



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد التاسع - الجزء الأول
شعبان 1443 هـ - مارس 2022 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

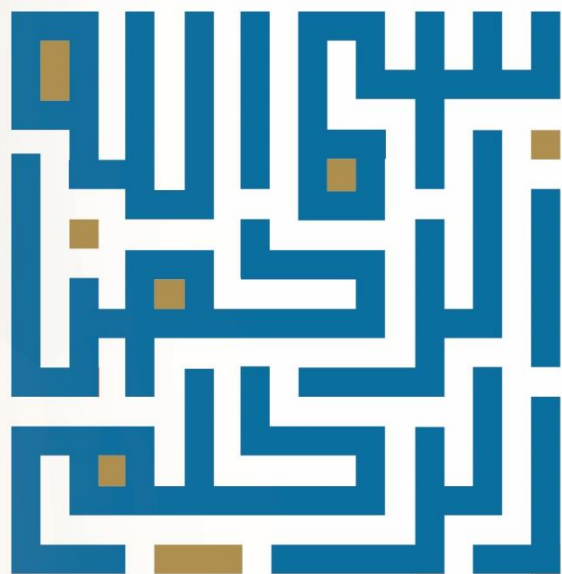




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. : إبراهيم بن عبدالرافع السمدوني

وكيل كلية التربية للدراسات العليا بجامعة الأزهر
وأستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د. : بندر بن عبدالله الشريف

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري

أستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير :

أ. مجتبي الصادق المنا

الإخراج والتنفيذ الفني :

م. محمد حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد سعد الشال



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	التفكير القائم على الحكمة لدى القادة الأكاديميين بجامعة نجران د. فيصل بن علي يحيى نجمي	1
46	درجة توظيف معلمي ومعلمات اللغة العربية لمهارات وأساليب التهيئة للدرس في المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم د. يحيى بن علي عقيل قناعي	2
90	اليقظة العقلية وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية وفق بعض المتغيرات الديموغرافية لدى طلبة كلية التربية جامعة الباحة د. عبد الوهاب بن مشرب أنديجاني	3
142	تقييم أساليب التفكير الشائعة لطلبة المرحلة الثانوية بمدينة نجران في ضوء نظرية هاريسون وبرامسون د. محمد بن حسين فهيد اليامي	4
182	واقع برنامج الحملات الصيفية للتوعية ومحو الأمية من وجهة نظر منفذي البرنامج د. موسى بن سليمان الفيقي	5
224	العوامل ذات العلاقة بالتحولات السلبية لمتابعة مشاهير السناج شات "دراسة ميدانية على طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" د. صالح بن عبد العزيز التويجري	6
276	توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظر خبراء التربية - تصور مقترح - د. ماجد بن عبدالله بن محمد الحبيّب	7
318	مستوى وعي طالبات كلية التربية في جامعة طائل بمعايير الجمعية الدولية لتقنية التعليم ISTE والتطبيقات الرقمية في ضوءها بالتعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا د. أسماء بنت سعد بن سعيد القحطاني	8
356	معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية د. نجلاء بنت عمر بن صالح العُمري	9
408	التحليل المكاني للأسواق الأسبوعية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية أ. أسيل بنت عبد العزيز السليم / أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري	10

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات

معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Obstacles of Strategic Planning at Imam
Muhammad bin Saud Islamic University

إعداد

د. نجلاء عمر صالح العمري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dr. Najla Omar Saleh Al - Omery

Assistant Professor of Administration and Educational Planning
Imam Muhammad bin Saud Islamic University - College of
Education - Department of Educational Administration and
Planning - Kingdom of Saudi Arabia



المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات العملية والإدارية والبشرية والمادية للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، وبيان الفروق في وجهات نظر رؤساء الأقسام نحو تلك المعوقات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطورت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. وطبقت هذه الدراسة على جميع رؤساء الأقسام بكلليات الجامعة البالغ عددهم (٧٦) رئيس قسم وبلغ معدل الاستجابة (٩٤,٧%).

أكدت النتائج أن رؤساء الأقسام متفقون على أن التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يواجه معوقات عملية وبشرية بدرجة متوسطة. كما يواجه معوقات إدارية ومادية بدرجة كبيرة، واخيراً كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر رؤساء الأقسام نحو درجة وجود المعوقات العملية والإدارية والبشرية والمالية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وفقاً لمتغيرات (الكلية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط).

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: مضاعفة الجهود لنشر ثقافة، وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتزويد رؤساء الأقسام العلمية بالبيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.
كلمات مفتاحية: معوقات - جامعات - استراتيجية.

Abstract:

The study aimed to explore the most prominent practical, administrative, human and material obstacles to strategic planning in Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and to clarify the differences in the views of the heads of departments towards those obstacles. The researcher used the descriptive survey method, and the researcher developed a questionnaire to collect data related to the study. This study was applied to all heads of departments at the university's faculties, who numbered (76) department heads, and the response rate was (94,7%).

The results confirmed that the heads of departments agreed that the university's strategic planning faces practical and human obstacles to a moderate degree. It also faces administrative and financial obstacles to a large extent, and finally the study revealed the absence of statistically significant differences in the views of department heads towards the degree of practical, administrative, human and financial obstacles facing strategic planning at the university according to the variables (college, academic rank, years of work experience, training courses in planning field).

The study concluded with a set of recommendations, including redoubling efforts to spread a culture and develop strategic planning skills among department heads and faculty members, and provide heads of scientific departments with data and information for the crisis in a timely manner to make the right strategic decisions.

Keywords: obstacles, universities, strategy.

المقدمة:

عملية التخطيط الاستراتيجي تعد ذات أهمية بالغة في تطوير المؤسسات التربوية والتعليمية وتحديد غاياتها، وذلك من خلال التخطيط في الإدارات الكبرى من أجل قيادة العمليات التنموية ومواجهة التحديات والمفوقات للمؤسسات.

ونجاح التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة يعد أساساً لاستمرارها وضمان ديمومتها وقدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف المنشودة، وتعزيز الأداء الأفضل على المدى البعيد للمحافظة على ديمومة المنظمة، وتحسين أداء المنظمات. (حمرون، ٢٠١٨: ٣٧٢)

فهو يعد نوع من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المؤسسة، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعدّ بمثابة الطريق التي تمكن المؤسسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها، وذلك من خلال تحديد رؤية ورسالة لها، واتخاذ قرارات فعالة؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Acheampong, 2010: 22)

كما أنّها عملية تعمل على تحقيق ضمان جودة المدخلات والعمليات والمخرجات والعملية التعليمية، وتهدف إلى التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة التعليمية وبين المعايير في مجالاتها المختلفة، للوصول إلى معايير ضمان الجودة. (بن عيشي، ٢٠١٤)

والجامعات من أوائل المؤسسات التعليمية التي أدركت أهمية التخطيط الاستراتيجي وقامت ببناء خطط استراتيجية لتسيير وفقها لتحقيق أهدافها المنشودة وتوفير متطلباتها. حيث تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إنشاء أساس لعمليات اتخاذ القرار، وإيجاد رؤية تقوم على تحقيق أهدافها المستقبلية، وتعد عملية تسعى للوصول للتغيير المؤسسي من خلال إعادة البناء في مهمة الجامعة وإدارة عملياتها، مما ينعكس على تحسين مستوى مخرجاتها في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (رضوان، عاشور، ٢٠١٨: ٣)

ومن خلال عرض ما سبق يتضح أن الجامعات كمؤسسات تعليمية تهتم بالتخطيط الاستراتيجي؛ لتحقيق متطلباتها والنهوض بمستواها العلمي والأكاديمي، إلا أنه كغيره من العمليات يواجه العديد من المعوقات والتي تحول دون تطبيقه بالجودة المطلوبة.

