القيد الذي ينشأ عندما يحاول الشخص تحقيق شيء ما، ومن ثم فإن الصعوبات هي مضايقات أو حواجز يجب التغلب عليها من أجل تحقيق هدف معين. (دويدري، 2010، ص10).

مفهوم الصعوبة إجرائياً من وجهة نظر الباحثة:

هي ظروف تواجه أعضاء هيئة التدريس أثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وتحول دون التطبيق الجيد ومنها الصعوبات: الإدارية، الفنية، المعلوماتية، والبشرية، والتنظيمية.

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

المفهوم اللغوي:

"يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فن القيادة العسكرية، ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف سياسية، وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو، أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها" (جمال مُحَمَّد، 2016، ص49)

اصطلاحًا:

يُعرّف التقرير الفدرالي التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، علاوةً على الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (مساعدة، 2017، ص79).

تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً من وجهة نظر الباحثة:

هو تخطيط بعيد الأمد في جامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، ويقوم بهذه العملية القيادات العليا في الجامعة وهم ذوو الخبرة والكفاءة لتحقيق أهداف الجامعة بشكل فعال.

3- مفهوم مؤسسات التعليم العالي:

المفهوم اللغوي:

وزارة التعليم العالي: الوزارة المسؤولة عن التعليم في الجامعات والمعاهد العليا. (معجم المعاني) وتُعرّف المؤسسة بقاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية: مؤسسة تباشر نشاطاً يتضمن تقديم الخدمات وهي إمّا خاصة وإمّا عامة، ويُستخدم هذا المصطلح بخاصة في الولايات المتحدة. (الصالح، 1999، ص31).

اصطلاحًا:

يُعرّف قطاع التعليم العالي: بأنه قطاع اجتماعي وخدمي يُعنى بالتعليم ما بعد الثانوي، ويتكون من مجالس عليا برئاسة رئيس الوزراء، ووزارة التعليم العالي، ومؤسساتها المختلفة، ويرأسها وزير التعليم العالي، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات ومعاهد عليا ومستشفيات تعليمية طبية ومركز تقنية المعلومات في التعليم العالي، ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، ومتحف العلوم، وملحقيات ثقافية، ومؤسسات خدمية أخرى مساندة تابعة للتعليم العالي. (الخطيب وآخرون، 2021، ص10).

تعريف مؤسسات التعليم العالي إجرائيًا من وجهة نظر الباحثة:

مؤسسة حكومية أنشئت من أجل إعداد مواطن صالح يهتم في تنمية وازدهار المجتمع السعودي وتمكنه فرصة لمواصلة التعليم في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتؤهله للعمل بعد التخرج بما يتوافق مع التخصص والمؤهلات العلمية. **الخاتمة:** لقد تضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمشكلة الدراسة وأهميتها العلمية والعملية وصولًا، لأهداف الدراسة وتسؤولياتها ومفاهيمها.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. التخطيط الاستراتيجي

أولاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

من أبرز الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها (Ibrechts (Balducci & Hillier , 2016 :

- 1- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تجهيز المنظمة من الداخل، وذلك بإجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي وفي القواعد والإجراءات والنظم والقوى العاملة للتعامل بفعالية وكفاءة مع البيئة بشقيها الداخلي والخارجي.
- 2- يحقق التخطيط التنظيمي، واختيار قرارات قوية ذات تأثير تقود إلى زيادة الحصة السوقية، وتزيد من رضا العاملين مع المنظمة وتؤدي إلى تعظيم المكاسب.
- 3- تحديد الأهمية النسبية لأولويات المنظمة وتعيين الموارد اللازمة، ويركز التخطيط الاستراتيجي على تنسيق القرارات التي يتم اتخاذها وتوحيد مسارها، ووضع معيار موضوعي لمعرفة وتحديد كفاءة الإدارة والحكم عليها.
- 4- تعظيم كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق، وإيجاد الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود معايير تستند إلى الأهداف الاستراتيجية.
- 5- رصد البيئة الخارجية والسوق حتى يُتاح للمنظمة استغلال الفرص الأمل والتصدّي للتهديدات، وهذا هو المعيار الجوهري لنجاح المنظمات وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص.
- 6- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتشجيع على العملية التشاركية من خلال القيام بالعمل الجماعي، وهذا يزيد من إخلاص الموظفين وتنفيذ الخطط، ويقص من مقاومتهم وميولهم للتغيير.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- أ- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية ومهمّة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- ب- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة ابتداءً من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين، والمستفيدين، والجمهور، وغيرهم.
- ج- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- د- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى حشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها، ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- هـ- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي (Futuring) مع أنه يعتمد مؤشرات الماضي، ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة، إلا فإنه ينطلق من ذلك ليرسم أهداف المستقبل.
- و- الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع أمام المنظمة الخيارات التي تسلكها في خطتها التنفيذية، وأنه يرتب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يحقق الفوائد الآتية: (جمال مُحمَّد، 2016، ص50).

1. توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهبؤ لها، حيث يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3. يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.

رابعاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
4. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
5. وضع السياسات، والإجراءات، والقواعد، والبرامج، والموازنات، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
6. تقييم الأداء في ضوء الأهداف، والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

7. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغييرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

خامساً: أنواع التخطيط الاستراتيجي:

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

وهو عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى، وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها.

2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: (مساعدة، 2013، ص92)

وهي إدارة جهود وحدات الأعمال الاستراتيجية حتي تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من المجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات، وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة، وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد إسهام المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية.

سادساً: مزايا التخطيط الاستراتيجي:

يقدم التخطيط مجموعة من المزايا والفوائد تلخص في الآتي: (جمال مُحمَّد، 2016، ص44-45).

1. يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
2. يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. يحمل الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها، وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.
4. يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
5. يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة، وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
6. يساعد الإدارة على استشراف المستقبل والتحوط لأية متغيرات تحدث في المستقبل.
7. يختصر في الزمن اللازم لإنجاز الأعمال ويستبدل بالعبثية والعشوائية في العمل الأساليب المنظمة والمبرمجة.
8. يجعل الوصول إلى الأهداف أمراً يسيراً فقد لا تتحقق الأهداف بدونه ويرسم صورة للمستقبل، فيجعل المسير نحوها واضحاً ومحددًا ويخلق الثقة لدى المنظمة من خلال رضاها بصواب ما تفعل.

