



معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي التربية الخاصة والدعوة والثقافة الإسلامية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. زياد كامل اللالا*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والوقوف على أكبر المعوقات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، (٣٦) ذكوراً، و(٣٠) إناثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة من إعداده؛ للكشف عن معوقات التخطيط الإستراتيجي، مكونة من (٢٩) عبارة.

وقد أظهرت النتائج وجود معوقات للتخطيط الإستراتيجي تصنف بدرجة كبيرة وأخرى متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير القسم الأكاديمي، ولصالح قسم التربية الخاصة؛ حيث المعوقات لديهم أعلى من قسم الدعوة والثقافة الإسلامية، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطي الذكور والإناث تعزى للجنس، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى للخبرة في التدريس لصالح من خبرته أكثر من (٣ سنوات).

وأوصت الدراسة باعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة، وعلى جميع المستويات، وعقد دورات تدريبية

* أستاذ التربية الخاصة المساعد، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة.

متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الإستراتيجي، وإستراتيجياته، وضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، ومتابعة تنفيذ الخطط.

المقدمة:

يحظى قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام الدولة ورعايتها، نظراً لأهميته في تخريج الكفاءات الوطنية المؤهلة تأهيلاً عالياً بمختلف المجالات العلمية والنظرية، لذا استحوذ هذا القطاع على اعتمادات مالية ضخمة في ميزانيات الدولة خلال سنوات خطة التنمية السادسة.

وتتمثل أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في إعداد الطلاب والطالبات وتأهيلهم، وإكسابهم القدرات والمهارات المختلفة، والإسهام في دفع وتطوير البحث العلمي والتطبيق، وإعداد الكفاءات والكوادر الوطنية المتخصصة في مختلف المجالات العلمية، وتقديم الخدمات العلمية والفنية في المجالات العلمية المختلفة للقطاعين العام والخاص، وتوثيق الروابط مع القطاع الخاص، مثل: البنوك والشركات، والمؤسسات؛ وذلك لمشاركتهم في تطوير مناهج الجامعات، بحيث تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

ويمثل التخطيط الإستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري (الخطيب، ٢٠٠٣؛ السكارنة، ٢٠١٠).

ويعد التخطيط الإستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات (الظاهر، ٢٠٠٩؛ نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥).

تتعرف الغالبية العظمى من منظمات الأعمال والإدارة، بأهمية التخطيط الإستراتيجي، بالنسبة لبقائها ونموها طويل الأمد، وتستخدم المعلومات، والتخطيط الإستراتيجي، لمساعدة منظمات الأعمال؛ لأداء أفضل عمل وتوجيه طاقتها للأسلوب الأمثل، والتأكد من أن عناصرها وأفرادها يحملون من الثقافة والمعرفة العلمية لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. ويعد التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في حياة المنظمات والمؤسسات والجامعات؛ حيث تقوم المنظمات بدراسة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات والبيئة المحيطة بها داخلياً وخارجياً، وتحليلها، وبيان تأثيرها على إمكانية المنظمة، وما يحقق لها من فرص أو تهديدات، ويرافقها تشخيص إمكانياتها وقدراتها لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، وتقوم على أثرها بوضع الإستراتيجيات الملائمة لتتكيف مع المعطيات (السعيد، ٢٠١١؛ الكثم، ٢٠١١).

فقد عملت كثير من الجامعات العالمية المرموقة على إنشاء مراكز أو وحدات أكاديمية، لتتولى إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة ككل، والكليات كل حسب تخصصه، لتعمل على تنمية الجامعة، وتوضيح مسار هدفها، ومستقبلها الذي تنشده (الخطة الإستراتيجية لعمادة التطوير الجامعي في جامعة القصيم، ٢٠١٤).

مشكلة الدراسة وتسؤولاتها:

تتنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف الجوانب التعليمية والإدارية، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق القيادات التربوية، في سبيل المواءمة بين استمرار الدور التعليمي للجامعات، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير وفق خطة إستراتيجية شاملة، مبنية على تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال رسم خطط تحدد فيها الأهداف والغايات لفترة بعيدة المدى، وأصبح التخطيط الإستراتيجي يأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المؤسسة التعليمية، والتنبؤ بالتحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلباً على نواتجها التعليمية، ومن هنا جاءت الدراسة كمحاولة للكشف عن هذه المعوقات، كما أشارت لذلك دراسة (القرشي، ٢٠٠٨).

وتتلخص مشكلة الدراسة الحالية في البحث عن وجود معوقات للتخطيط الإستراتيجي بين أقسام جامعة القصيم، وتسعى الدراسة للوقوف على أبرز هذه المعوقات؛ بغرض إيجاد الحلول المناسبة لها، وخاصة في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة.

وبالتحديد تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للقسم الأكاديمي؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للخبرة في التدريس؟

أهمية الدراسة:

- تسعى الجامعات والكليات فيها نحو التطوير الشامل، وبناء دور تنموي فاعل، وتحسين مخرجات الكليات في جامعة القصيم، وتفعيل دور الكليات بشكل أكبر في خدمة المجتمع المدني.
- تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً من عناصر العمليات الإدارية للجامعات، والمنظمات المعاصرة.
- يعد استخدام التخطيط الإستراتيجي استخداماً واسعاً من قبل الباحثين

- والمفكرين في الشؤون التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية، لأنه الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة التعليمية.
- يمثل التخطيط الإستراتيجي نهجاً علمياً فنياً وفكرياً شمولياً يستند إلى معلومات ومعارف، فهو يدل على حيوية وقابلية المؤسسة التعليمية للتطوير والتجديد، وهو أداة للتغيير، وإدارة ثقافة المنظمة، وهي تمثل امتداداً وتطويراً للمنظمات التعليمية، وهي تمثل تشخيصاً وتركيباً لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي.
- قد تسهم الدراسة في وضع برامج وخطط وإستراتيجيات لمواجهة معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة القصيم.
- توضيح البيئة الجامعية على أرض الواقع لصاحب القرار لاتخاذ ما يلزم؛ للتقليل من المعوقات، وزيادة الإيجابيات.
- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين الدارسين والباحثين، لأخذه بعين الاهتمام لتطوير الجامعة والنهضة فيها.
- ندرة الدراسات العربية التي تناولت معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية الجامعية، وقد تفتح الدراسة الحالية المجال لدراسات أخرى تستخدم متغيرات وأدوات جديدة.

مصطلحات الدراسة:

- **التخطيط الإستراتيجي:** تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل؛ للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومنظمة العمل، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن أيضاً تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة. (ماهر، ٢٠٠٩).
- **المعوقات:** يقصد بها في هذه الدراسة الصعوبات المادية والبشرية

والتعليمية والتنظيمية والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قسمي الثقافة والدعوة الإسلامية بكلية الشريعة، وقسم التربية الخاصة بكلية التربية في جامعة القصيم.

— **عضو هيئة التدريس:** هو أحد أعضاء هيئة التدريس والإشراف على التعليم الجامعي في جامعة القصيم، من حملة درجة الدكتوراة، والمجستير، من ذوي الرتب (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس).