مشكلة البحث:

لقد عملت وزارة التعليم في المملكة على تطوير العملية التعليمية في مؤسساتها من خلال بناء الخطط التنموية، وحرصت الجامعات السعودية على تحقيق أهدافها من خلال بناء خططها الاستراتيجية وربطها بالخطط التنموية للوزارة، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

وتسعى الجامعات والكليات إلى تطوير مخططاتها الاستراتيجية من أجل تحقيق وإنجاز متطلبات الاعتماد لها بناء على متطلبات المسؤولية المتزايدة عليها (Guerra, Zamora, Hernandez, & Manchaca, 2017)، حيث يقع على عاتق الجامعات دور كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي، للقيام بأعمالها على أكمل وجه. (درادكة، الثقفي، ٢٠١٥: ١٨١).

وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود العديد من المعوقات المادية، والبشرية، والإدارية، والفنية، والتنظيمية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة، ومنها دراسة (الكلثم، وبدارنة، ٢٠١٢)؛ ودراسة (درادكة، والثقفي، ٢٠١٥)؛ ودراسة (الروقي، ٢٠١٥)؛ ودراسة (اللالا، ٢٠١٨)؛ ودراسة (الشهري، والختلان، ٢٠١٨) حيث توصلت في نتائجها إلى أن هذه المعوقات تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي في مختلف الجامعات.

وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كجامعة سعودية عريقة من أوائل الجامعات التي حرصت على بناء خططها الاستراتيجية وتنفيذها على الوجه المطلوب؛ لتحقيق أهدافها وتحسين جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وعلى الرغم من ذلك إلا أنها تواجه العديد من المعوقات كأى تخطيط عند تنفيذه، ولذا كان من المهم للقائمين والمشرفين على التخطيط الاستراتيجي فيها الوقوف على تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها، وإيجاد الحلول لها.

أسئلة البحث:

١. ما المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟
٢. ما المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. ما المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٤. ما المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى إلى المتغيرات (الكلية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط)؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث بشكل رئيس إلى إبراز أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك من خلال الأهداف التالية:
١. الكشف عن أبرز المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
 ٢. تحديد أبرز المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 ٣. التعرف على أبرز المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤. تحديد أبرز المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من:

١. الإسهام في الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢. مساهمة هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي، والذي قد يساعد الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
٣. قد تساعد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، لمعرفة أبرز المعوقات التي من الممكن أن تواجههم أثناء ذلك والتصدي لها.

مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي:

وضع استراتيجية مبنية على أسس علمية بحيث تأخذ تجارب وخبرات الماضي للانطلاق للمستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية للجامعة والخارجية، لنقل الجامعة من الوضع الحالي إلى مستوى منافسة عالية ومستمرة. (عياصرة، ٢٠١٨: ٩٨)

إجرائياً:

تصور مستقبلي لما ستكون عليه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بناء على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم رسم الأهداف المستقبلية للوصول إلى المستوى المأمول.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

مجموعة الصعوبات البشرية والمادية والتنظيمية والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي. (الكثم، بدارنة، ٢٠١٢: ١٩٣)

إجرائياً:

العقبات العلمية والإدارية والبشرية والمادية التي تواجه القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتغوق دون تحقيق متطلباتها وأهدافها المرجوة لتحسين عملية التعليم والتعلم فيها.

رؤساء الأقسام العلمية اصطلاحاً:

رئيس القسم هو المسؤول عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود النظام ولوائحه وما يقرره مجلس الجامعة ومجلس الكلية، ويقدم رئيس القسم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي. (نظام الجامعات، ٢٠١٩)

حدود البحث:

الموضوعية: التعرف على أبرز الموقوفات العملية والإدارية والبشرية والمادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

المكانية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الزمانية: العام الجامعي ١٤٤١-١٤٤٢هـ.

البشرية: رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الإطار النظري:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي حسب نظام المؤسسة، حيث عرفه (القاضي، ٢٠١٠) بأنه قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل. أما (العمرات، ٢٠١٤) فأشار إلى أنها عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

وعرفها (Guangkuan, 2013) بأنها عملية رسمية تتبناها المؤسسة التعليمية لمساعدتها في تحديد المهام الأمثل والمحافظة عليها بالاستناد إلى العناصر والموارد المؤسسية المتوفرة. وتعرفها الباحثة بأنه تصور مستقبلي لما ستكون عليه المؤسسة التعليمية بناء على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم رسم الأهداف المستقبلية للوصول إلى المستوى المأمول.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من دمج المؤسسة مع بيئتها المحيطة بها مع مراعات التغيرات المستمرة التي تطرأ عليها، لذلك له أهمية كبيرة تتلخص فيما يلي: (محمد، ٢٠١١: ٧٢)؛ (عبدالمنعم والمببضيي، ٢٠١٢: ٣٢٢)؛ (مساعدة، ٢٠١٣: ٨٤)

- يزود إدارة الجامعة بإطار عام يتم من خلاله اتخاذ القرارات الأنسب على مختلف المستويات الإدارية.

- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة موحدة للتعليم العالي.

- يقدم لإدارة الجامعة خطة عمل محددة لسييرها في تحقيق أهدافها، بالإضافة لخطط وأساليب بديلة ملائمة.

- بحث إدارة الجامعة على وضع رؤية لصورته المستقبلية.
- يساعد على وضع أهداف محددة لتحقيقها.
- يزود إدارة الجامعة بأدوات لقياس الأداء.
- يهتم بتطوير فرق العمل داخل الجامعة لتصل لأهدافها المرسومة.
- يساعد إدارة الجامعة على تحديد الأولويات مع اختيار البدائل المناسبة لها.
- يضيف للجامعة ممارسات مساندة.
- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب بسهولة.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من سلسلة من الخطوات المترابطة، لتكون الإطار العام للتصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة التعليمية، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (أحمد، ٢٠١٥: ٩)؛ (العسكر، ٢٠١٨: ٤٠٣)، (البشر، ٢٠٢٠: ٣٠٦).

المرحلة الأولى: الإعداد:

- ١- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة التعليمية داخليا وخارجيا، من حيث تحديد عوامل القوة، وعوامل الضعف، الفرص، والتحديات.
- ٢- صياغة الاستراتيجية، من حيث تحديد: الرؤية، الرسالة، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية والإجرائية.