سابعًا: مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المرحلي:

جدول (1-2) مقارنة بين التخطيط المرحلي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط المرحلي	التخطيط الاستراتيجي
<p>التخطيط المرحلي: (Rolling Wave Planning) أحد أصناف التخطيط الخاص بالمشاريع، يتم تنفيذه دوريًا بناءً على المرحلة الحالية في المشروع ومدى سرعة تغير العوامل المؤثرة في المشروع ووضوحها، ويعتمد على ما توفر من بيانات ومعلومات.</p> <p>يلائم التخطيط المرحلي المشاريع التي يتوفر عنها المعلومات اللازمة لتخطيط حزم العمل المستقبلية بالتفصيل بالاعتماد على الإنجاز الناجح لمراحل المشروع السابقة.</p> <p>يتضمن التخطيط المرحلي إضافة التفاصيل المتوفرة عن مرحلة محددة إلى هيكل تقسيم العمل والجدول الزمني وعملية التنفيذ، ثم إعادة هذه المراحل بصفة منتظمة عند توفر تفاصيل واضحة جديدة حتى نهاية المشروع.</p> <p>يدفع التخطيط المرحلي الفريق للتركيز على الأهداف قصيرة المدى، مع تصحيح المسار حسب الحاجة، مما يسمح بتقدم العمل وإنجاز المهام الحالية والقصيرة المدى مع استمرار التخطيط للمهام المستقبلية في الوقت ذاته. المفاهيم الإدارية (2021).</p>	<p>عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها. عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.</p> <p>القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.</p> <p>عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف.</p> <p>عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، علاوةً على الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه</p> <p>يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا أو الفوائد تتمثل في ما يلي تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة. التخطيط الاستراتيجي (2021).</p>

ثامناً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

- 1- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط، والجدية في التعامل مع هذا الموضوع.
- 2- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.
- 3- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.
- 4- وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسئولتهم.
- 5- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية ودعم معلوماتي فاعل واتباع نظام موازنات فاعل.
- 6- الواقعية في التقديرات والخطط؛ حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى والمرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
- 7- المتابعة والتصحيح. (هاريسون، 2010م ص239)

تاسعاً: خطوات تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي: (Bryson , 2011)

1. وضع وتطوير العمليات.
2. مناقشة ومتابعة الأمور القانونية في المنظمة وفحص قيم ورسالة المنظمة.
3. إجراء تقييم للبيئة المحيطة للمنظمة سواء الداخلية والخارجية.
4. تحديد المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة وبناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ.
5. تبني خطط واستراتيجيات من قبل إدارة المنظمة وإنشاء رؤية للمنظمة و تنفيذ الاستراتيجيات والخطط.
6. تقييم الاستراتيجيات والخطط وتصحيح الأخطاء.

عاشراً: معوقات التخطيط الاستراتيجي:

ذكر مساعدة (2018، ص94-93) أن من أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

1. عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي؛ وهذا يرجع إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم، وعدم المبالاة لدى بعضهم باستخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.
2. الانطباع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات؛ وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات، والبيانات، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
3. التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها في حاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه المدة، وإن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بُنيت عليه؛ مما يؤدي إلى تعثرها وربما إخفاقها.
4. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، وتبني سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض. وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
5. الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير فيها منذ البداية؛ لأن عدم توفر الأموال اللازمة لسداد نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الإخفاق.

2.2. مؤسسات التعليم العالي**أولاً: أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية:**

1. إتاحة الفرص التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية / تعليمية مناسبة لمساعدتهم على النمو المتكامل والاستجابة لحاجات المجتمع.
2. توفير العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي، بغض النظر عن التفاوت فيما بينهم في اللون أو الجنس أو الدين أو المنطقة الجغرافية أو المستوى الاجتماعي والاقتصادي.

3. تطوير وتنمية المعرفة والقدرات لدى الطلاب، وتشجيع الأفكار الجديدة أو المبتكرة وتحفيز المبادرات الفردية.
4. دعم وتعزيز عمليات الدعم العقلي والفني لدى الطلاب، والتأكيد على الابتكارات والاكتشافات العلمية الإبداعية لإثراء المعرفة الإنسانية وإغنائها.
5. ترسيخ ثقافة الحوار واحترام الرأي والرأي الآخر وتقبل التنوع وإشاعة ثقافة التسامح ونبذ العنف والتطرف.
6. إقامة شراكة حقيقية بين الجامعة من جهة وقطاعات الإنتاج من جهة أخرى. (الخطيب، 2015، ص 425-227)

ثانياً: وظائف مؤسسات التعليم العالي:

1. وظيفة التدريس:

وهي من المسؤوليات الأساسية لمؤسسات التعليم العالي ولها أثر مهم في تحقيق التنمية الفكرية والثقافية والاجتماعية، من خلال ما يحدثه التدريس في بناء شخصياتهم وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم.

2. وظيفة البحث العلمي:

وهي الوظيفة الرئيسة لمؤسسات التعليم العالي، حيث تهدف إلى تنمية المعرفة وتطويرها من خلال فاعلية عضو هيئة التدريس وانشغاله بالبحث العلمي.

3. وظيفة خدمة المجتمع:

ويتم تحقيق تلك الوظيفة من خلال تثقيف أفراد المجتمع المحيط بها من خلال برامج تقدمها لأبناء المجتمع تحت شعار التعليم المستمر، كما تعمل على حل المشكلات التي تواجه المجتمع، ومواجهة التغيرات المتلاحقة التي تسود العالم اليوم، مع تقديم الاستشارات للمجتمع ومؤسساته وهيئاته. (سحتوت، 2015، ص 106)

ثالثاً: مراحل وخطوات صياغة سياسة التعليم الجامعي: (مبروك، 2019، ص 30-34)

يمكن تحديد ثلاث عمليات أساسية لسياسة التعليم الجامعي فيما يأتي:

1. صياغة سياسة التعليم الجامعي.

توجد مجموعة من الأسس التي ينبغي أن تراعى عند صياغة سياسة التعليم الجامعي وتتمثل فيما يأتي:

- الديناميكية الاجتماعية: إذ لا بد أن تظهر السياسة التعليمية تلك التفاعلات المركبة في النسيج الاجتماعي سياسياً واقتصادياً وثقافياً وقيماً.

- الجهد التعاوني: بحيث يحتاج وضعها إلى تعاون وتضافر جهود مؤسسات متعددة خارج نطاق المؤسسة التعليمية، ومنها مؤسسات الإنتاج والخدمات والمؤسسات الإقليمية والدولية، بل لا بد من ربط هذه السياسة بالسياسات الأخرى، وأن تشتق أغراضها من الأهداف.

- الأساس المعلوماتي: حيث ينبغي أن توضع على أساس معلوماتي عميق ومتعدد الأبعاد.

- المرونة: حيث ينبغي أن تراعي الإمكانيات المادية للمجتمع والمصادر البشرية اللازمة لوضع السياسة التعليمية موضع التنفيذ، وكذلك الإطار المرجعي والقيمي للأفراد، كما تقتضي هذه المرونة والأخذ بأسلوب البدائل حتى لا تكون السياسة جامدة وضيقة.

- شمولية المحتوى: حيث يلزم اتحاد مواقف واضحة من القضايا المهمة والجوهرية في التعليم الجامعي، ومنها ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية ومجانبة التعليم وجودته وتنوع التعليم ومحو الأمية وتعليم المرأة وغيره.

- الأساس العلاجي للمشكلات: بحيث تتضمن السياسة موقفاً توصيفياً لعلاج بعض الخصوصية.

2. تبني سياسة التعليم الجامعي والإعلان عنها.

وهي المرحلة التي يتم فيها قبول الأهداف العامة للسياسة التعليمية للتعليم الجامعي، على أساس أو تدعيم اتجاهات معينة، وتحويلها إلى استراتيجيات عمل أو خطط وبرامج محددة تستهدف تحقيق هذه الأهداف العامة لسياسة التعليم الجامعي.

وفي ضوء ذلك، فإنه يمكن تحديد عدد من الممارسات التي ينبغي أن تتم في هذا المستوى، ومن هذه الممارسات ما يأتي:

أ- العمل على شرح وتفسير أهداف سياسة التعليم الجامعي.

ب- تحديد المواقف وآليات العمل.

ج- تحديد أولويات الأهداف المختلفة وعناصرها.