— **قسم الثقافة الإسلامية:** أحد أقسام كلية الشريعة والدراسات الإسلامية في جامعة القصيم، وقد نشأ القسم مع نشأة كلية الشريعة وأصول الدين "بفرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، واستمر يقدم خدماته المختلفة بعد تأسيس جامعة القصيم عام ١٤٢٤هـ نتيجة اندماج فرعي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في منطقة القصيم.

— **قسم التربية الخاصة:** أحد أقسام كلية التربية في جامعة القصيم، وقد نشأ القسم في العام الجامعي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ وكان تابعاً لكلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، ومع افتتاح كلية التربية العام الجامعي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، أصبح أحد أقسامها ويمنح درجة البكالوريوس في مسارات التربية الخاصة المتعددة، وهي: الإعاقة العقلية، صعوبات التعلم، الموهبة والتفوق، اضطرابات النطق واللغة، والإعاقة السمعية، والإعاقة البصرية.

حدود الدراسة:

— **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٤-١٤٣٥هـ (٢٠١٣-٢٠١٤م).

— **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في قسمي الثقافة والدعوة الإسلامية بكلية الشريعة، وقسم التربية الخاصة بكلية التربية في جامعة القصيم.

- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في قسمي الثقافة والدعوة الإسلامية بكلية الشريعة، وقسم التربية الخاصة بكلية التربية في جامعة القصيم.

الإطار النظري:

يمثل التخطيط ضرورة حتمية لتحقيق أهداف أي مؤسسة من المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية، ويختص التخطيط بتحديد أهداف المؤسسة والأدوات والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيقها، مع بيان دور كل فرد وإدارة في تنفيذ وتحقيق أهداف الخطة.

وقد تم تعريف التخطيط بعدة تعريفات منها: التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها، لتحقيق النتائج المنشودة. (العلاق، ٢٠٠٨).

وعرّف التخطيط على أنه: عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تختصر الكلف وتُعظم النتائج. (الكرخي، ٢٠٠٩).

وهناك من يعرفه بأنه: التقرير سلفاً بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به. (عبدالسلام، ٢٠٠٨).

وعرّف كذلك بأنه: جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه. ويعرّف أيضاً بأنه: تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرصة الملائمة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧).

ومهما تعددت التعريفات فإن التخطيط يعتبر من وظائف الإدارة الرئيسية، وهو يسبق الوظائف الأخرى، باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفاعلية إلا بتوافر عنصر التخطيط، وهو أمر منطقي للغاية. فالتخطيط الناجح يعتمد على قدرة الإداري على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، أو المتغيرات الداخلية

(داخل المنشأة). ولا يمكن تحقيق أهداف المنشأة بعيدة الأمد في ظل غياب خطط بعيدة الأمد. ولا تتحقق الأهداف أصلاً بدون خطط، سواء كانت الخطط قصيرة، أو متوسطة، أو بعيدة الأمد. (السعيد، ٢٠١١؛ العلاق، ٢٠٠٨).

التخطيط الإستراتيجي:

عرف التخطيط الإستراتيجي بدايةً بمفهوم التخطيط طويل المدى، وذلك في منتصف الستينيات من القرن الماضي، وقد اهتمت الحكومة الأمريكية في حينها بعملية التخطيط الاقتصادي، وتبنت بعض المنظمات أساليب التخطيط والبرمجة. فقد لعب التخطيط الإستراتيجي دوراً مهماً في بناء المنظمات، وقد نال مفهومه اهتمام الكتاب والباحثين، فقد وصفه جونز: بأنه تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة. (القهيوي، وآخرون، ٢٠١٣).

فالتخطيط الإستراتيجي هو "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف، ويقوم على أربعة عناصر أساسية" وهي:

١ - المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس في جميع القرارات التي من خلالها تتكامل المعلومات ذات العلاقة، وتعطى الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

٢ - العملية: أي أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات، وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

٣ - الفلسفة: التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وإنما يمثل اعتماداً نوعياً، يعتمد على الدراسة والمعرفة التي تقوم عليها المنظمة.

٤ - الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة، والإستراتيجيات التشغيلية. وهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة. (محمد، ٢٠١١، إدريس وآخرون، ٢٠١٠، 2009, Manageware).

تعريف التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي الفعال والإدارة الإستراتيجية الكفؤة، لهما دورهما الفعال في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وخصوصاً أنه في عصرنا الراهن، بسبب التحديات الكثيرة الناتجة عن التغيرات، والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، تعجز الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عن معالجة المعوقات التي فرضتها التحديات السابقة، ووجد الباحثون أن التخطيط الإستراتيجي - بما يملكه من مزايا - له القدرة على معالجة المعوقات في المؤسسات بشكل عام، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية. (محمد، ٢٠١١، الشبلي والنسور، ٢٠٠٩، جلاب، ٢٠١١).

يعد التخطيط الإستراتيجي عملية متطورة ومتغيرة، ويربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها (القصيرة المدى، والمتوسطة المدى، والإستراتيجية). ويتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بموجب الهيكلية المذكورة، وهو يستخدم حالياً في ميادين النشاط الإنساني، للدلالة على الخطة طويلة المدى، التي تنطوي على مجموعة من المعايير والمبادئ والأسس، والأهداف الهامة، والأدوات والوسائل، والأساليب التي تحقق هذه الأهداف والمبادئ. (Fred, 2008).

لقد تم تعريف اصطلاح التخطيط الإستراتيجي بأنه: التخطيط لتحديد أهداف المؤسسة أو المنظمة، ويتم التخطيط الإستراتيجي في جميع الأنظمة المطبقة، في المؤسسات والشركات بموجب الخطوات الآتية:

- ١ - تحديد نوعية المنتجات التي سيتم إنتاجها أو الخدمات التي سيتم تقديمها.
- ٢ - اتخاذ القرار بشأن السياسة التي سيتم اتباعها في عمليات التصنيع والتسويق.

٣ - اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وهي القرارات التي لها تأثيرها طويل الأجل، بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة، بينما يكون لقرارات التشغيل، تأثيرها اليومي بسبب طبيعتها. (الرفاعي، ٢٠٠٨).

كما عرّف التخطيط الإستراتيجي بأنه: التخطيط الذي يكون رؤية منظمة للمؤسسة، فهو عملية تفاعل مستمر، تهدف إلى جعل المنظمة بكاملها متوافقة مع البيئة المحيطة بها (الرحالة، ٢٠١٠).

أما الخبير في التخطيط المالي والاقتصادي الكرخي، فقد عرّفه بأنه: التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها، ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد، كالتخطيط لانتشار المؤسسة أفقياً بفتحها فروعاً جديدة، أو توسعها عمودياً، بإضافة خطوط إنتاجية جديدة، أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى، والوقوف والثبات في السوق. (الكرخي، ٢٠٠٩).

وعرّفه مشتهى وشتات (٢٠١١) بأنه عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي، لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة أو المؤسسة إدارة فعالة.