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية:

- ١- وضع أهداف قصيرة الأجل، ومن ثم تحويلها إلى واقع عملي.
- ٢- وضع البرامج التنفيذية، من حيث طريقة التنفيذ، مؤشرات الأداء، مسؤولية التنفيذ، المدة الزمنية للتنفيذ، التكلفة المتوقعة، والمتابعة والمراجعة النهائية.

٣- الموازنات المالية، من حيث تحديد الأهداف وتكلفة تنفيذها، وحصر إمكانيات المؤسسة التعليمية وإيراداتها المتوقعة للعام المقبل، تحديد الاحتياجات المالية في ضوء الخطة والتقديرات المالية، إعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة.

المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الاستراتيجية:

وتكون بمدة لا تقل عن عام يتم من خلالها مراجعة الرؤية والغايات والاستراتيجيات من

خلال:

١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند التقييم.

٢- مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق لمعرفة الظروف المستجدة والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً في تحقيق الغاية.

٣- فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة ووضع نسبة الإنجاز والإخفاق حتى فترة التقييم.

٤- في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وتحديد البدائل العلاجية لتقومه.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

اتفق العديد من الباحثين على أن التخطيط الاستراتيجي كأى عملية إدارية يتعرض للعديد من المعوقات التي تعيق من تنفيذه، ومنهم: (مساعدة، ٢٠١٣: ٩٣)؛ (الدوسري، ٢٠١٤: ٤٣)؛ (الشهري، الختلان، ٢٠١٨: ١٩)؛ (الزهراني، ٢٠١٩: ٥٠٠)؛ (Fariborz & John, 2005)، ومن خلال ذلك تصنف الدراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى:

أولاً: المعوقات العملية:

- صعوبة فهم بعض مصطلحات التخطيط الاستراتيجي
- صعوبة تحديد وصياغة بعض قضايا التخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة تحديد التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة التعليمية.
- غياب الموضوعية في تحديد نقاط الضعف في أداء المؤسسة التعليمية.
- صعوبة التنبؤ بالاحتياجات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.

- قلة الوعي والإمام بإجراءات تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي
 - صعوبة تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.
 - صعوبة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية.
 - قلة الاتفاق على مبادئ معلنة موحدة للمؤسسة التعليمية.
- ثانياً: المعوقات الإدارية:
- قلة الصلاحيات الممنوحة للرؤساء والمدراء.
 - قلة برامج التنمية المهنية المقدمة للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.
 - قلة مشاركة الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام.
 - ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية بالمتابعة الميدانية وتقديم التغذية الراجعة
- للتخطيط الاستراتيجية بالأقسام.
- افتقار الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية إلى وجود خبرات متخصصة بالتخطيط
- الاستراتيجي.
- كثرة التغييرات في نظام المؤسسة التعليمية.
 - ضعف مساهمة الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية في برامج التحسين والتطوير الناتجة عن
- عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام.
- صعوبة حصول الأقسام على بعض البيانات والمعلومات من الإدارة العليا بالمؤسسة
- التعليمية.
- تركيز الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية في متابعتها للأقسام على الأعمال الروتينية
- التقليدية.
- ثالثاً: المعوقات البشرية:
- قلة قناعة منسوبي القسم بجدوى التخطيط الاستراتيجي.
 - كثرة مقاومة منسوبي القسم للتغيير الناتج عن التخطيط الاستراتيجي.
 - ضعف مشاركة منسوبي القسم في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

- قلة الخبرات والكفاءات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي القسم.
 - قلة التزام منسوبي القسم بالأدوار والمسئوليات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - قلة برنامج التنمية المهنية المقدمة لمنسوبي القسم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - سيطرة الأعمال الروتينية على أداء منسوبي القسم.
 - كثرة الأعباء الوظيفية لدى منسوبي القسم.
 - ضعف الثقة المتبادلة بين بعض منسوبي القسم.
 - وجود قيود على تبادل البيانات بين منسوبي القسم.
- رابعاً: المعوقات المادية:

- قلة المخصصات المالية الموجهة للبرامج والمبادرات والأنشطة والمشروعات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
- قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للقائمين والمسؤولين عن البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
- افتقار مباني المؤسسة التعليمية إلى بعض التجهيزات اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
- ندرة وجود أدلة ونشرات استرشادية لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- قلة المخصصات المالية لبرامج التنمية المهنية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لمنسوبي المؤسسة التعليمية.

ثانياً: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

النشأة:

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة في كلية الشريعة في سنة ١٣٧٣هـ ١٩٥٣م، وتطورت منذ ذلك الحين بصورة جذرية حتى أصبحت جامعة في عام ١٣٩٤ - ١٩٧٤م، وتقوم الجامعة على إحداث التكامل بين الالتزام بالقيم الإسلامية والتميز الأكاديمي من أجل المساهمة في بناء مجتمع المعلومات والمعرفة، وتسعى الجامعة إلى تلبية حاجات المجتمع

السعودي التعليمية والتنموية من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وثقافياً وفكرياً لخدمة المجتمع، وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات المؤسسة الأكاديمية، والمضي قدماً في برامج تطوير كوادرها البشرية.

كما تسهم الجامعة في دفع عجلة التنمية البشرية من خلال تقديم برامج دراسية متنوعة وعلى مختلف المستويات، سواء على مستوى المعاهد العلمية (التعليم العام) أو على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا (التعليم العالي)، وبالرغم من تميز الجامعة في مخرجاتها الشرعية واللغوية منذ نشأتها، إلا أنها لم تقتصر على ذلك فحسب بل أنشأت كذلك كليات ومعاهد لتقديم برامج نوعية متخصصة في العلوم الاجتماعية، واللغويات، والعلوم، والحاسب الآلي، والإدارة، والاقتصاد، والهندسة، والطب.

وتضم الجامعة مدينة متكاملة لتعليم الطالبات تشرفت بحمل اسم خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود. كما تضم ١٤ كلية و ٣ معاهد للدراسات العليا، والعديد من العمادات المساندة والمراكز البحثية والخدمية وكراسي البحث العلمي، بالإضافة إلى فرع جامعي في محافظة الأحساء بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

كما تُعنى الجامعة بتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، حيث يوجد بها معهد لتعليم اللغة العربية بالرياض. بالإضافة إلى ٧٠ معهداً علمياً منتشرة في مناطق المملكة، ومعهدان علميان خارج المملكة في إندونيسيا وجيبوتي، بالإضافة لعدد من المعاهد تحت الإنشاء الآن، والتي تسعى من خلالها الجامعة للوصول للعالمية التي هي أحد أهدافها الرئيسية.

(موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١/٧/٢،

<https://imamu.edu.sa/about/Pages/default.aspx>).

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

١- تشكيل العديد من اللجان تمثلت في اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية وكلاء الجامعة والمشرف على الخطة الاستراتيجية، واللجنة التنفيذية بلجانها الفرعية وعددها ١٠ لجان، وتم تشكيل فريق للخطة الاستراتيجية تولى إجراء الدراسات التحليلية

الميدانية للبيئة الخارجية والداخلية والمقارنات المرجعية، والعمل على عقد عدد من اللقاءات مع القيادات والمسئولين من الأكاديميين والإداريين والطلاب، بالإضافة إلى المستفيدين من خارج الجامعة وبالأخص الشركاء من المؤسسات الحكومية وأرباب سوق العمل.