رابعاً: آليات تنفيذ السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية: (السنبل، 2017، ص 69-71)

1- اختيار الهيئة التعليمية والإدارية وإعدادها وتدريبها:

لا شك أنّ العنصر البشري يؤدي دوراً فعالاً في تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهداف العملية التعليمية؛ لذا حرصت السياسة التعليمية بالمملكة على اختيار أفراد الهيئة التعليمية والإدارية بالمؤسسات التعليمية وإدارات التعليم من ذوي الكفاءات العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي القويم، وتشير وثيقة سياسة التعليم في المملكة إلى ضرورة عناية الجهات المختصة بالدورات التدريبية والتجديدية ودورات النوعية من أجل ترسيخ المقررات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة.

2- تخطيط المناهج وتطويرها:

أولت السياسة التعليمية في المملكة عناية خاصة بالمناهج باعتبارها وسيلة فعالة من وسائل تحقيق أهداف التربية والتعليم، وقد نصت وثيقة سياسة التعليم في المملكة على أن تكون المناهج منبثقة من الإسلام ومن مقومات الأمة وموافقة لحاجاتها وتحقيق أهدافها، ومناسبة لمستوى الطلاب ومتوازية ومرنة ومراعية لمختلف البيئات.

3- تقويم العملية التعليمية:

تعد الامتحانات من أهم وسائل التقويم التربوي للعملية التعليمية على الرغم من تعرضها لكثير من الانتقادات وتنبع أهمية التقويم من كونه وسيلة لتطوير وتحديث العملية التعليمية، لذا وجهت سياسة التعليم في المملكة عناية كبيرة إلى عملية التقويم.

4- العناية بالمؤسسة التعليمية:

حددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة سبل العناية بالمؤسسة التعليمية، حيث قررت أن المدرسة هي البيئة الخاصة المقصودة لتربية الناشئة وإعدادهم، لذا ينبغي أن تكون بكل أجهزتها ونظامها وأوجه نشاطها محققة للسياسة التعليمية والأهداف التربوية التي تتضمنها، وأن يكون البناء المدرسي لائقاً في مستواه ونظامه وشروطه الصحية، كما تجب العناية بإنشاء المكتبات المدرسية ومكتبات الفصول وتزويدها بالمصادر والمراجع التعليمية والتثقيفية للطلاب والمعلمين.

5- التكامل بين الوسائل التربوية العامة:

تبرز وثيقة سياسة التعليم في المملكة أهمية التعاون والتكامل بين الوسائل التربوية المختلفة من مساجد ووسائل إعلام ومتاحف ومكتبات عامة ومؤسسات تعليمية؛ لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة من التربية والتعليم؛ لذلك أشارت إلى أن جميع البرامج الدراسية والتدريبية والنوادي والمراكز الثقافية والمعاهد التي تقيّمها الوزارات أو المؤسسات التي تخضع لإشراف الجهات التعليمية.

3.2. الموجهات النظرية للدراسة

النظرية المفسرة للدراسة:

نظرية المنظمات:

ويقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي توجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة، وهذا يعني أن نظرية المنظمة تسهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية:

1. المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.
2. فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.
3. تهيئة آليات تساعد على تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.
4. التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لتطويره باستمرار. (الخفاجي، 2017، ص8).

أنواع المنظمات: (الصباغ، بدر، 2020، ص20-21)

تقسم النظم إلى نوعين هما: نظم مغلقة closed systems، ونظم مفتوحة Open systems

فالنوع الأول يصور النظام على أنه كل مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية، فالنظام المغلق لا يستلم أي طاقة من البيئة الخارجية ولا يصدر أي طاقة إلى المحيط، أما النوع الثاني فهو الذي يرى النظام على أنه هيكل كلي مترابط يتفاعل مع البيئة تفاعل تبادلي، وهذا التفاعل هو أساس تغيير النظام وتحديد مساراته وحركته كما يقرر بقاء النظام أم لا.

وأشار الصباغ (2020) إلى خصائص النظم المفتوحة:

- أهمية البيئة: لا يمكن فهم دراسة النظام من غير دراسة البيئة المحيطة به سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، فما بين النظام وبيئته توجد حدود تفصل بين النظام وبيئته، وهذه الحدود هي التي تقرر أين يقف ويبدأ النظام أو النظم الفرعية، وقد تكون حدوداً مادية أو سيكولوجية أو غير ذلك.
- التغذية المرتدة: فالنظم المفتوحة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية، حيث تساعدها هذه المعلومات على تحقيق التكيف مع التطورات والمستجدات، كما تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات.
- التسلسلية: حيث تتميز النظم المفتوحة بتسلسل أنشطتها تبدأ بالمدخلات، ومن ثم العمليات، ومن ثم المخرجات.
- الاستقرار والثبات: حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن النسبي نتيجة تدفق المدخلات والمخرجات من البيئة وإليها بشكل يحقق نوعاً من الاستقرار أو الثبات النسبي.

- النمو والتوسع: نتيجة تمتع النظم المفتوحة بالاستقرار والثبات النسبي من جهة، وقدرتها على البقاء من جهة أخرى، فهي تسعى مع كبر حجمها وتعقدتها إلى أن تنمو وتتوسع وتطوير الوسائل والأساليب المناسبة لذلك.
 - تحقيق الأهداف بطرق وأساليب متعددة: حيث تتصف الأنظمة المفتوحة بنقطة النهاية، ألا وهي الهدف، فالنظام قادر على تحقيق أهدافه بأكثر من طريقة وبأكثر من أسلوب ومدخل، فالمنظمات تختلف فيما بينها في طرق تحقيق الأهداف.
 - كما أشار (أبو المعاطي ماهر، 2021م، ص68-69) إلى المكونات الرئيسية للمنظمة، وهي:
 - بناء: يتكون من وحدات اجتماعية (انساق فرعية) مرتبطة بنائياً ووظيفياً وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة للتحقق هدفها من خلال الارتباط والتفاعل بين تلك الوحدات.
 - وظيفة: أو مهام وأهداف حيث إن أي منظمة تقوم من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة، بمعنى آخر فإن لكل منظمة مهامً يناط بها إنجازها.
 - مجموعة من الأفراد: يمثلون متغيراً من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي للمنظمة بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول علاوةً على تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية وهم يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك على أساس مجموعة من القواعد.
 - الموارد: ويقصد بها المواد الخام والمعدات والآلات التي تملكها وتستخدمها المنظمة في عملياتها، أو التي يحتمل أن تحصل عليها في المستقبل.
 - الأنشطة: حيث تمارس المنظمة عدداً من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات (سلع أو خدمات) للمواطنين، علاوةً على صيانة تلك الموارد وحسن استثمارها وتنميتها بما يحقق أهدافها.
 - وجود اعتماد متبادل: بين المنظمة كمنسق فرعي وبين البيئة المحيطة بها (كنسق أكبر) لتحقيق أهداف كل من المنظمة والبيئة، وخاصة أن المنظمة تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد والفرص الضرورية لوجودها.
- مستويات تحليل المنظمات: (عبد اللطيف، 2013، ص126).**
- 1- مستوى تحليل الفرد:

وهو مهتم بصفة أساسية بتحليل اتجاهات الأفراد وسلوكهم – ويمثل هذا الاتجاه أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية والنواحي السلوكية والمهتمة بعمليات صنع القرار في التنظيمات ومن رواد هذا الاتجاه (هربرت سيمون H. Semon، وهوايت (White).
 - 2- مستوى تحليل العلاقات الاجتماعية:

ويهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة ويمثلها أيضاً أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية والمهتمة بعلم النفس الاجتماعي، حيث يكون الاهتمام منصباً على دراسة وتحليل شبكة العلاقات بين الجماعات الصغيرة التي تتكون بطريقة غير رسمية داخل المنظمة الرسمية وهو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.
 - 3- مستوى تحليل المنظمة ككل:

ويأخذ بهذا المستوى التحليلي علماء البنائية الوظيفية في دراستهم للمنظمة، حيث ينظر إليها بوصفها نسقاً اجتماعياً يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائها المتساندة تساندا وظيفياً المنظمات.