وعرّف (Mcnamara, 2011) بأنه تحديد ماهية الأهداف التي ترغب المؤسسة أو المنظمة في الوصول إليها على المديين القصير والطويل، وكيفية تحقيق هذه الأسس والأهداف، وفق رؤية إستراتيجية، تركز على عمل المؤسسة والمنظمة بأكملها.

إعداد الخطة الإستراتيجية:

تبنى الخطة الإستراتيجية على افتراضات متعددة قائمة على أساس المعلومات، وتحديد البيانات والأبعاد الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، وإن استخدام هذه المعلومات والبيانات والمعطيات من قبل التخطيط الإستراتيجي، يجعل فيه تخطيطاً متفائلاً، أو قد يكون التخطيط الإستراتيجي متشائماً، في حالة

مواجهة معوقات وصعوبات في عملية جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها لغرض وضع الخطة الإستراتيجية. (الضمور، ٢٠١١).

يواجه التخطيط الإستراتيجي عند تحويل خياراته إلى خطط عمل تفصيلية، اختلافًا وتباينًا، وإن الأسباب المؤدية إلى ذلك الاختلاف تشمل ما يأتي:

- أ - مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يمثل زمنًا قادمًا غير محدد، قد يكون بعضه واضحًا والآخر غامضًا، وقد يبدو مستقرًا، أو مضطربًا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فالإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.
- ب - الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل كتحديد الأهداف، وطرق إنجازها تختلف من منظمة إلى أخرى. (الغالبى، وإدريس، ٢٠٠٧).

مزايا التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي الأسلوب الأساسي الذي يساعد المنظمة في مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات. ويحافظ على مستوى الاستقرار وتأسيس وعي تجاه المستقبل المنشود. ويمكن المنظمة من تخطي العقبات وضمان حالة التطور والنمو، ولهذا فإن هناك ثلاث مزايا أساسية للتخطيط. (القهيوي، وآخرون، ٢٠١٣).

- ١ - يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.
 - ٢ - يمكن التخطيط من اتخاذ الحيلة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.
 - ٣ - يوفر التخطيط الخطط المتعددة لمواجهة التغيرات الجارية في البيئة.
- تتفاعل المنظمات مع بيئات دائمة التطور والتغيير، ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب من قيادات المنظمات الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة، وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها؛ لذلك فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية مكلفة تحتاج إلى قيادات ماهرة وكفاءة ووقت كاف، وضرورة توافر كم هائل من المعلومات والبيانات ذات التكاليف العالية (David, 2009).

مفردات عملية التخطيط الإستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من ثماني مهام جوهرية، وبإمكان المديرين تخطي إحدى المهام صعوداً، أو نزولاً خلال مزاولتهم عملية التخطيط. وتؤثر العقلانية المقيدة ومعطيات النموذج السياسي لصناعة القرار على عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى جانب المؤثرات الأخرى النابعة من الظروف البيئية المحيطة. وفيما يأتي شرح موجز لمفردات عملية التخطيط الإستراتيجي (العاني، وآخرون، ٢٠٠٨، السكارنة، ٢٠١٠، السعيد، ٢٠١١، المرسي، ٢٠٠٧).

١ - صياغة الرسالة والأهداف، التي تتضمن سؤالين: الأول ماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلاً؟ والثاني ما الأهداف الموصلة بالمنظمة إلى مكانتها؟ ويجري صياغة وبناء رسالة المنظمة في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة (اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية).

٢ - تشخيص الفرص والتهديدات. يقع على عاتق المديرين مهمة كبيرة في تشخيص التهديدات المحتملة أمامهم، وبذل المحاولات المتعددة لتحجيم آثار البيئة والتهديدات، وبما يسمح للمنظمة اقتناص الفرص والسير بخطوات نحو الهدف.

٣ - تقييم جوانب القوة والضعف، تسهم عملية تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة في تمكين مديري المنظمات لتحديد كفاءات منظماتهم وثقتها تجاه مسيرتها نحو المستقبل. يغطي مثل هذا التقييم الإمكانات التنافسية ومهارات وكوادر المنظمة وقابليتها التكنولوجية، ووفرة مواردها المتعددة وسعة خلفيتها وقيمتها الإدارية.

٤ - توليد الإستراتيجيات البديلة، يشرع مديرو المنظمات بتقسيم جوانب القوة والضعف، والوقوف على الفرص المتاحة، والتهديدات التي تعترض سبيل المنظمة. وتتضمن هذه المرحلة توليد الإستراتيجيات البديلة التي تشمل إستراتيجيات تطوير السوق واكتشاف الزبائن، أو إستراتيجية تطوير المنتج، لتتعامل المنظمة مع الظروف والمواقف المحتملة في المستقبل.

- ٥ - بناء الخطة الإستراتيجية، لا بد من التأكيد على ضرورة تبني الخطة الإستراتيجية بعد توليد الإستراتيجيات البديلة، وتفعيل الأنشطة الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، كاستخدام التكنولوجيا المطلوب توظيفها، والبحث عن السوق المعني بالسلعة، والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المطلوبة، التي تزيد من إمكانية المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ٦ - بناء الخطة التكتيكية، إن الهدف من بناء الخط التكتيكية هو تسهيل وتفعيل الخط الإستراتيجية. وإن هذه الخط تدعم مسيرة المنظمة في ضوء الظروف والمستجدات التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر أو توقف محتمل.
- ٧ - مراقبة وتقييم النتائج، تلازم أعمال التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي والخطط الأخرى، و أعمال الرقابة والتقييم للتأكد من تنفيذ ما تم وضعه في الخط. وإن النتائج التي تمخضت عنها هي المطلوب بلوغها. وفي حالة ظهور نتائج غير مرغوب فيها، فإنه يفرض على إدارة المنظمة، إعادة النظر واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم، بحسب ما يقتضيه الحال.
- ٨ - تكرار عملية التخطيط، تلعب الظروف البيئية دورها المؤثر على المنظمة، وبتفاعلها المستمر تحدث التغيير المباشر وغير المباشر عليها، ويتطلب من المعنيين من المديرين، إعادة عملية التخطيط وتكريرها، باعتبارها عملية مستمرة ولا تقف عند نهاية معينة.

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر عملية التغيير بأنها ليست وظيفة محددة بزمان ومكان، بل هي محط اهتمام المسؤولين في كل لحظة، حيث يتوقف عليها مستقبل المنظمة، ومدى نجاحها في بلوغ أهدافها ورسالتها، ومن ثم يجب وضع واختيار الإستراتيجيات الفعالة، وكذلك الخطط الطويلة والقصيرة الأجل، وجعل الأفراد يتفاعلون ويتعايشون مع التغيير، ويحمسون لإحداثه إيماناً منهم بأنه موجه للتميز والإبداع، ولذلك لا ينجح التخطيط الإستراتيجي في كثير من الأحوال، ليس لعيوب في فهمه وفهم أساليبه فقط، بل ولعدم شعور الإدارة العليا بأهمية تصور

حدوث تعديلات كبيرة على وظائف ونشاطات وبرامج التنظيم، وكذلك لعدم شعور الإدارة العليا والتنفيذية بأهمية مشاركة الإدارة الوسطى في عملياته، أو لعدم إدراك كليهما أهمية استشعار المستقبل، وتصور التغييرات المطلوب إحداثها للتفاعل مع ذلك المستقبل (الحمالي، وآخرون، ٢٠١٣).