٢- تم استخدام منهجية فايفر لبناء عناصر الخطة الاستراتيجية، وطبق نموذج سوات للتحليل البيئي، وتقسيم العمل على ثلاث مراحل شملت: التخطيط للخطة، التحليل والبناء، دعم عمليات تنفيذ الخطة.

٣- تنفيذ العديد من ورش العمل والاجتماعات والاستبانات لدراسة الوضع الراهن، والخروج بنتائج وتوصيات.

٤- تبنى الرؤية والرسالة والمحاور الأساسية لتطوير الجامعة.

٥- صياغة الغايات الاستراتيجية للجامعة، والمبادرات النوعية.

٦- تحكيم الخطة من قبل نخبة من الخبراء والمختصين الوطنيين والدوليين في مجال التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم عرضها على اللجنة التنسيقية العليا في الجامعة.

٧- اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل رئيس اللجنة العليا وأعضائها وقيادات الجامعة.

(الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ٢٠٢١-٢٠٢٥)

الرؤية:

التميز في التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة خدمة للوطن والإسلام والإنسانية.

الرسالة:

تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاج بحثي نوعي، من خلال بيئة محفزة ونظم إدارية محوكة وتقنية متقدمة وموارد مستدامة وشراكات فاعلة، لتحقيق مخرجات تنافسية تلبى احتياجات سوق العمل وتسهم في بناء الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع المحلي والعالمي.

قيم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

- الوسطية والاعتدال.
- الشفافية.
- المبادرة.
- التميز.
- المشاركة.
- الاستدامة.
- المسؤولية.

الغايات/ الأهداف الرئيسية للجامعة:

- ١- مخرجات تعليمية تنافسية مؤهلة معرفيا ومهاريا تلبي احتياجات سوق العمل.
 - ٢- بحوث نوعية تُسهم في التقدّم المعرفي وتلبي احتياجات التنمية الوطنية.
 - ٣- مخرجات ابتكارية وريادية تُعزز الاقتصاد المعرفي وتُحقق التنمية المُستدامة.
 - ٤- شراكات وإسهامات مجتمعية ووطنية فاعلة.
 - ٥- شراكات علمية متميزة، وتأثير فاعل.
 - ٦- تميز مؤسسي يُحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
 - ٧- موارد مالية مستدامة وكفاءة إنفاق عالية.
 - ٨- شخصية وطنية قائمة على قيم الوسطية والاعتدال.
- (الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ٢٠٢١-٢٠٢٥).

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، منها المحلية والعربية والأجنبية، فدراسة (Cowburn,2005) هدفت للتعرف إلى عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، طبقت على (٥٠) مؤسسة تعليم عالي من خلال التحليل الوثائقي، ومن أبرز نتائجها أن الجامعات البريطانية لا تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرارات، وعدم وضع خطط عمل واقعية ذات أهداف محددة.

أما دراسة (Kaszi,2005) فقد هدفت للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أسلوب المقابلة وتحليل الوثائق، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائجها أن الضغط المجتمعي يعدّ من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، والقرارات الحكومية والبرلمانية وتحديات العملة والمشاكل الأفريقية، وصناعة القرار وضغوطات سوق العمل وظهور أنماط جديدة من التعليم جميعها تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وجاءت دراسة (الكلمم وبدارنة،٢٠١٢) للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٤٣) عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المعوقات تؤثر بدرجة متوسطة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة (الحمامي وعربي،٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، والحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، وقد استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (١٤٧) قيادي، ومن أبرز نتائجها أن المعوقات تؤثر بدرجة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي.

ودراسة (درادكة والثقفى، ٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، والحلول المقترحة للتغلب عليها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكون عينة الدراسة من ١٩٠ رئيس قسم وأعضاء هيئة تدريس بالجامعة، ومن أبرز نتائجها: أن المعوقات تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي.

وجاءت دراسة (الروقي، ٢٠١٥) لتحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى من وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، واقتراح مجموعة من الحلول للتغلب على هذه المعوقات، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (٩٤) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على المعوقات للتخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة كبيرة حسب الترتيب الآتي: المعوقات المالية، البشرية، الإدارية، الفنية.

وهدفت دراسة (آل الشيخ، والشعبي، ٢٠١٥) إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، والوقوف على مدى توافق أو تباين آراء القيادات نحو تلك المعوقات، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (٢٨٥) قيادي أكاديمي وإداري في الجامعات السعودية، وتوصلت إلى أن المعوقات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمالية تؤثر بدرجة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة (عودة، ٢٠١٧) والتي قد هدفت لتحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن المعوقات المادية والتنظيمية والإدارية والبشرية تؤثر بدرجة كبيرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وتؤيدها دراسة (اللالا، ٢٠١٨) حيث هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في قسми الدعوة والثقافة الإسلامية والتربية الخاصة بجامعة القصيم، وقد استخدمت

المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من ٧٤ عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائجها أن المعوقات تؤثر بدرجة كبيرة ومتوسطة على التخطيط الاستراتيجي.

وقد هدفت دراسة (الشهري، والختلان، ٢٠١٨) للتعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تساهم في تلافي تلك المعوقات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) عضو هيئة تدريس وموظفين، ومن أبرز نتائجها موافقة عينة الدراسة على المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة بدرجة كبيرة جدا.

وهدف دراسة (العتايقة، ٢٠١٩) إلى التعرف على المعوقات والتحديات المالية التي تواجه جامعة آل البيت ودورها في تطبيق الخطط الاستراتيجية التي رسمتها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من ١١٠ عضو هيئة تدريس وموظف وموظفة، ومن أبرز نتائج الدراسة ارتفاع أثر المعوقات المالية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لجميع المجالات من التمويل الذاتي، والتمويل الخارجي، والقرارات الإدارية والمالية.

وقد هدفت دراسة (عبدالرحمن والدباس، ٢٠١٩) للكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائجها أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة وكبيرة، حيث جاء مجال المعوقات المالية بالمرتبة الأولى، والمعوقات البشرية بالمرتبة الأخيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم مناقشته في الدراسات السابقة يمكن استنتاج الملاحظات التالية:
أوجه الاتفاق:

١. منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الكثم وبادرنة، ٢٠١٢)، (الحمامي وعربي، ٢٠١٣)، (درادكة والثقفي، ٢٠١٥)، (آل الشيخ، ٢٠١٥)، (اللالا، ٢٠١٨)، (الشهري والختلان، ٢٠١٨)، (العناتيقة، ٢٠١٩)، (عبد الرحمن والدباس، ٢٠١٩) في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي.