3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى دراسة التميمي (2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية".

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بمناهج التدريب والتعليم، والوقوف على أهم العوائق والتحديات التي قد تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير عملية التدريب والتعليم، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الصياغة الواضحة لرؤية ورسالة وأهداف التدريب والتعليم المستقبلية تعد من أهم إسهامات التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم والتدريب، وأن تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية بشكل جيد من أهم الطرق التي يتم بواسطتها تطوير المناهج التعليم والتدريب.

الدراسة الثانية دراسة الشهري (2017) بعنوان: "المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطاتم بنعبد العزيز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تسهم في تلافى تلك المعوقات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: - أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً)، ومن أهم هذه المعوقات (عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمنسوبيها).

2.3. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى دراسة السنبل (2014) بعنوان: "تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجي واختتمت الدراسة بتسليط الضوء على ملامح الاستراتيجية العربية للأخذ بموجهات التخطيط والتقويم الاستراتيجي في مؤسسات التعليم المستمرة التي تتلخص في عدة محاور منها: ضرورة تبني قرارات استراتيجية من أعلى مستويات الهرم الإداري في وزارات التربية وإدارات التعليم العالي، والتأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي إنما هو خيار استراتيجي لا مناص من الأخذ به وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

الدراسة الثانية دراسة مرزوقة (2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة بأبعاده (الرؤية والرسالة والأهداف والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى تحسين أداء العاملين وكفاءتهم يتأثر إيجاباً بعناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة ويتم مشاركة العاملين عند وضع الخطة الاستراتيجية في المؤسسة بدرجة كبيرة، ووجود ضعف في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بما يؤثر على رضاهم الوظيفي.

الدراسة الثالثة دراسة زعيبي (2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة مُحَمَّد خضير بسكرة الجزائر".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، من أهم النتائج التي توصلت إليها أن عملية التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران بشكل كبير على أداء الجامعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

الدراسة الرابعة دراسة عيد (2015) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل".

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة متكاملة وحديثة لمخرجات التعليم العالي التي تمثل متطلبات السوق العمل، والتوصل إلى مقترح يستخدم التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتهيئة مخرجات التعليم العالي لتلبية تلك المتطلبات المتغيرة لسوق العمل في الوطن العربي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تضع الإدارة العليا في المؤسسات القضايا والمشكلات الاستراتيجية في أولويات اهتمامها ويسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير مناخ فعال للعمل ليناسب المتطلبات المتغيرة بسوق العمل وسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التفاعل بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

الدراسة الخامسة: دراسة عبد الرحمن والشويخ (2015) بعنوان: "دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية – دير بلح".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية دير البلح، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال نشر ثقافته بما يخدم عملية التخطيط والتطوير فيها.

الدراسة السادسة: دراسة يحيوي وآخرين (2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة باتنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الجزائرية ومدى إسهامه في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي بها، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم وجود قسم خاص للإدارة الاستراتيجية وحدة التخطيط في الجامعة محل الدراسة، يسهم التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعة من خلال وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية وتعاني الجامعة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي حدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرتها على ضمان جودة التعليم.

الدراسة السابعة: دراسة الغوي (2017) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة كبيرة.

3.3. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة أوزديم (2011) بعنوان "بيانات الرسالة والرؤية على الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بيانات الرسالة والرؤية على الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، تظهر النتائج أن البيانات الخاصة بتقديم الخدمات لتعليم القوى العاملة المؤهلة هي الأكثر شيوعاً في بيانات مهمة الجامعات، وكان من بين أكثر العبارات استخداماً " امتلاك معرفة عالمية وكافية ومختصة "، وبشكل متكرر في بيانات مهمة الجامعات، فيما يخص بيانات الرؤية: تؤكد الجامعات في الغالب على الخدمات المتعلقة بوظيفة البحث الخاصة بهم وذلك " أن تصبح جامعة بحثية معروفة ورائدة ومحترمة على الصعيدين الوطني والدولي " من بين الرسائل الأكثر شيوعاً التي تم توضيحها وإبرازها.

الدراسة الثانية: دراسة البناء وآخرين (2016) بعنوان: "نجاح التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ في مؤسسات الخدمة العامة: دليل من كندا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الخارجية، تقييم البيئة الداخلية) كما أظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً ذا أهمية بالغة كوسيلة يعتمد عليها المديرين في صياغة الاستراتيجية التي تسهم في عملية التنفيذ، وذلك من خلال أبعاده المتمثلة بالرؤية والرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية.

الدراسة الثالثة: دراسة صوفيا وأور (2016) بعنوان: " آثار التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي (دراسة حالة لمعهد كينيا للأبحاث الطبية، كيمري)".

هدفت دراستهم إلى تحديد آثار أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي، وتحليل آثار التخطيط الاستراتيجي على نجاح المنظمة. وكشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي إذا تم تنفيذه جيداً في المنظمة سيكون فعالاً تجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي ونمو المنظمة.

4. الإجراءات المنهجية

1.4. نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تعتمد على دراسة الحقائق المتعلقة بالمشكلة وهي التي تجمع بياناتها لخدمة غرض بذاته محدد سلفاً ولا لفائدة جمع البيانات وإنما يقصد بها توفير البيانات لخدمة الباحثين في أغراضهم المتعددة.

2.4. منهج الدراسة:

استندت هذه الدراسة إلى منهج المسح الاجتماعي بالعينة، والذي يعد أكثر ملائمة لموضوع الدراسة والمسح الاجتماعي من أهدافه وصف خصائص الظاهرة موضوع الدراسة، بحيث يعني بجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك عن طريق توجيه الأسئلة إلى الأفراد أنفسهم.

3.4. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية البالغ عددهم 282، وتم الحصول على 133 من عدد الاستبانات، بعد استبعاد الاستمارات غير مكتملة الإجابة وغير صالحة للتطبيق.

4.4. مجالات الدراسة:

- أ. المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، حيث بلغ عددهم 133 عضو هيئة تدريس.
- ب. المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة في جامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية بالرياض، قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية.
- ج. المجال الزمني: فترة جمع البيانات من 18 مارس إلى 20 أبريل 2022 م.

5.4. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة التي تم استخدامها في هذه الدراسة من جزأين على النحو الآتي:

1- الجزء الأول:

يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتمثلة في: (النوع - العمر - المؤهل العلمي - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية في مجال العمل - هل حصلت على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي - عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي - مدى الاستفادة من هذه الدورات).

2- الجزء الثاني:

ويحتوي على محاور الاستبانة المتعلقة بموضوع الدراسة وتتضمن 59 فقرة، وتم تقسيمها إلى ست محاور على النحو الآتي:

جدول (1-4) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
11	1- المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي
13	2- المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
8	3- المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
9	4- معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
8	5- المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
12	6- ما مقترحاتك للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات مفردات الدراسة.