وهناك معوقات كثيرة تعيق التخطيط الإستراتيجي لدى المنظمات والمؤسسات في التعليم العالي ومنها:

١ - نفور الإداريين من استخدام أسلوب ونظام التخطيط الإستراتيجي، وهذا يرجع للأسباب الآتية:

- عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
- وجود اعتقاد لدى الإداري بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.
- ٢ - اضطراب البيئة الخارجية، وعدم استقرارها مما يجعل التخطيط لا فائدة منه، وهذا يرجع للأسباب الآتية:
- التغير السريع في عناصر البيئة (السياسية، الثقافية، التعليمية، والاجتماعية).
- التكلفة العالية لمتابعة هذا التغير عن قرب، وبصورة دائمة.
- ٣ - ضعف المواد المتاحة، مثل:
- صعوبة الحصول على مواد أولية.
- صعوبة الحصول على التكنولوجيا، والأساليب الفنية. (محمد، ٢٠١٠، العارف، ٢٠٠٢).

وصنف فاربورز وآخرون معوقات التخطيط الإستراتيجي، في أربع مجموعات وهي: (معوقات تنظيمية، معوقات خاصة بالأفراد، معوقات إدارية، معوقات التخطيط) (Fariborz.Pavel & John, 2005).

ولهذا فإن معوقات التخطيط الإستراتيجي، تظهر في حالتين، إما من خلال عملية التخطيط ذاتها، وإما من خلال مرحلة التنفيذ، مع ملاحظة أن عدم رغبة

الإدارة العليا في الإفصاح عن طبيعة المتغيرات الهيكلية المطلوبة، أو انشغال الإدارة العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بالتطوير على المدى البعيد، أو عدم وضوح وواقعية الأهداف، كلها عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الإستراتيجية، وعدم تنفيذها (عبد مولا، ٢٠١٢).

متطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

حصل تطور كبير في الإستراتيجيات القائمة على المعرفة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد نتائج تلك الإستراتيجيات. ولهذا يستمد التخطيط الإستراتيجي وجوده من خلال الأدبيات والخطط والأطر المرجعية للمؤسسات والمنظمات التعليمية، التي توضح الخطة الإستراتيجية الملامح الرئيسة لبنائها، والخطوط العريضة لوضعها، بما يتسق والمتغيرات المحلية والعالمية، وبما يجعلها تواكب متطلبات العصر، وعلى هذا كان من أبرز سمات الخطة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية رؤيتها الطموحة، التي تتم بلورتها وإعدادها بطريقة توجه التفكير الإستراتيجي في الجامعة، وتجذر روح المبادرة فيها؛ وعلى هذا تسعى الخطة الإستراتيجية لرفع سقف الطموحات لدى العاملين في الجامعة، وتعزيز ثقافة الأداء المرتفع والجودة العالية وتلبية متطلباتها، لتحقيق أكبر قدر من الفائدة لديهم. (وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم، ٢٠١٠).

وقد ذكر محمد، (٢٠١١) وسعيد (٢٠١٣)، عدداً من المتطلبات التي يجب على الجامعات الالتزام بها عند تطبيق الخطة الإستراتيجية، وهي:

١ - يتطلب عند تطبيق الخطة الإستراتيجية في الجامعات توافر قيادة فعالة، تتوافر فيها (المعرفة الجيدة بالتخطيط الإستراتيجي، والمشاركة بشكل مباشر في التخطيط الإستراتيجي، وعدم الرضا بالوضع الراهن، والتطلع المستمر للتجديد والتحسين).

٢ - يتطلب عند تطبيق الخطة الإستراتيجية للجامعة، توافر معلومات حديثة ودقيقة، ولتوفير هذه المعلومات لا بد من وجود نظام للمعلومات الإدارية.

٣ - يتطلب نجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية، إدراك قادة الجامعة أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أداة حيوية، وأن قادة الجامعة بحاجة إلى المتابعة المنتظمة للتنفيذ والتطبيق للخطة الإستراتيجية، وإدراكهم أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يؤدي للعمل، من خلال تحديد الخطط والإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي:

١ - الدراسات الأجنبية:

- دراسة العمري وسلامة (Al-omari & Salameh, 2009) هدفت إلى تعرّف تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) عضو هيئة تدريس و (١٨٨) إدارياً في الجامعات الحكومية والخاصة من السنة الأكاديمية ٢٠٠٧-٢٠٠٨، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (٤٢) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو من أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الإستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، وأظهرت الدراسة تباين الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور، رغم الاتفاق العام أن التخطيط الإستراتيجي كان فعالاً بنسبة متوسطة.

- وقام فورد (Ford, 2008) بإجراء دراسة في أمريكا تهدف للكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت الدراسة أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الإستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق

عملية التخطيط الإستراتيجي، ضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الإستراتيجي بجميع العمليات الأخرى في الجامعة.

- وأجرت كاوبيرن (Cowburn, 2005) دراسة في بريطانيا لتعرف عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مؤسسة تعليم عالٍ بريطانية، تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وكشفت نتائج الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الإستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار، كما أظهرت الدراسة أن عدم وضع خطط واقعية للعمل، وذات أهداف محددة، أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية لغاية الآن.

- وأجرى كاسيوزي (Kasozi, 2005) دراسة بهدف تعرف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة مع (٢٥) عضو هيئة تدريس، وتحليل وثائق التعليم العالي، ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي، وبعد جمع البيانات، كشفت الدراسة أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناع القرار، وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.

- أجرى أوجاسوارو (Orgasawaro, 2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدو اليابانية للبحث العلمي، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام ١٩٩١ حتى عام ٢٠٠١ لتحليله، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق، قام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط، والتنفيذ من عام ١٩٩١ - ٢٠٠١، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن البرنامج يُعد نموذجاً يحتذى به

في الجامعات اليابانية الأخرى، لأجيال قادمة؛ بسبب مرونته وتطوره، ويقوم البرنامج على الدمج التكاملي بين التخصصية والتكنولوجية، إذ إن كل تخصص وقسم له جزؤه الخاص المرتبط بالخطة الكلية، مع تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة، وإدارة المناهج وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية.