٢. أدوات الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة -عدا دراساتي (Cowburn، ٢٠٠٥)، و(Kasozi، ٢٠٠٥) - في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

٣. عينة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (الحمامي وعربي، ٢٠١٣)، (آل الشيخ، ٢٠١٥) بأنها طبقت على القيادات في الجامعات، ودراسة (درادكة والثقفي، ٢٠١٥) بأنها طبقت على رؤساء الأقسام والأعضاء، والدراسة الحالية طبقت على رؤساء الأقسام العلمية فقط.

أوجه الاختلاف:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها هدفت إلى التعرف على أبرز المعوقات العملية، والإدارية، والبشرية، والمالية للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري وأداة الدراسة.

الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية بالكليات العلمية والأدبية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية البالغ عددهم (٧٦) رئيس قسم علمي، خلال العام الدراسي ١٤٤١-١٤٤٢هـ.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٦) رئيس قسم، وتم إرسال الاستبانات إلكترونياً لجميع رؤساء الأقسام بالكليات العلمية والأدبية، وتم استرداد جميع الردود وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٧٢) استبانة، وبذلك يكون معدل الاستجابة بلغ (٩٤,٧%)، وتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة في: الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال التخطيط، وذلك على النحو التالي:

١- الكلية:

جدول رقم (١): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الكلية
6.9	5	كلية التربية
4.2	3	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
6.9	5	كلية علوم الحاسب والمعلومات
2.8	2	كلية اللغة العربية
2.8	2	كلية اللغات والترجمة

6.9	5	كلية الإعلام والاتصال
6.9	5	كلية الشريعة
1.4	1	كلية أصول الدين
4.2	3	كلية العلوم الاجتماعية
37.5	27	كلية الطب
6.9	5	كلية الهندسة
2.8	2	الكلية التطبيقية
4.2	3	المعهد العالي للدعوة والاحتساب
5.6	4	المعهد العالي للقضاء
100.0	72	العدد الكلي
النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة العلمية
8.3	6	أستاذ
15.3	11	أستاذ مشارك
76.4	55	أستاذ مساعد
100.0	72	العدد الكلي
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
18.1	13	أقل من خمس سنوات
0	0	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
55.6	40	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
26.4	19	أكثر من ١٥ سنة
100.0	72	العدد الكلي
النسبة المئوية	التكرارات	الدورات
12.5	9	لا يوجد دورات
51.4	37	دورة واحد إلى أقل من ٣ دورات
20.8	15	من ٣ دورات إلى أقل من ٥ دورات
15.3	11	من ٥ دورات إلى أقل من ٨ دورات
100.0	72	العدد الكلي

يوضح الجدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة، وتوزيع رؤساء أقسام أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الكلية، وبلغ عدد الكليات التي شارك رؤساء الأقسام بها (١٢) كلية، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام بالمعهد العالي للدعوة والاحتساب البالغ عددهم (٥) رؤساء، ورؤساء الأقسام بالمعهد العالي للقضاء البالغ عددهم (٤) رؤساء.

وتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث أوضحت النتائج أن (٧٦,٤%) من أفراد عينة الدراسة رتبهم العلمية أستاذ مساعد وهم الفئة الأكبر من عينة الدراسة، و(١٥,٣%) من رؤساء الأقسام رتبهم العلمية أستاذ مشارك، وفي حين أن (٨,٣%) من أفراد العينة رتبهم العلمية أستاذ، وحيث أن جميعهم من القياديين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة والكليات.

وأن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة (٥٥,٦%) تتراوح سنوات خبراتهم العملية (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، ويليهم الذين تبلغ خبراتهم العملية أكثر من ١٥ سنة، وأقل عدد من رؤساء الأقسام سنوات خبراتهم أقل من خمسة سنوات (١٨,١%)، وبينما لا يوجد من بينهم من تتراوح خبراتهم العملية من (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، أي أن (٨٢,٠%) من أفراد عينة الدراسة بلغت سنوات خبرتهم من عشرة سنوات وأكثر في مجال العمل الأكاديمي، وذلك يعكس مدى قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه وإدراك معوقاته.

وأن (٥١,٤%) أي ما يزيد على نصف رؤساء الأقسام، ويتراوح عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها (دورة واحدة إلى أقل من ٣ دورات) وهم الفئة الأكبر من بين الباحثين، وفي حين (٢٠,٨%) حاصلون على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي تتراوح (من ٣ دورات إلى أقل من ٥ دورات)، و(١٥,٣%) منهم حاصلون على دورات تدريبية تتراوح (من ٥ دورات إلى أقل من ٨ دورات)، بينما عدد قليل من رؤساء الأقسام ويمثلون ما نسبته (١٢,٣%) غير مدرين في مجال التخطيط الاستراتيجي، أي أن (٨٧,٥%) من رؤساء الأقسام حاصلون على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وذلك يدل على مدى كفاءتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة عملياته بمنهجية علمية صحيحة ومعالجة معوقاته.

أداة الدراسة:

- للإجابة عن الأسئلة: الأول، والثاني، والثالث، والرابع: استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكوّنت من قسمين رئيسين، وهما:

- القسم الأول: البيانات الأولية: (الكلية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط).

- القسم الثاني: الذي تضمن ثلاثة محاور تتمثل في:

المحور الأول: المعوقات العملية، وتكون من (٩) عبارات.

المحور الثاني: المعوقات الإدارية، وتكون من (٩) عبارات.

المحور الثالث: المعوقات البشرية، وتكون من (١٠) عبارات.

المحور الرابع: المعوقات المادية، وتكون من (٥) عبارات.

وقد صممت الباحثة الاستبانة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المُتدرج؛ لقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات، الذي احتوى على البنود التالية: موافق (بدرجة كبيرة جداً) - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جداً) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): درجات مقياس ليكرت

درجة الموافقة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وقد تم حساب المدى للوسط الحسابي وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى)، مقسومة على القيمة العليا وهي (٥-١) = $0.80 = 5/4$ ، وتمثل طول الفئة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): طول خلايا مقياس ليكرت

درجة الاستجابة	طول الخلية	درجة الموافقة
درجة قليلة جداً	من ١ إلى أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً
درجة قليلة	من أكثر من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة
درجة متوسطة	من أكثر من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
درجة كبيرة	من أكثر من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
درجة كبيرة جداً	من أكثر من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	مرتفعة جداً

صدق الاستبانة وثباتها:

يقصد بصدق الاستبانة: إلى أي درجة يقيس المقياس ما صُمم لقياسه فعلاً؛ وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة من خلال الآتي:

- الصدق الظاهري للأداة: أعدت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضت على عدد من ذوي الاختصاص والخبراء، وتم حذف وإضافة بعض العبارات حسب رؤيتهم، حتى أصبح عدد فقرات الاستبيان (٣٣) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقهما ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) رئيس قسم علمي، تم اختيارهم عشوائياً من بين مجتمع الدراسة، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول أدناه:

المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (٤): يوضح درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي
**0.757	١	المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي
**0.834	٢	
**0.782	٣	
**0.831	٤	
**0.866	٥	
**0.762	٦	
**0.711	٧	
**0.839	٨	
*0.500	٩	