6.4. إجراءات الدراسة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المُحكِّمين في مجال الدراسة لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وبعد التحكيم وضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة.

7.4. صدق الأداة وثباتها:

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة الآتية: (أوافق – أوافق إلى حد ما- لا أوافق). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقًا للآتي: أوافق (3) درجات، أوافق إلى حد ما (2) درجتان، لا أوافق (1) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($3 - 1 = 2$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($2 \div 3 = 0.67$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2-4) تقسيم فئات مقياس ليكرت الثلاثي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	أوافق	2.34	3.00
2	أوافق إلى حد ما	1.67	2.34
3	لا أوافق	1.00	1.67

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات الدراسة، بعد معالجتها إحصائيًا. تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أ) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد (6) من المُحكِّمين في مجال الدراسة لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتماؤها للمحور، وبعد التحكيم وضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ب) صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (3-4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور (ن=40)

المحور الأول			
(المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.493	7	**0.540
2	**0.556	8	**0.704
3	**0.595	9	**0.597

المحور الأول			
(المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.508	10	**0.632	4
**0.640	11	**0.638	5
		**0.448	6

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (4-4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور (ن=40)

المحور الثاني			
(المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.632	8	**0.400	1
**0.575	9	**0.696	2
**0.562	10	**0.596	3
**0.757	11	**0.530	4
**0.693	12	**0.556	5
**0.687	13	**0.499	6
		**0.596	7

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (5-4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور (ن=40)

المحور الثالث			
(المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.711	5	**0.803	1
**0.679	6	**0.629	2
**0.769	7	**0.796	3
**0.726	8	**0.704	4

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (4-6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور (ن=40)

المحور الرابع			
(معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.597	6	**0.529	1
**0.684	7	**0.662	2
**0.706	8	**0.764	3
**0.670	9	**0.649	4
		**0.702	5

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (4-7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور (ن=40)

المحور الخامس			
(المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.785	5	**0.599	1
**0.835	6	**0.739	2
**0.701	7	**0.814	3
**0.572	8	**0.812	4

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (4-8) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور (ن=40)

المحور السادس			
(المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.675	8	**0.761	1
**0.867	9	**0.907	2
**0.926	10	**0.882	3
**0.597	11	**0.655	4

المحور السادس			
(المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.700	12	**0.840	5
**0.842	13	**0.927	6

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) (α) ، ويوضح الجدول رقم (9) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (4-9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (ن=40)

ثبات الاستبانة	عدد العبارات	الاستبانة
0.763	11	1- المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي
0.846	13	2- المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
0,870	8	3- المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
0,844	9	4- معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
0,874	8	5- المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
0,943	12	6- ما مقترحاتك للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟
0,953	61	الثبات العام

8.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مفردات الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- 4- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق أداة الدراسة، وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

5. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

1.5. خصائص مفردات الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات الدراسة، وتشمل: (النوع - العمر - المؤهل العلمي - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية في مجال العمل - هل حصلت على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي - في حالة الإجابة بنعم كم عدد هذه الدورات؟ - ما مدى الاستفادة من هذه الدورات؟)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

1- النوع:

جدول (1-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

م	النوع	التكرار	النسبة
أ	ذكر	54	41,6
ب	أنثى	79	59,4
	المجموع	133	%100

يتبين من الجدول السابق أن (59,4%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث وهن النسبة الكبرى بين أفراد عينة الدراسة، في حين أن (41,6%) من أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأقل في أفراد عينة الدراسة.

2- العمر:

جدول (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة
أ	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	58	43.6
ب	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	50	37.6
ج	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	18	13.5

5.3	7	55 سنة فأكثر	د
%100	133	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن (43,6%) من عينة الدراسة أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة وهم الفئة الكبرى في عينة الدراسة، ثم يليها من 35 إلى أقل من 45 سنة من عينة الدراسة بنسبة (37,6%)، ثم يليها من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة من عينة الدراسة بنسبة (13,5%)، ثم يليها 55 سنة فأكثر من عينة الدراسة بنسبة (5,3%) وهم الفئة الأقل.

3- المؤهل العلمي:

جدول (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
أ	بكالوريوس	9	6.8
ب	ماجستير	58	43.6
ج	دكتوراه	66	49.6
	المجموع	133	%100

يتضح من الجدول السابق أن (49,6%) من عينة الدراسة حاصلين على درجة الدكتوراه وهم الفئة الكبرى من عينة الدراسة، ثم يليها (43,6%) منهم حاصلون على درجة الماجستير، (6,8%) منهم حاصلون على شهادة البكالوريوس وهم الفئة الأقل، وقد يرجع ذلك إلى الطفرة العلمية التي تشهدها المملكة.

4- الرتبة الأكاديمية:

جدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

م	الرتبة الأكاديمية	التكرار	النسبة
أ	معيد	14	10.5
ب	محاضر	61	45.9
ج	أستاذ مساعد	37	27.8
د	أستاذ مشارك	13	9.8
هـ	أستاذ	8	6.0
	المجموع	133	%100

يتضح من الجدول السابق أن (45,9%) من عينة الدراسة رتبته العلمية محاضر، وهم الفئة الكبرى في عينة الدراسة، ثم يليها (27,8%) رتبته العلمية أستاذ مساعد، ثم يليها (10,5%) منهم رتبته العلمية معيد، ثم يليها (9,8%) منهم رتبته العلمية أستاذ مشارك، و(6%) منهم رتبته العلمية أستاذ، وهذا التنوع يدل على حرص أعضاء هيئة التدريس واهتمامهم بالمشاركة في أغراض البحث العلمي.

5- عدد سنوات الخبرة:

جدول (5-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أ	أقل من 5 سنوات	21	15.8
ب	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	61	45.9
ج	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	32	24.1
د	15 سنة فأكثر	19	14.3
المجموع		133	%100

يتضح من الجدول السابق أن (45,9%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهي الفئة الكبرى في عينة الدراسة، ثم يليها (24,1%) منهم سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، ثم يليها (15,8%) منهم سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، ثم يليها (14,3%) منهم سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، وهي الفئة الأقل في عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع الجدول الخاص بالعمر.

6- عدد الدورات في مجال العمل:

جدول (6-5) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير عدد الدورات في مجال العمل

م	عدد الدورات	التكرار	النسبة
أ	أقل من 3 دورات	11	8.3
ب	من 3 دورات إلى أقل من 6 دورات	37	27.8
ج	6 دورات فأكثر	85	63.9
المجموع		133	%100

يتضح من الجدول السابق أن (63,9%) من عينة الدراسة حصلوا على أكثر من 6 دورات وهي الفئة الكبرى في عينة الدراسة، ثم يليها (27,8%) منهم لديهم من 3 دورات إلى أقل من 6 دورات، ثم يليها (8,3%) منهم لديهم أقل من 3 دورات وهي الفئة الأقل، ويدل هذا على حرص أفراد العينة على الحصول على الدورات للاستفادة منها في مجال العمل.

7- هل حصلت على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (7-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي

م	الاستجابة	التكرار	النسبة
أ	نعم	51	38,3
ب	لا	82	61,7
المجموع		133	%100

يتضح من الجدول السابق أنّ (61,7%) من عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي، وهي الفئة الكبرى من عينة الدراسة، بينما (38,3%) من عينة الدراسة حصلوا على دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الوقت الكافي لدى أعضاء هيئة التدريس لحضور هذه الدورات نتيجة لانشغالهم بالأعمال الدراسية والإدارية.