٢ - الدراسات العربية:

- أجرى الحمالي والعربي (٢٠١٣) دراسة هدفت لتعرف معوقات تطبيق الخطة الإستراتيجية في جامعة حائل، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (٨١) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتم تطبيق استبانة عليهم مكونة من (٤٢) فقرة، (٢٧) فقرة للمعوقات، و(١٥) فقرة للحلول، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات في الجامعة: الافتقار لوجود لجنة تشرف على التخطيط الإستراتيجي ككل في الجامعة، وقلة الكوادر البشرية لتحقيق الخطط الإستراتيجية في الجامعة، وعدم إشراك المجتمع المحلي في خطط الجامعة، ومقاومة التغيير من بعض القيادات والمسؤولين في الجامعة، وكانت أبرز الحلول: توفير الكوادر البشرية لتطبيق الخطة الإستراتيجية، وتخصيص الموارد المالية، وتخصيص قاعدة معلومات شاملة لتطبيق الخطة الإستراتيجية، والاعتماد على التعاون والمشاركة لتطبيق الخطة الإستراتيجية، وإيجاد معايير واضحة لتقييم الخطة الإستراتيجية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الرتب الأكاديمية، أو الوظيفة، في حين وجدت فروقاً لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

- أجرى مشتفي وشتات (٢٠١١) دراسة هدفت لتعرف معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في جامعات قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان ستة عوامل لتعرف المعوقات، هي (وضوح رؤية ورسالة الجامعة للعاملين، مدى تبني الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، مدى توافر الموارد والإمكانات، ثقافة المشاركة والتعاون بين العاملين، تأثير البيئة الداخلية

والخارجية، توافر معايير واضحة للتقييم والقياس)، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن هناك نوايا حسنة وجادة من قبل الإدارة العليا نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

- أجرى الكلثم (٢٠١١) دراسة هدفت لتعرف معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، من مختلف الأقسام في كلية التربية، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (١٨) فقرة للكشف عن المعوقات، وأظهرت نتائج الدراسة، أن أعلى معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى هي الروتين والتعقيد الإداري، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق الخطة الإستراتيجية تعزى للرتبة الأكاديمية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق الخطة الإستراتيجية تعزى للخبرة.

- وأجرت وهبة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وهدفت أيضاً إلى تعرف سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على (٨٨) رئيس قسم أكاديمي، يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، التابعة لمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٤٥) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تطبق بدرجة فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعات الفلسطينية تهتم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن الإدارات الجامعية في هذه الجامعات تسعى إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً، وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة بحسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

- وأجرى الدجني (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، وقد

تكون مجتمع الدراسة من (١١٧) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن (٧٩,٩٨٪) من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن ما نسبته (٧٥,٩٨٪) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي، ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وبينت نتائج الدراسة وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أن هناك اهتماماً متزايداً من الجامعات بتطبيق التخطيط الإستراتيجي؛ لما له من دور في الاعتمادية، ودلالة على مؤسسية الجامعة، ودورها في تحسين وجودة العمل الجامعي، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في أنها أضلت للدراسة الحالية، ووضحت كيفية التناول لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الثقافة والدعوة الإسلامية والتربية الخاصة في جامعة القصيم، واتفقت أغلب الدراسات على وجود معوقات كبيرة، أبرزها: وجود التعقيد والروتين في إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي، ومقاومة التغيير مثل دراسة (الكلثم، ٢٠١١) ودراسة (الحمالي والعربي، ٢٠١٣)، وأظهرت بعض الدراسات عدم وجود فروق في متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة مثل دراسة (وهبة، ٢٠٠٨)، بينما أظهرت دراسة (الحمالي والعربي، ٢٠١٣) عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الرتب الأكاديمية، أو الوظيفة، في حين وجدت فروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى، والملاحظ أن أغلب هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقامت باستخدام الاستبانة كأداة للوصول للنتائج، بعد جمع المعلومات اللازمة. وتميزت هذه الدراسة من غيرها بأنها قارنت معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بين قسمين من أقسام جامعة القصيم، في كليتين مختلفتين هما كلية الشريعة ويتبع لها (قسم الثقافة والدعوة الإسلامية)، وكلية التربية ويتبع لها (قسم التربية الخاصة)، كما تختلف

عينة الدراسة بأنها شملت أعضاء التدريس في هذين القسمين، من الذكور والإناث، باختلاف خبراتهم، ورتبتهم الأكاديمية.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وهذا المنهج اعتمد للكشف عن معوقات التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم تحليلها للخروج بالنتائج المناسبة.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الشريعة والدراسات الإسلامية وكلية التربية بجامعة القصيم، والبالغ عددهم (٧٤)، وكانت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في قسم الدعوة والثقافة الإسلامية بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية وعددهم (٤٣)، وقسم التربية الخاصة بكلية التربية وعددهم (٣١)، واستجاب منهم (٦٦) بنسبة (٨٩٪)، وتم اختيارهم بالعينة القصدية خلال العام الجامعي (١٤٣٤-١٤٣٥هـ). والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
القسم	الدعوة والثقافة الإسلامية	٣٥	٥٣٪
	التربية الخاصة	٣١	٤٧٪
الجنس	ذكر	٣٦	٥٤,٥٪
	أنثى	٣٠	٤٥,٥٪
الخبرة في التدريس	أقل من ٣ سنوات	٣١	٥٣٪
	٣ سنوات فأكثر	٣٥	٤٧٪
المجموع		٦٦	١٠٠٪

أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد أداة خاصة لقياس معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الاطلاع على التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة الكلثم (٢٠١١)، ودراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣)، وبلاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (٢٩) فقرة تمثل كل واحدة منها معوقاً للتخطيط الإستراتيجي. واعتمد الباحثان ترتيب ليكرات الخماسي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما هو مبين في الجدول (٢).

الجدول (٢)

درجات التقدير على استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي وأوزانها

الوزن	درجات التقدير
٥	كبيرة جداً
٤	كبيرة
٣	متوسطة
٢	ضعيفة
١	ضعيفة جداً

أما النموذج الإحصائي ذو التدرج المطلق لأغراض تصنيف المتوسطات فيبينه الجدول (٣).

الجدول (٣)

النموذج الإحصائي ذو التدرج المطلق لأغراض تصنيف المتوسطات.. عبارات استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي

العلامة	فئة المتوسطات الحسابية	درجة المعوق
١	(١,٨ - ١,٠)	قليلة جداً
٢	(٢,٦ - ١,٩)	قليلة

تابع / الجدول (٣)

النموذج الإحصائي ذو التدرج المطلق لأغراض تصنيف المتوسطات.. عبارات
استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي

العلامة	فئة المتوسطات الحسابية	درجة المعوق
٣	(٣,٤ - ٢,٧)	متوسطة
٤	(٤,٢ - ٣,٥)	كبيرة
٥	(٥,٠ - ٤,٣)	كبيرة جداً

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عشرة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعة القصيم، وطلب إليهم إبداء رأيهم بالاستبانة، بغرض تحديد مدى صلاحية عبارات الأداة، ووضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، وتمثيلها للغرض الذي بنيت من أجله.

وقد استفاد الباحثان من ملاحظات المحكمين التي تركزت على إلغاء بعض العبارات ٨، ٢١، ١٦، ٣٣، ٣٧، ودمج عبارات معينة مع بعضها كعبارة ١٢ و ١٣ و ٢٩ و ٣٠، بحيث أصبح المقياس بصورته النهائية مكوناً من (٢٩) عبارة. كما تم تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء واللغة على مدقق لغوي، وتم الأخذ بجميع الملاحظات.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى وقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا لتعرف اتساق الفقرات، وتم كذلك حساب معامل الثبات، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغ (٠,٩٥) ويعتبر هذا مقبولاً لأغراض تطبيق المقياس على أفراد الدراسة.