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

المحور الثاني: المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (٥): يوضح درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الذي تنمي اليه

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المحور
**0.673	١	المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي
**0.572	٢	
**0.713	٣	
**0.834	٤	
**0.869	٥	
*0.447	٦	
**0.882	٧	
**0.747	٨	
**0.795	٩	

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

المحور الثالث: المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (٦): يوضح درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الذي تنمي اليه

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المحور
**0.765	١	المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي
**0.799	٢	
**0.699	٣	
**0.594	٤	
**0.719	٥	
**0.803	٦	

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المحور
**0.724	٧	
*0.381	٨	
**0.731	٩	
**0.687	١٠	

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

المحور الرابع: المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (٧): يوضح درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الذي تنمي اليه

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المحور
**0.831	١	المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي
**0.849	٢	
**0.786	٣	
**0.709	٤	
**0.715	٥	

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

تبيّن النتائج في الجداول أعلاه، أن قيم مُعامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل؛ مما يُشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبيان؛ وعليه فإن هذه النتيجة تُوضّح صدق عبارات ومحاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي):

ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. وخاصية الثبات تعني: إلى أيّ درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مره يستخدم فيها؟ ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة (اختبار ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٨): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
١	المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي	٠,٩١	0.95
٢	المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي	0.89	0.94
٣	المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي	0.88	0.93
٤	المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي	0.79	0.89
	الثبات الكلي للاستبانة	٠,٩٤	0.97

* الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

توضح النتائج في الجدول (٨) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتتراوح بين (٠,٧٩) - (٠,٩١) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٤)، وكذلك قيمة الصدق مرتفعة وتتراوح بين (٠,٨٩) - (٠,٩٥) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٧) وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

طريقة التجزئة النصفية:

تم تقسيم مجالات الاستبانة إلى فقراتها الفردية والزوجية، واستخدم درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، وحساب معامل ثبات الاستبيان تم استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown وهي:

$$\text{معامل الثبات} =$$

$$\frac{2r + \frac{1}{2}}{1 + r + \frac{1}{2}}$$

حيث:

- ٢: عدد أقسام الاختبار.
- $\frac{1}{2}$: معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

جدول رقم (٩): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	الخوَر	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١	المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي	0.82	0.90
٢	المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي	0.89	0.94
٣	المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي	0.76	0.86
٤	المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي	0.70	0.82
	الثبات الكلي للاستبانة	0.85	0.92

تخلص الباحثة من خلال الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط المعدل Spearman Brown يتراوح ما بين (٠,٨٢-٠,٩٤) وبلغ معامل الارتباط لجميع محاور أداة الدراسة المعدل (٠,٩٢)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته لجمع البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

استخدمت الباحثة اختبار كو مجروف - سميروف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

جدول رقم (١٠): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية p-value
١	المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي	0.513
٢	المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي	0.694
3	المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي	0.276
4	المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي	0.763

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٠) أن القيمة الاحتمالية (p-value) لجميع محاور الدراسة كانت عند مستوى أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أن توزيع بيانات محاور الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يتم استخدام الاختبارات المعملية (Inferential Statistics) للإجابة على فرضيات الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

طبقت الباحثة أداة الدراسة بعد الانتهاء من صياغتها بصورة نهائية على النحو التالي:

- الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة.
- توزيع أداة الدراسة.
- جمع أداة الدراسة وحصرها.
- تحليل البيانات الإحصائية؛ للوصول إلى نتائج الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع البيانات من مجتمع الدراسة حُلِّلت من خلال استخدام برنامج (SPSS)؛ وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة:

مُعامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha - مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Co-efficient) - التكرارات والنسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري (Standard Deviation)) - اختبار تي (Independent Sample t-test) - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (اختبار ف).

عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيراتها:

للإجابة عن اسئلة الدراسة تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، والترتيب؛ لمعرفة وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حولها.

السؤال الأول: ما المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟ جاءت النتائج كما يُبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١١): وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة حول المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارة	المؤشرات الإحصائية	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	المتوسط (١)	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة (ت) الخصوية*	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	صعوبة فهم بعض مصطلحات التخطيط الاستراتيجي	ك	3	11	26	19	13	2.61	1.08	52.2	-3.05	0.003	9
		%	4.2	15.3	36.1	26.4	18.1						
٢	صعوبة تحديد وصياغة بعض	ك	3	20	24	18	7	2.92	1.05	58.4	-0.68	0.501	6
		%	4.2	27.8	33.3	25.0	9.7						

		قضايا التخطيط الاستراتيجي					المتوسط الكلي						
2	0.12 1	1.57	65.0	1.35	3.25	9	16	10	22	15	ك	صعوبة تحديد التهديدات الخارجية التي تواجه الجامعة	3
						12.5	22.2	13.9	30.6	20.8	%		
1	0.04 9	2.00	65.6	1.18	3.28	6	14	16	26	10	ك	غياب الموضوعية في تحديد نقاط الضعف في أداء الجامعة	4
						8.3	19.4	22.2	36.1	13.9	%		
4	0.64 7	0.46	61.4	1.28	3.07	10	17	12	24	9	ك	صعوبة التنبؤ بالاحتياجات المادية والبشرية للجامعة	5
						13.9	23.6	16.7	33.3	12.5	%		
8	0.05 8	- 1.93	54.8	1.16	2.74	13	17	22	16	4	ك	قلة الوعي والإمام بإجراءات تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي	6
						18.1	23.6	30.6	22.2	5.6	%		
5	0.63 1	- 0.48	58.8	0.98	2.94	5	18	28	18	3	ك	صعوبة تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية	7
						6.9	25.0	38.9	25.0	4.2	%		
7	0.11 4	- 1.60	56.2	1.03	2.81	9	18	24	20	1	ك	صعوبة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية	8
						12.5	25.0	33.3	27.8	1.4	%		
3	0.35 9	0.92	62.6	1.15	3.13	6	17	19	22	8	ك	قلة الاتفاق على مبادئ معلنه موحدة للجامعة	9
						8.3	23.6	26.4	30.6	11.1	%		
	0.75 9	- 0.31	59.4	0.81	2.97	المتوسط الكلي							

* للتعرف على درجة المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تم إجراء اختبار (ت) (One-Sample Test) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لكل معوق من المعوقات العلمية تساوي القيمة المتوسطة (٢) أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

(١) اتخذت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (١-٢-٣-٤-٥) للإجابة عن كل عبارة من عبارات محاور معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، بحيث: (١ إلى ١,٨) تمثل درجة قليلة جداً، و(١,٨٠ إلى ٢,٦) تمثل درجة قليلة، و(أكبر من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠) تمثل درجة متوسطة و(أكبر من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠) تمثل درجة كبيرة و(أكبر من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠) تمثل درجة كبيرة جداً.

مراحله، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يُؤخذ عليه غياب الموضوعية في تحديد نقاط الضعف في أداء الجامعة وصعوبة تحديد التهديدات الخارجية التي تواجه الجامعة، وصعوبة التنبؤ بالاحتياجات المادية والبشرية.