8- في حالة الإجابة بنعم كم عدد الدورات التي حصلت عليها؟:

جدول (5-8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي

م	عدد الدورات	التكرار	النسبة
أ	أقل من 3 دورات	25	49.1
ب	من 3 دورات إلى أقل من 6 دورات	17	33.3
ج	6 دورات فأكثر	9	17.6
المجموع			100%

يتضح من الجدول السابق أنّ (49,1%) من عينة الدراسة حصلوا على دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي أقل من 3 دورات وهي الفئة الكبرى من عينة الدراسة، ثم يليها (33,3%) من عينة الدراسة حصلوا على دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي من 3 دورات إلى أقل من 6 دورات، ثم يليها (17,6%) حصلوا على دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي أكثر من 6 دورات.

9- ما مدى الاستفادة من الدورات؟

جدول (5-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الاستفادة من الدورات

م	درجة الاستفادة	التكرار	النسبة
أ	مرتفعة	15	29.4
ب	متوسطة	29	56.9
ج	ضعيفة	7	13.7
المجموع			100%

يتضح من الجدول السابق أنّ (56,9%) من عينة الدراسة درجة الاستفادة من الدورات لديهم متوسطة، وهي الفئة الكبرى من عينة الدراسة، ثم يليها (29,4%) من عينة الدراسة درجة الاستفادة لديهم مرتفعة، بينما (13,7%) من عينة الدراسة درجة الاستفادة لديهم ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى احتواء الدورات التدريبية على معلومات كافية تفيد وتسهم في تحسين أدائهم.

2.5. النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟
 للتعرف على المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لعبارات محور: المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (5-10) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم

العالي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
3	0.605	2.41	8	62	63	ك	ضعف الاهتمام بتدريب فريق التخطيط بالجامعة على مهام التخطيط الاستراتيجي.	1
			6.0	46.6	47.4	%		
4	0.590	2.40	7	66	60	ك	عدم الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي	2
			5.3	49.6	45.1	%		
2	0.622	2.47	9	53	71	ك	عدم وجود أدلة استرشادية للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة	3
			6.8	39.8	53.4	%		
4	0.615	2.40	9	62	62	ك	عدم وجود معايير ثابتة لقياس الأداء في تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	4
			6.8	46.6	46.6	%		
7م	0.711	2.32	19	53	61	ك	ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي في الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	5
			14.3	39.8	45.9	%		
1	0.623	2.50	9	49	75	ك	قلة وعي القادة الأكاديميين والإداريين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.	6
			6.8	36.8	56.4	%		
6	0.659	2.37	13	57	61	ك	عدم وجود وحدة لمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجامعة.	7
			9.8	42.9	45.9	%		
7	0.711	2.32	19	53	61	ك	عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.	8
			14.3	39.8	45.9	%		
5	0.649	2.39	12	57	64	ك	قلة اهتمام عمادة التخطيط والجودة بالجامعة بنشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	9
			9.0	42.9	48.1	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
8	0.566	2.28	8	80	45	ك	ضعف التنسيق بين الإدارة العليا ومستويات الإدارات المختلفة في تحديد رؤية الجامعة ورسالتها.	10
			6.0	60.2	33.8	%		
9	0.653	2.27	15	67	51	ك	عدم الاهتمام بصياغة خطط بديلة في حال إخفاق الخطة الحالية.	11
			11.3	50.4	38.3	%		
			المتوسط العام					
	0,344	2.37						أوافق

يتضح في الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل عام على المعوقات التنظيمية التي تعوق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بمتوسط (2.37 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.34 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق على أداة الدراسة؛ مما يوضح أن المعوقات التنظيمية تعوق عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي (بدرجة مرتفعة).

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟

للتعرف على المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب على عبارات محور المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5-11) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
10	0.684	2.18	21	67	45	ك	افتقار الجامعة إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.	1
			15.8	50.4	33.8	%		
5	0.685	2.30	17	59	57	ك	تفتقر الجامعة إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الجامعة.	2
			12.8	44.4	42.9	%		
12	0.700	2.05	29	62	58	ك	اعتقاد المسؤولين بأن رؤية الجامعة ورسالتها مجرد شعارات.	3
			21.8	51.1	27.1	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			النسبة %	العبارات	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
4	0.650	2.34	13	62	58	ك	الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.	4
			9.8	46.6	43.6	%		
13	0.778	2.00	40	53	40	ك	عدم وجود إدارة مستقلة مخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجية في الجامعة.	5
			30.1	39.8	30.1	%		
2	0.632	2.44	10	55	68	ك	كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المسؤولين عن التخطيط بالجامعة.	6
			7.5	41.4	51.1	%		
6	0.669	2.29	16	63	54	ك	ضعف دعم المستويات الإدارية العليا بالجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجية.	7
			12.0	47.4	40.6	%		
9	0.732	2.19	26	57	50	ك	عدم وضوح دور الجامعة في إدارة الأزمات	8
			17,5	42,9	37,6	%		
8	0.687	2.24	19	63	51	ك	عدم توافق أهداف الخطط الاستراتيجية مع إمكانات الجامعة ومواردها	9
			14.3	47.4	38.3	%		
7	0.708	2.27	20	57	56	ك	عدم ربط الخطط الاستراتيجية بالتغيرات المجتمعية الداخلية والخارجية.	10
			15.0	42.9	42.1	%		
1	0.583	2.45	6	61	66	ك	المركزية في التخطيط واتخاذ القرار.	11
			4.5	45.9	49.6	%		
11	0.637	2.14	19	77	37	ك	عدم التوافق بين أهداف الجامعة وهيكلها التنظيمي.	12
			14.3	57.9	27.8	%		
3	0.537	2.35	9	70	54	ك	عدم إشراك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية قبل إقرارها	13
			6.8	52.6	40.6	%		
أوافق إلى حد ما	0,347	2.25	المتوسط العام					

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما بشكل عام على المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط (2.25 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق إلى حد ما على أداة الدراسة، مما يوضح أن المعوقات الإدارية تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (بدرجة متوسطة).

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟ للتعرف على المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لعبارات محور المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5-12) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
1	تدني جودة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات في الجامعة.	ك	13	63	57	2.33	0.648	3
		%	9.8	47.4	42.8			
2	قلة الخبرة لدى القائمين على التخطيط في توظيف المعلومات المتاحة لصالح التخطيط الاستراتيجي.	ك	16	61	56	2.31	0.667	5
		%	12.0	45.9	42.1			
3	الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة وحديثة.	ك	11	57	65	2.41	0.640	2
		%	8.3	42.9	48.8			
4	عدم توفر أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الاستراتيجية.	ك	11	50	72	2.46	0.646	1
		%	8.3	37.6	54.1			
5	عدم التنوع في مصادر المعلومات أثناء مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	ك	13	66	54	2.32	0.634	4
		%	9,8	49,6	40,6			
6	قلة تبادل المعلومات بين الإدارات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.	ك	9	61	53	2.33	0.600	م3
		%	6.8	53.4	39.8			
7	عدم احتفاظ الجامعة بقاعدة بيانات بكافة البيانات السابقة للاستفادة منها عند مواجهة المشكلات المماثلة.	ك	32	59	42	2.08	0.745	7
		%	24.0	44.4	31.6			
8	عدم توافر معلومات كافية عن البيئة الداخلية للجامعة	ك	27	57	49	2.17	0.740	6
		%	20.3	42.9	36.8			
			المتوسط العام			2.30	0,420	أوافق إلى حد ما

ينتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما بشكل عام على المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط (2.30 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق إلى حد ما على أداة الدراسة، مما يوضح أن المعوقات المعلوماتية تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (بدرجة متوسطة).