أما الطريقة الثانية؛ طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للاستبانة على عينة استطلاعية فهي مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس، من خارج عينة الدراسة، وبفارق زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، وبعدها تم حساب

معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٦) للأداة الكلية، ويعد هذا كافياً لأغراض تطبيق المقياس.

متغيرات الدراسة:

أولاً - المتغيرات المستقلة:

القسم: (الدعوة والثقافة الإسلامية، التربية الخاصة).

الجنس: (ذكر، أنثى).

الخبرة في التدريس: (أقل من ٣ سنوات، ٣ سنوات وأكثر)، وقد تم الاكتفاء بهاتين الفئتين من الخبرة لعدم توافر العدد الكافي من الخبرات الطويلة لدى عينة الدراسة.

ثانياً - المتغير التابع:

تقدير معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، الذي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

اتبع الباحثان في تنفيذ إجراءات الدراسة الخطوات الآتية:

- تحديد أفراد الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة (استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي) وفق إجراءات البحث العلمي المعتمدة لمعايير الصدق والثبات.
- تجريب الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد الدراسة والإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم.
- جمع البيانات وتفريغها ثم تحليلها وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، واستخدام الوسائل الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة الحالية، مثل استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، وتم استخدام اختبار (ت) للإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع، ومعادلة كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون.

– نتائج الدراسة ومناقشتها:

قبل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، نستعرض البيانات الوصفية لعينة الدراسة، كما يوضحها الجدول (٤).

الجدول (٤)

البيانات الوصفية لعينة الدراسة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات
٣٥	٩٥,٨٦	٢١,٩	١٦,٦٩
٣١	١١٠,٦٠	١٦,٩	
٣٦	١٠٢,٤	١٧,٨	١,٥
٣٠	١٠٠,١	٢٥,١٧	
٣١	٩٤,٣٨	١٩,٤٦	١٣,٧٨
٣٥	١٠٨,٢	٢١,٠٥	

* الدرجة الكلية للاستبانة = ١٤٥، لأنه مكون من ٢٩ عبارة مدرجة تدرجاً خماسياً (١-٥).

أولاً – النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

السؤال الأول: ما معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في

قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي وعباراتها

الرقم الترتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٩	١	عدم إشراك الطلاب في عملية التخطيط الإستراتيجي	٣,٩٥	٠,٩٨ كبيرة
٢٠	٢	عدم الاطلاع على الخطة الإستراتيجية للجامعة والكلية والبرنامج والقسم.	٣,٨٢	١,٠٧ كبيرة
٦	٣	المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة.	٣,٧٩	١,٠٥ كبيرة
١٧	٤	الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في جميع المستويات.	٣,٧٦	١,٠٣ كبيرة
٢٢	٥	عدم وجود جانب إعلامي يسوق للخطة الإستراتيجية بشكل فعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٣,٧٤	١,٢٥ كبيرة
١٨	٦	عدم وجود تغذية راجعة لما تم من خطة إستراتيجية للجامعة والكلية والبرامج والقسم وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.	٣,٧١	١,٠٧ كبيرة
٢٥	٧	عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة.	٣,٧٠	٠,٩٧ كبيرة
١٨	٨	عدم وجود معايير واضحة للقياس لإعداد الخطة الإستراتيجية.	٣,٦٨	١,١٤ كبيرة
٢٦	٩	كثرة الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.	٣,٦١	١,٠٥ كبيرة
١	١٠	عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم بالخطة الإستراتيجية للجامعة والكلية والبرنامج والقسم.	٣,٥٩	١,١١ كبيرة
١٢	١١	عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عمله التخطيط الإستراتيجي.	٣,٥٨	١,١٤ كبيرة
١٥	١٢	غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين.	٣,٥٨	١,١٠ كبيرة
٢٩	١٣	ضعف الاستفادة من الخطط الإستراتيجية السابقة في تطوير الأقسام.	٣,٥٦	١,٠٧ كبيرة
١٦	١٤	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	٣,٥٥	١,١٤ كبيرة

تابع / الجدول (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستبانة معوقات التخطيط
الإستراتيجي وعباراتها

الرقم الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٣ ١٥	قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.	٣,٥٣	١,٢٣	كبيرة
٩ ١٦	وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل.	٣,٤٨	١,٢٤	متوسطة
٢٣ ١٧	عدم وجود اهتمام من قبل إدارة القسم وأعضاء هيئة التدريس بالخطوة الإستراتيجية وتوضيحها.	٣,٤٨	١,١٨	متوسطة
٢٤ ١٨	ضعف فاعلية عمادة التخطيط والجودة في الجامعة بنشر مفهوم التخطيط الإستراتيجي.	٣,٤٤	١,١٧	متوسطة
٧ ١٩	الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي عمل لمواجهة الأزمات.	٣,٤١	١,١٨	متوسطة
٢ ٢٠	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.	٣,٣٩	٠,٩٨	متوسطة
٢٨ ٢١	عدم وجود ثقافة عامة للمشاركين والعاملين بالتخطيط الإستراتيجي.	٣,٣٩	١,٢٣	متوسطة
٤ ٢٢	عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين.	٣,٣٨	١,١١	متوسطة
٨ ٢٣	نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي بمبادئه وأساليبه.	٣,٣٨	١,١٧	متوسطة
١٤ ٢٤	مقاومة التغيير من بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة.	٣,٣٨	١,٢٩	متوسطة
٣ ٢٥	ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.	٣,٣٦	١,٢١	متوسطة
١٠ ٢٦	قلة اطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.	٣,٣٥	١,٢١	متوسطة
٥ ٢٧	اعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط.	٣,٢٧	١,٢٣	متوسطة
٢٨ ٢٨	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية.	٣,١١	١,١١	متوسطة
٢٧ ٢٩	عدم توافر الموارد والإمكانات لإعداد الخطة الإستراتيجية.	٢,٣٣	١,٠٦	قليلة
	الدرجة الكلية للأداة	٣,٥٠٧	١,٢٨	كبيرة