وكما يُلاحظ في الجدول أعلاه موافقة عينة الدراسة على جميع المعوقات العملية للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ومتوسط حساسي يتراوح ما بين (٣,٢٨ إلى ٢,٦١ من ٥)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٥٩,٤%) وهذا يتفق مع دراسة (الحمامي وعربي، ٢٠١٣)؛ (اللالا، ٢٠١٨) بأن المعوقات العملية تؤثر بدرجة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

السؤال الثاني: ما المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟ جاءت النتائج كما يُبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢): وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارة	المؤشرات الإحصائية	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	المتوسط	الأحرف	الوزن النسبي	قيمة (ت) الخصوية*	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	قلة الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام العلمية	ك	25	20	18	6	3	3.81	1.13	76.2	6.03	0.000	2
		%	34.7	27.8	25.0	8.3	4.2						
٢	قلة برامج التنمية المهنية المقدمة لرؤساء الأقسام العلمية عن التخطيط الاستراتيجي	ك	22	33	12	2	3	3.96	0.99	79.2	8.26	0.000	1
		%	30.6	45.8	16.7	2.8	4.2						

8	0.01 2	2.58	67.0	1.14	3.35	5	9	28	16	14	ك	قلة مشاركة الإدارة العليا بالجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم العلمي	٣
						6.9	12.5	38.9	22.2	19.4	%		
6	0.00 4	2.98	68.0	1.15	3.40	4	10	27	15	16	ك	ضعف اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بالمناخ الميدانية وتقديم التغذية الراجعة للتخطيط الاستراتيجية العلمية بالأقسام	٤
						5.6	13.9	37.5	20.8	22.2	%		
9	0.51 0	-	58.0	1.25	2.90	12	13	27	10	10	ك	افتقار الإدارة العليا بالجامعة إلى وجود خبرات متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي	٥
						16.7	18.1	37.5	13.9	13.9	%		
5	0.00 1	3.42	69.2	1.14	3.46	5	10	16	29	12	ك	كثرة التغييرات في النظام الجامعي	٦
						6.9	13.9	22.2	40.3	16.7	%		
7	0.00 5	2.88	67.8	1.15	3.39	5	11	19	25	12	ك	ضعف مساهمة الإدارة العليا بالجامعة في برامج التحسين والتطوير الناتجة عن عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية	٧
						6.9	15.3	26.4	34.7	16.7	%		
4	0.00 0	3.96	71.4	1.22	3.57	5	10	15	23	19	ك	صعوبة حصول الأقسام العلمية على بعض البيانات والمعلومات من الإدارة العليا بالجامعة	٨
						6.9	13.9	20.8	31.9	26.4	%		

3	0.00 0	5.66	75.2	1.14	3.76	4	5	18	22	23	ك	تركيز الإدارة العليا بالجامعة في متابعتها للأقسام العلمية على الأعمال الروتينية التقليدية
						5.6	6.9	25.0	30.6	31.9	%	
	0.00 0	5.67	70.2	0.76	3.51	المتوسط الكلي						

* للتعرف على درجة المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تم إجراء اختبار (ت) (One-Sample Test) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لكل معوق من المعوقات الإدارية تساوي القيمة المتوسطة (٢) أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل. وعند قيمة ت المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ أو الوزن النسبي أكبر من ٦٠%.

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥١ من ٥) وهو متوسط في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٧٦)، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور. وقد تُفسر هذه النتيجة إلى أن المعوقات الإدارية تعيق بشكل كبير التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام، وذلك لقلة الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام العلمية، وتركيز الجامعة في متابعتها للأقسام العلمية على الأعمال الإدارية، فالتنظيم الإداري يساعد وبشكل كبير على تيسير التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

ويُلاحظ أيضاً في الجدول أعلاه وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول عبارات محول المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي، حيث إن بعضهم يرون أنها تعيق بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣,٩٦ إلى ٣,٤٦ من ٥)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٦٩,٢% إلى ٧٩,٢%) وذلك يتفق مع دراسة (الكلمم وبادرنة، ٢٠١٢)؛ (درادكة والثقيفي، ٢٠١٥)؛ (الروقي، ٢٠١٥)؛ (عودة، ٢٠١٧)؛ (اللالا، ٢٠١٨)؛ (الشهري والختلان، ٢٠١٨) بأن المعوقات الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.

وبالبعض الآخر يرى بأنها تعيق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٤٠ إلى ٢,٩٠ من ٥) وقد بلغ الوزن النسبي لها (٥٨% إلى ٦٨%)، وذلك يتفق مع دراسة (الحمالي

وعري، ٢٠١٣)؛ و(آل الشيخ، ٢٠١٥) بأن المعوقات الإدارية تؤثر بدرجة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.

السؤال الثالث: ما المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟ جاءت النتائج كما يُبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣): وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة حول المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة (ت) الحسوبة	الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط	بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كثيرة	بدرجة كثيرة جداً	المؤشرات الإحصائية	العبارة	م	
5	0.74 4	-	0.33	59.2	1.08	2.96	5	20	28	11	8	ك	قلة قناعة منسوبي القسم العلمي بجدوى التخطيط الاستراتيجي	١
							6.9	27.8	38.9	15.3	11.1	%		
8	0.33 5	-	0.97	57.2	1.21	2.86	13	12	26	14	7	ك	كثرة مقاومة منسوبي القسم العلمي للتغيير الناتج عن التخطيط الاستراتيجي	٢
							18.1	16.7	36.1	19.4	9.7	%		
6	0.58 1	-	0.55	58.4	1.28	2.92	13	15	16	21	7	ك	ضعف مشاركة منسوبي القسم العلمي في عمليات التخطيط الاستراتيجي	٣
							18.1	20.8	22.2	29.2	9.7	%		
4	0.10 8	1.63	65.6	1.45	3.28	11	15	8	19	19	ك	قلة الخبرات والكفاءات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي القسم العلمي	٤	
						15.3	20.8	11.1	26.4	26.4	%			

7	0.36 1	- 0.92	57.2	1.28	2.86	13	16	20	14	9	ك	قلة التزام منسوبي القسم العلمي بالأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي	5
						18.1	22.2	27.8	19.4	12.5	%		
3	0.00 0	4.70	72.8	1.15	3.64	6	2	23	22	19	ك	قلة برنامج التنمية المهنية المقدمة لمنسوبي القسم العلمي المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي	6
						8.3	2.8	31.9	30.6	26.4	%		
2	0.00 0	7.05	78.8	1.14	3.94	4	4	12	24	28	ك	سيطرة الأعمال الروتينية على أداء منسوبي القسم العلمي	7
						5.6	5.6	16.7	33.3	38.9	%		
1	0.00 0	9.37	81.4	0.97	4.07		6	13	23	30	ك	كثرة الأعباء الوظيفية لدى منسوبي القسم العلمي	8
							8.3	18.1	31.9	41.7	%		
10	0.00 0	- 5.66	44.2	1.19	2.21	25	23	11	10	3	ك	ضعف الثقة المتبادلة بين بعض منسوبي القسم العلمي	9
						34.7	31.9	15.3	13.9	4.2	%		
9	0.00 5	- 2.88	50.8	1.35	2.54	20	20	14	9	9		وجود قيود على تبادل البيانات بين منسوبي القسم العلمي	10
						27.8	27.8	19.4	12.5	12.5			
	0.18 5	1.34	62.6	0.81	3.13	المتوسط الكلي							

* للتعرف على درجة المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تم إجراء اختبار (ت) (One-Sample Test) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لكل معوق من المعوقات البشرية تساوي القيمة المتوسطة (٢) أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، وعند قيمة ت الحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ أو الوزن النسبي أكبر من ٦٠%.