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟

للتعرف على معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لعبارات محور معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5-13) استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أوافق	إلى حد ما	لا أوافق			
1	نقص الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي.	ك	93	33	7	2.65	0.580	1
		%	69.9	24.8	5.3			
2	عدم إلمام القائمين على التخطيط في الجامعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	ك	63	54	16	2.36	0.680	4
		%	47.4	40.6	12.0			
3	عدم حرص الجامعة على استقطاب كوادر بشرية للتخطيط الاستراتيجي.	ك	64	55	14	2.38	0.670	3م
		%	48.1	41.4	10.5			
4	عدم اهتمام الجامعة بإعداد برامج تدريبية لتأهيل العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.	ك	74	48	11	2.47	0.646	2
		%	55.6	36.1	8.3			
5	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل.	ك	43	68	22	2.16	0.684	7
		%	32.3	51.1	16.5			
6	ضعف قدرة أعضاء اللجان التنفيذية على استثمار الفرص المستقبلية في صالح التخطيط الاستراتيجي.	ك	37	85	11	2.20	0.563	6
		%	27.8	63.9	8.3			
7	ضعف قدرة أعضاء اللجان التنفيذية على التنبؤ بعواقب العمل المستقبلية.	ك	48	74	11	2.28	0.607	5
		%	36.1	55.6	8.3			

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
8	قلة مشاركة المستشارين المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط.	ك	12	58	63	2.38	0.648	3
		%	9.0	43.6	47.4			
9	عدم إتاحة الجامعة فرصة للعاملين بالجامعة بتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	ك	13	57	63	2.38	0.658	3م
		%	9.8	42.9	47.4			
المتوسط العام								
						2.36	0,382	أوافق

يتضح في الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون على معوقات الموارد البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط (2.36 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من 2.34 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق على أداة الدراسة، مما يوضح أن معوقات الموارد البشرية تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (بدرجة مرتفعة).

خامساً: إجابة السؤال الخامس: ما المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ؟

للتعرف على المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لعبارات محور المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5-14) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات

التعليم العالي

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
1	الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي قديمة لا تواكب المتغيرات الحديثة.	ك	12	70	51	2.29	0.625	3
		%	9.0	52.6	38.3			
2	نقص الموارد النَّقْبيَّة التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	ك	15	62	56	2.31	0.683	1
		%	11.3	46.6	42,1			
3	عدم وجود قنوات اتصال تربط بين الجامعة والجهات المشاركة في مواجهة الأزمات.	ك	12	71	50	2.28	0.622	4
		%	9.0	53.4	37.6			

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا أوافق	إلى حد ما أوافق	أوافق			
2	0.663	2.30	15	63	55	ك	غياب التقيّيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات لمواجهة الأزمات.	4
			11.3	47.4	41.3	%		
5	0.684	2.23	19	64	50	ك	ضعف تقيّيات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	5
			13,5	51,1	35,3	%		
6	0.667	2.22	18	68	47	ك	ندرة استخدام الأجهزة التقيّية الحديثة في المتابعة والتنفيذ والرقابة.	6
			13.5	51.1	35.4	%		
7	0.672	2.16	21	70	42	ك	افتقاد المرونة في التعامل مع الخطط الاستراتيجية.	7
			15.8	52.6	31.6	%		
8	0.699	2.11	26	67	40	ك	عدم توافر الوقت الكافي لإعداد الخطط الاستراتيجية	8
			19.5	50.4	30.1	%		
أوافق إلى حد ما			المتوسط العام					
	0,462	2.16						

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما بشكل عام على المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط (2.16 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من 1.67 إلى 2.34)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق إلى حد ما على أداة الدراسة، مما يوضح أن المعوقات الفنية تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (بدرجة متوسطة).

سادساً: إجابة السؤال السادس: ما مقترحاتك للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟ للتعرف على مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لعبارات محور مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5-15) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقترحاتك للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا أوافق	إلى حد ما	أوافق			
1م	0.423	2.86	4	10	119	ك	الاهتمام بتدريب فريق التخطيط بالجامعة على مهام التخطيط الاستراتيجي ورفع مهاراتهم في المهام المنوطة لهم..	1
			3.0	7.5	89.5	%		

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أوافق	إلى حد ما	لا أوافق			
2	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالجامعة.	ك	113	17	3	2.83	0.435	3
		%	85,0	12.7	2.3			
3	توافر وحدة رقابية مسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة.	ك	106	25	2	2.78	0.450	6
		%	79.7	18.8	1.5			
4	إنشاء وحدة مستقلة للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	ك	102	25	6	2.72	0.542	9
		%	85.8	10.8	3.4			
5	تخفيف الأعباء الإدارية على المكلفين بوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	ك	102	27	4	2.74	0.506	8
		%	76.7	20.3	3.0			
6	توفير أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الاستراتيجية.	ك	109	20	4	2.79	0.473	5
		%	82.0	15.0	3.0			
7	العمل على توفير قواعد بيانات حديثة.	ك	107	26	0	2.80	0.398	4
		%	80.5	19.5	0.0			
8	العمل على الاحتفاظ بقواعد البيانات السابقة للاستفادة منها عند مواجهة المشكلات المماثلة	ك	115	15	3	2.84	0.424	2
		%	86,4	11,3	2,3			
9	توفير الجامعة لكوادر بشرية مؤهلة لإعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي	ك	117	14	2	2.86	0.385	1م
		%	88.0	10.5	1.5			
10	إعداد برامج تدريبية لتأهيل العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.	ك	118	12	3	2.86	0.404	1
		%	88.7	9.0	2.3			
11	توفير قنوات اتصال تربط بين الجامعة والجهات المشاركة في مواجهة الأزمات.	ك	103	26	4	2.74	0.502	8م
		%	77.5	19.5	3.0			
12	توفير التقيّيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات لمواجهة الأزمات.	ك	101	32	0	2.76	0.429	7
		%	75.9	24.1	0.0			
			المتوسط العام			2.80	0,290	أوافق

يتضح في الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل عام على مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط (2.80 من 3.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي

(من 2.34 إلى 3.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق على أداة الدراسة، مما يوضح موافقة أفراد عينة الدراسة على مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

6. نتائج الدراسة وتوصياتها

1.6. خلاصة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟

وكانت أبرز الصعوبات التنظيمية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في:

- ضعف الاهتمام بتدريب فريق التخطيط بالجامعة على مهام التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود أدلة استرشادية للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة وعدم وجود معايير ثابتة لقياس الأداء في تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي في الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي وقلة وعي القادة الأكاديميين والإداريين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود وحدة لمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجامعة وعدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي وقلة اهتمام عمادة التخطيط والجودة بالجامعة بنشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف التنسيق بين الإدارة العليا ومستويات الإدارات المختلفة في تحديد رؤية الجامعة ورسالتها.
- عدم الاهتمام بصياغة خطط بديلة في حال إخفاق الخطة الحالية.