- يتضح من الجدول (٥) ما يأتي:
- ١ - راوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات معوقات التخطيط الإستراتيجي بين (٣,٩٥-٢,٣٣) وكانت العبارة رقم (١٩) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) بدرجة كبيرة تلتها العبارة رقم (٢٠)، بينما جاءت العبارة رقم (٢٧) في المرتبة الأخيرة.
 - ٢ - عدم وجود أية عبارة تحمل رتبة كبيرة جداً في الدلالة على معوقات التخطيط الإستراتيجي لدى عينة الدراسة.
 - ٣ - العبارات ذوات الرتبة من (١-١٥) قد رصدت عليها متوسطات حسابية تراوح ما بين (٣,٩٥-٣,٥٣) مرتبة تنازلياً ضمن درجة فاعلية (كبيرة) مشكلة ما نسبته ٥٥,١٧٪ من مجمل عبارات الاستبانة، وهذه النسبة تشير إلى أن هناك معوقات في التخطيط الإستراتيجي للقسمين، بدلالة هذه النسبة المذكورة.
 - ٤ - العبارات ذوات الرتبة من (١٥-٢٨) قد رصدت عليها متوسطات حسابية تراوح ما بين (٣,٤٨-٣,١١) مرتبة تنازلياً ضمن درجة فاعلية (متوسطة) مشكلة ما نسبته ٤١,٣٧٪ من مجمل عبارات الاستبانة.
 - ٥ - العبارة (٢٧) وهي: عدم توافر الموارد والإمكانات لإعداد الخطة الإستراتيجية، احتلت المركز الأخير بين المعوقات، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) وتصنف بدرجة (قليلة)، مشكلة ما نسبته ٣,٤٦٪ من مجمل الاستجابات على عبارات الاستبانة.
 - ٦ - بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٥٠٧) وتصنف بدرجة كبيرة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بدأ من فترة قريبة، مع بروز فكرة الجودة والاعتماد الأكاديمي، ورغبة الجامعات بالحصول على الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات العالمية والمحلية المختصة بهذا المجال، وربما يكون السبب بأن جزءاً من عينة الدراسة لا يوجد في الكلية التي يتبعون لها خطة إستراتيجية، كما في قسم التربية الخاصة بكلية التربية، وربما نعزوه إلى عدم تلقي التدريب الكافي على خطوات التخطيط الإستراتيجي من قبل

أعضاء هيئة التدريس، وترتب على ذلك تدني مستوى الإمام لدى أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم وإستراتيجيات، وخطوات التخطيط الإستراتيجي، بسبب حداثة اهتمام الجامعات به، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة كاوييرن (Cowburn, 2005)، ودراسة كاسيوزي (Kasozi, 2005)، ودراسة مشتفي وشتات (٢٠١١)، ودراسة الكلثم (٢٠١١)، ودراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣).

ثانياً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للقسم الأكاديمي؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

نتائج اختبار (ت) الخاص بالعينات المستقلة لمقياس معوقات التخطيط الإستراتيجي بحسب متغير الدراسة القسم (الدعوة والثقافة، والتربية الخاصة)

القسم الأكاديمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الدعوة والثقافة	٣,٠٤	٢١,٩٣	٣٥	٣,٤٢٦	٦٤	٠,٠٠١**
التربية الخاصة	٣,٧٠	١٦,٩٤	٣١	٣,٤٨٠	٦٢,٨٩٨	

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١)

يتضح من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,01)$ على استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي، تعزى لمتغير القسم الأكاديمي، ولصالح قسم التربية الخاصة، كونه صاحب المتوسط الحسابي الأعلى، وبلغ (٣,٧٠) أي أن المعوقات عند أعضاء قسم التربية الخاصة أعلى منها في قسم الدعوة والثقافة الإسلامية، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذا القسم (٣,٠٤). وتعزى النتيجة إلى حداثة قسم التربية الخاصة مقارنة بقسم الدعوة والثقافة الإسلامية، وربما يعزى لعدم وجود خطة إستراتيجية في كلية التربية،

ولعدم تقدم الكلية للاعتماد الأكاديمي حتى الآن، وربما يعزى إلى تزامن مشاريع التطوير وعدم جدولة إنجازها، وعدم معرفة عضو هيئة التدريس بالأنظمة واللوائح؛ نظراً لحداثة قسم التربية الخاصة، ويضاف إليها قلة وضعف الكوادر الإدارية من الموظفين، كجهات مساندة لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مع قلة الدورات لتطوير الموظفين، بينما يوجد في القسم الذي تم به المقارنة، وهو قسم الدعوة والثقافة الإسلامية، خطة إستراتيجية تم اعتمادها وتدشينها من قبل إدارة الجامعة، وقبل إقرارها تم تدريب أعضاء هيئة التدريس في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، لتدريب متنوع حول الخطة الإستراتيجية؛ حيث تم عقد (٢٥) ورشة عمل شارك فيها (١٥٠) عضو هيئة تدريس، وبنسبة (٥١٪) من أفراد الدراسة. ويترتب عليه أن تكون المعوقات في قسم الدعوة والثقافة الإسلامية أقل.

(وثيقة الخطة الإستراتيجية لكلية الشريعة ٢٠١٤)، وتختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة (وهبة، ٢٠٠٨).

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرق بين متوسطين، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧)

نتائج اختبار (ت) الخاص بالعينات المستقلة لاستبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي بحسب متغير الدراسة الجنس (ذكور وإناث)

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	١٠٢,٤	١٧,٨	٣٦	٠,٢٨٧	٦٤	٠,٧٧٥
أنثى	١٠٠,١	٢٥,٠٥	٣٠	٠,٢٧٨	٥٠,٩٦٢	٠,٧٨٢

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0,01$) على استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس بين أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (١٠٢,٤) مقارنة بالإناث البالغ متوسطهن الحسابي (١٠٠,١)، كون الفرق بين متوسط المجموعتين قليلاً (١,٣) فقط، وهذا الفرق غير دال إحصائياً، ومن ثم يعتبر متغير الجنس لا يؤثر على معوقات التخطيط الإستراتيجي.

وتعزى النتيجة إلى أن الإدارة في الكليتين واحدة، من حيث إن العميد مسؤول عن أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث، وتحرص العمادة على استقطاب أفضل الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً، كما تهتم إدارة الكلية بتطوير مهارات العضو من كلا الجنسين، في جانب التنمية المهنية من خلال الدورات وحلقات النقاش والورش، مع الحرص على التقدم للاعتماد الأكاديمي، الذي يتطلب العناية بعضو هيئة التدريس بغض النظر عن الجنس. وتختلف نتيجة الدراسة عن دراسة (العمري وسلامة، ٢٠٠٩).

رابعاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للخبرة في التدريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨)

نتائج اختبار (ت) الخاص بالعينات المستقلة لاستبانة معوقات التخطيط
الإستراتيجي بحسب متغير الدراسة الجنس

الخبرة في التدريس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
٣-١ سنوات	٩٤,٣٨	١٩,٤٦	٣١	٢,٧٥٠	٦٤	٠,٠٠٨**
أكثر من ٣ سنوات	١٠٨,١٧	٢١,٠٥	٣٥	٢,٧٦٤	٦٣,٨٧٢	

** يوجد دلالة إحصائية (٠,٠٠١).

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ على استبانة معوقات التخطيط الإستراتيجي في قسمي الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الخبرة في التدريس بين أفراد الدراسة، ولصالح من خبرته من (أكثر من ٣ سنوات)، كونهم أصحاب المتوسط الحسابي الأعلى، وبلغ (١٠٨,١٧)؛ أي أن المعوقات عند من لديهم خبرة في التدريس أعلى ممن كانت خبرتهم في التدريس من (٣-١) سنوات؛ حيث بلغ متوسطهم الحسابي (٩٤,٣٨).

وكما تظهر نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في التدريس لصالح من خبرتهم في التدريس من ٣-١ سنوات.

وتعزى النتيجة إلى أن عضو هيئة التدريس من ذوي الخبرة الأقل يتمتع بالحماس والدافعية، ولدية رغبة في إثبات الذات والتثبيت في العمل، وربما يعزى إلى حرص عمادة التطوير الأكاديمي على عقد دورات وبرامج لتهيئة الأعضاء الجدد، بدورات متنوعة ومستمرة، حيث تشمل الجودة والتخطيط الإستراتيجي، وغيره من الموضوعات من البرامج والدورات التدريبية، وحلقات النقاش والورش ذات العلاقة، كما يلاحظ أن إقبال الأعضاء الجدد على المشاركة بالبرامج التدريبية التي تعدها عمادة التطوير الأكاديمي، أكثر من القدماء، وهذا ما أظهرته

الخطة الإستراتيجية لعمادة التطوير الأكاديمي في جامعة القصيم، وخالفت نتيجة الدراسة دراسة (وهبة، ٢٠٠٨) ودراسة (كلثم، ٢٠١١)، ودراسة (الحمالي والعربي، ٢٠١٣).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- ١ - اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة وعلى جميع المستويات.
- ٢ - الحد من المركزية الشديدة في الأجهزة الإدارية خاصة في مجال وضع الخطط، واتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية لأهميتها في تفعيل الخطط الإستراتيجية، والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة، ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكون الخطط الموضوعية، تتفق مع إمكانيات الجهاز الإداري والواقع العملي له.
- ٣ - عقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجياته.
- ٤ - إنشاء قواعد معلومات، وبيانات لتفعيل النشاط التخطيطي الإداري، بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص؛ وذلك لأن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من المعلومات الدقيقة.
- ٥ - ضرورة شمول الخطط الإستراتيجية والتفصيلية معايير ومؤشرات واضحة ومحددة، لأداء القيادات الإدارية، والمراجعة الدورية لها.
- ٦ - الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الإستراتيجي، ودعمه بمتطلبات النجاح، لأنه يساهم في تنمية الفكر الشامل للجهاز الإداري.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- إدريس، الفاضل تيمان؛ الكرشنى، زاهر السيد؛ شكره الله، أمل بشير. (٢٠١٠). معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية. المجلد (١). العدد (١). جامعة الجزيرة. السودان.
- جلاب، إحسان دهنش. (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- العاني، مزهر شعبان؛ جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٨). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الإثراء للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- الضمور، موفق محمد. (٢٠٠٨). التخطيط الإستراتيجي في الموارد البشرية، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم المالية والمصرفية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان. الأردن.
- العلاق، بشير. (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة. دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- الغالبي، طاهر؛ إدريس، وائل. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- القهيوي، ليث؛ اللالا، زياد؛ الوادي، بلال. (٢٠١٣). جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار المسيرة: عمان. الأردن.
- الكرخي، مجيد. (٢٠٠٩). التخطيط الإستراتيجي. عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- الحمالي، راشد؛ العربي، هشام. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الإستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

- والإدارية بجامعة حائل. دراسة منشورة في مجلة الثقافة والتنمية. العدد (٧١). القاهرة: مصر.
- الخطيب، أحمد؛ معاييه، عادل. (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة (الطبعة الأولى). عمان: جدار للكتاب العالمي.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠٣). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة) ط ١. إربد. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم. (٢٠١٠). جامعة القصيم. وكالة التخطيط والتطوير والجودة. القصيم. السعودية.
- الخطة الإستراتيجية لكلية الشريعة. (٢٠١٤). جامعة القصيم. كلية الشريعة. القصيم. السعودية.
- الخطة الإستراتيجية لعمادة التطوير الجامعي في جامعة القصيم. (٢٠١٤). عمادة التطوير الجامعي. جامعة القصيم. السعودية.
- الدجني، إياد علي. (٢٠٠٦). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الراحلة، عبد الرزاق. (٢٠١٠). نظرية المنظمة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الرفاعي، أمل. (٢٠٠٨). معجم مصطلحات إدارة الأعمال، دار شعاع للنشر والعلوم: حلب. سوريا.
- السكارنة، بلال. (٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي. دار المسيرة: عمان. الأردن.
- السعيد، أحمد. (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قابوس. عمان.
- سعيد، فيصل؛ إسماعيل، عمر. (٢٠١٣). معوقات التخطيط

- الإستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا ورؤساء الأقسام. مجلة العلوم التربوية. المجلد (٢١). العدد ١. القاهرة.
- الشبلي، هيثم؛ النسور، محمد. (٢٠٠٩). إدارة المنشآت المعاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- الظاهر، نعيم. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية. المفهوم والأهمية والتحديات. مكتبة عالم الكتب الحديث وجدارة للكتاب العالمي: عمان. الأردن.
- عبد مولا، وليد. (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي للتنمية. مجلة جسر التنمية. مجلد (١١). عدد (١١٤). الكويت.
- القرشي، زين عبدالكريم. (٢٠٠٨). التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى: السعودية.
- الكلثم، حمد. (٢٠١١). معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها، دراسة منشورة في المؤتمر الدولي العربي للجودة في الجامعات العربية. المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية. الزرقاء. الأردن.
- المرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٧). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية: الإسكندرية. مصر.
- محمد، أحمد علي الحاج. (٢٠١١). التخطيط التربوي الإستراتيجي، الفكر والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- محمد، رضوان. (٢٠١٣). دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن واليمن. دراسة منشورة في مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد (٢٤) العدد (٣). نابلس. فلسطين.

- ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي. الدار الجامعية: الإسكندرية. مصر.
- مشتهى، صبري؛ شتات، جلال. (٢٠١١). معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في جامعات قطاع غزة. دراسة منشورة في المؤتمر الدولي العربي للجودة في الجامعات العربية. المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية. الزرقاء. الأردن.
- نصيرات، فريد؛ الخطيب، صالح. (٢٠٠٥). التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسة، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. أبحاث اليرموك. دراسات العلوم الإدارية.
- وهبة، معاني. (٢٠٠٨). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Al - Omrari, A and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives Research in post - Compulsory Education, (14 (4).
- David, Fred. (2009). Strategic Management, 9th Edition, Mc Graw-Hill, Irwin, U S A.
- Chang, J. (2008). The world comes to the academy Education Review, 30 (1): 1-34. Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective policy and Practice in Higher Education, 9 (4).
- Ford, G. (2008). Presidents, Chief 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).

- Fred, M. (2008). Strategic Planning for Higher Education in Developing countries: Challenges and lessons. Planning for Higher Education, 36 (3).
- Fariborz, R. Pavel, C & John, M. (2005). Towards understanding the impeders of strategy implementation in higher education (HE) A case of HE institutes in Iran. Quality Assurance in Education, 13,(2).
- Hax, A and Majluf, N. (1996). Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure. Journal of Business Strategy, 83 (4).
- Kasazi, A. (2005). The Development of a Strategic plan for Higher Education in Uganda 2001 - 2005, paper presented to Muffic Conferences A Changing Landscape, Hague.
- Manageware, p. (2009). A Practical guide to Managing for results Strategic Planning: Planning for Results.
- Mcnamara, L. (2011). Educational Strategic planning, management help organization, United Kingdom.
- Orgasawaro, M. (2002). Strategic Planning of the graduate and undergraduate education in research University in Japan. Higher Education Policy, 15 (1).