مناقشة السؤال الثاني: ما المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟

وكانت أبرز الصعوبات الإدارية التي تعوق عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في:

- افتقار الجامعة لوجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- تفتقر الجامعة وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل الجامعة.
- اعتقاد المسؤولين بأن رؤية الجامعة ورسالتها مجرد شعارات والافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة وعدم وجود إدارة مستقلة مخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المسؤولون عن التخطيط بالجامعة.
- ضعف دعم المستويات الإدارية العليا بالجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضوح دور الجامعة في إدارة الأزمات وعدم توافق أهداف الخطط الاستراتيجية مع إمكانيات الجامعة ومواردها.
- عدم ربط الخطط الاستراتيجية بالتغييرات المجتمعية الداخلية والخارجية.

- المركزية في التخطيط واتخاذ القرار وعدم التوافق بين أهداف الجامعة وهيكلها التنظيمي.

- عدم إشراك الإدارات المختلفة في وضع الخطط الاستراتيجية قبل إقرارها.

مناقشة السؤال الثالث: ما المعوقات المعلوماتية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟

وكانت من أبرز الصعوبات المعلوماتية التي تعوق عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في:

- تدني جودة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات في الجامعة.

- قلة الخبرة لدى القائمين على التخطيط في توظيف المعلومات المتاحة لصالح التخطيط الاستراتيجي.

- الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة وحديثة وعدم توفر أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الاستراتيجية.

- عدم التنوع في مصادر المعلومات أثناء مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- قلة تبادل المعلومات بين الإدارات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.

- عدم احتفاظ الجامعة بقاعدة بيانات بكافة البيانات السابقة للاستفادة منها عند مواجهة المشكلات المماثلة.

- عدم توافر معلومات كافية عن البيئة الداخلية للجامعة.

مناقشة السؤال الرابع: ما المعوقات البشرية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟

وكانت من أبرز الصعوبات البشرية التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في:

- نقص الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي وعدم إلمام القائمين على التخطيط في الجامعة بأهمية التخطيط

الاستراتيجي وعدم حرص الجامعة على استقطاب كوادر بشرية للتخطيط الاستراتيجي.

- عدم اهتمام الجامعة بإعداد برامج تدريبية لتأهيل العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

- ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء فرق العمل.

- ضعف قدرة أعضاء اللجان التنفيذية على استثمار الفرص المستقبلية في صالح التخطيط الاستراتيجي.

- ضعف قدرة أعضاء اللجان التنفيذية على التنبؤ بعواقب العمل المستقبلية.

- قلة مشاركة المستشارين المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط.

- عدم إتاحة الجامعة فرصة للعاملين بالجامعة بتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

مناقشة السؤال الخامس: ما المعوقات الفنية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟

وكانت من أبرز الصعوبات الفنية التي تعوق عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بين أفراد عينة الدراسة تتمثل في:

- الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي قديمة لا تواكب المتغيرات الحديثة.

- نقص الموارد التكنولوجية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

- عدم وجود قنوات اتصال تربط بين الجامعة والجهات المشاركة في مواجهة الأزمات.
- غياب التَقْنِيَّات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات لمواجهة الأزمات وضعف تَقْنِيَّات جمع وتحليل البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية وندرة استخدام الأجهزة التَقْنِيَّة الحديثة في المتابعة والتنفيذ والرقابة.
- افتقاد المرونة في التعامل مع الخطط الاستراتيجية وعدم توافر الوقت الكافي لإعداد الخطط الاستراتيجية.

2.6. توصيات الدراسة:

- الاستعانة بخبراء ومخططين في مجال التخطيط الاستراتيجي لوضع خطط استراتيجية بعمل شراكة مجتمعية مع الجامعات الأخرى.
- العمل على زيادة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وذلك من خلال إقامة ورش عمل بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح عمل سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بحيث توجد معايير ومؤشرات أداء واضحة للعاملين يمكن الاعتماد عليها في قياس عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير جودة وحدة التخطيط الاستراتيجي من خلال تشكيل لجان مختصة تعمل على مراجعة وإعادة الخطط الاستراتيجية بناء على المتغيرات التي تطرأ على البيئة وتقييمها لتحقيق أهداف العملية الاستراتيجية.

7. المراجع

1.7. المراجع العربيّة:

- إبراهيم، السعيد. (2019). الإدارة العصرية للمكتبات الجامعية. وكالة الصحافة العربية – أسك زاد.
- الأسناوي، جلال، السيد، إبراهيم. (2020). التدريب الإداري. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- التخطيط الاستراتيجي. (2021). starshams.com
- الأمين، عثمان. سفیان، البشير. (2021). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعات الحكومية السودانية]. الخرطوم.
- التميمي، سعود. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. الرياض.
- الخفاجي، نعمة. (2017م). نظرية المنظمة داخل التصميم. اليازوري للنشر والتوزيع.
- دويدري، رجا ووحيد. (2010). المصطلح العلمي في اللغة العربية: عمقه التراثي وبعده المعاصر. > books.google.com
- زعيبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة مُحمَّد خضير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مُحمَّد خضير. الجزائر.
- زيدان، سلمان. (2017). العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات. دار زهران للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة.

- السكري، أحمد. (2013). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. دار الوفاء لندنيا.
- السنبلي، أحمد. (2014). تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجي. المؤتمر السنوي الثاني عشر: تقويم تجارب تعليم الكبار في الوطن العربي، 51-79.
- الشهري، عماد. (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بنعبد العزيز. مجلة البحث العلمي في التربية، 2-19.
- أبو صالح، مُحَمَّد. (2016). التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الصالح، مصلح. (1999). الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية. دار عالم الكتب.
- الصباغ، معاذ، بدر، فاطمة. (2020). نظرية المنظمة. الجامعة الافتراضية السورية.
- الطيبي، خضر. (2013). الإدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر.
- عبد الرحمن، رضوان؛ والشيوخ، عاطف. (2015). دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية.
- عبد اللطيف، رشاد. (2013). تنظيم المجتمع نماذج ومهارات. ط. (2). دار الزهراء. الرياض.
- عثمان، مروه. (2017). الخدمة الاجتماعية المعطيات النظرية وأسس الممارسة. مكتبة الرشد.
- عزازي، فاتن. (2013). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق. دار الزهراء.
- علي، مُحَمَّد. (2018). التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 60(3)، 179-216.
- مرزوقة، هاني. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات في الأردن [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط. دار المنظومة. <https://search-mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/724929>
- مرسي، حامد. (2019). التخطيط الاستراتيجي. المكتب العربي الحديث.
- مساعدة، ماجد. (2016). الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، علي. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات. دار زهران للنشر والتوزيع.
- المفاهيم الإدارية. (2021، 11). hbrarabic.com
- نيزاي، عبد المجيد، والسيحاني، مشعل. (2015). الخدمة الاجتماعية. مكتبة المتنبي.
- هاريسون، ديفيد. (2010). الإدارة الاستراتيجية (علاء الدين ناطورية، مترجم). دار زهران.
- الهيئة العامة للإحصاء المملكة العربية السعودية. (2019) التعليم العالي الحكومي والأهلي.
- يحيوي، إلهام، علي، ليلي. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات: دراسة حالة جامعة باتنة. بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 101-111.

2.7. المراجع الأجنبية:

Accounting, Magazine Chartered Management Accounting, 2 (18), 34-38.

Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. (Eds.). (2016). *Situated practices of strategic planning: An international perspective*. Routledge

Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.

Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.

Roghanian, Parastoo, Rosli, Amran and Gheysaria, Hamed. (2012). *Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry*". *Social and Behavioral Sciences*, 40(2), 550-556.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحثة/أماني جلوي الرشيدى، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.57.23>