تبين نتائج الجدول (١٣) أن المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٣) من (٥) وهو متوسط في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٨١) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور. وقد تُفسر هذه النتيجة إلى أن المعوقات البشرية تؤثر بدرجة عالية على التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام، لكن الجامعة تحاول تلافي ذلك من خلال إزاحة القيود على تبادل البيانات بين منسوبي القسم العلمي، وزيادة الثقة المتبادلة بينهم، ومواكبتهم للتغيير؛ إلا أن كثرة الأعباء الروتينية اليومية لمنسوبيها تزيد من إعاقة تحقيق الموارد البشرية للتخطيط الاستراتيجية بالجامعة، وأيضاً حاجة منسوبيها لبرامج تنمية مهنية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه بالشكل المطلوب.

كما يُلاحظ أيضاً في الجدول أعلاه وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول عبارات محول المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي، حيث إن بعضهم يرون أنها تعيق بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤,٠٧ إلى ٣,٨٤ من ٥) وقد بلغ الوزن النسبي لها (٧٢,٨%) إلى (٨١,٤%) وذلك يتفق مع دراسة (الكثلم وبادارنة، ٢٠١٢)؛ (درادكة والثقفى، ٢٠١٥)؛ (الروقي، ٢٠١٥)؛ (عودة، ٢٠١٧)؛ (اللالا، ٢٠١٨)؛ (الشهري والختلان، ٢٠١٨)؛ (عبد الرحمن والدباسي، ٢٠١٩) بأن المعوقات البشرية تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.

والبعض الآخر يرى بأنها تعيق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٢٨ إلى ٢,٨٦ من ٥) وقد بلغ الوزن النسبي لها (٥٧,٢% إلى ٦٥,٦%) وذلك يتفق مع دراسة (الحمالي وعربي، ٢٠١٣)؛ (آل الشيخ، ٢٠١٥)؛ (اللالا، ٢٠١٨) بأن المعوقات البشرية تؤثر بدرجة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.

السؤال الرابع: ما المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟ جاءت النتائج كما يُبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤): وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة حول المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	المؤشرات الإحصائية	العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت) المحسوبة*	القيمة الاحتمالية	الترتيب						
١	ك	قلة المخصصات المالية الموجهة للبرامج والمبادرات والأنشطة والمشروعات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي	38	20	13	1	0	4.31	0.87	86.2	12.79	0.000	2						
			52.8	27.8	18.1	1.4	0	%	٢	ك	قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للقائمين والمسؤولين عن البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي	35	29	7	1	0	4.35	0.77	87.0
٣	ك	افتقار مباني الجامعة إلى بعض التجهيزات اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي	21	14	16	12	9	3.36				1.39	67.2	2.21	0.030	5			
			29.2	19.4	22.2	16.7	12.5	%	٤	ك	ندرة وجود أدلة ونشرات استرشادية لعمليات التخطيط الاستراتيجي	13	22	27	9	1	3.51	0.98	70.2
٤	ك	ندرة وجود أدلة ونشرات استرشادية لعمليات التخطيط الاستراتيجي	18.1	30.6	37.5	12.5	1.4												
			18.1	30.6	37.5	12.5	1.4	%											

3	0.00 0	10.7 2	85.0	0.99	4.25	2	3	7	23	37	ك	قلة المخصصات المالية لبرامج التنمية المهنية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لمنسوبي القسم العلمي	5
						2.8	4.2	9.7	31.9	51.4	%		
	0.00 0	10.5 9	79.1	0.77	3.96	المتوسط الكلي							

**** للتعرف على درجة المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تم إجراء اختبار (ت) (One-Sample Test) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لكل معوق من المعوقات المادية تساوي القيمة المتوسطة (3) أم تختلف عنها اختلافًا جوهرياً عند مستوى دلالة (0,05) فأقل وعند قيمة ت المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي 1,98 أو الوزن النسبي أكبر من 60%.**

يتضح من نتائج الجدول (14) أن المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,96 من 5) وهو متوسط في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (0,77)، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى المعوقات المادية تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث أن نقص الموارد المادية تعيق وبشكل كبير في تحقيق التخطيط الاستراتيجي وبرامجه وأنشطته بالشكل المطلوب، وتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد المادية فتوافرها يسهل العقبات للوصول للأهداف المنشودة.

وكما يُلاحظ في الجدول أعلاه موافقة عينة الدراسة على جميع المعوقات المادية للتخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي يتراوح ما بين (4,35 إلى 3,51 من 5)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (79,1%) وهذا يتفق مع دراسة (الكلمم وبادرنة، 2012)؛ (الشهري والخثلان، 2018)؛ (العتايقة، 2019)؛ (عبد الرحمن والدباسي، 2019) بأن المعوقات المادية تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات (القسم العلمي، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط)؟ جاءت النتائج كما يُبيّن الجدول التالي:

لمعرفة مدى الاختلاف بين رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات رؤساء الأقسام العلمية باختلاف متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط عند مستوى دلالة (0,05) فأقل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٥): يوضح مدى الاختلاف بين رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة باختلاف الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط (www.anss.edu.sa)

موقع الاختلاف الجوهري	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المرتبة	المحور
-	0.583	0.54	0.36	2	0.72	بين المجموعات	0.62	3.06	6	أستاذ	المعوقات العملية
			0.66	69	45.65	داخل المجموعات	0.89	2.74	11	أستاذ مشارك	
			-	71	46.37	المجموع	0.82	3.01	55	أستاذ مساعد	
-	0.220	1.55	0.89	2	1.78	بين المجموعات	0.58	3.98	6	أستاذ	المعوقات الإدارية
			0.58	69	39.64	داخل المجموعات	0.64	3.63	11	أستاذ مشارك	
			-	71	41.42	المجموع	0.79	3.44	55	أستاذ مساعد	
-	0.126	2.14	1.36	2	2.71	بين المجموعات	0.72	3.72	6	أستاذ	المعوقات البشرية
			0.64	69	43.79	داخل المجموعات	0.95	2.89	11	أستاذ مشارك	
			-	71	46.50	المجموع	0.77	3.11	55	أستاذ مساعد	

المحور	سنوات الخبرة	الدرجة العلمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
المعوقات المادية	أستاذ	6	4.47	0.39	بين المجموعات	1.82	2	0.91	-
	أستاذ مشارك	11	3.82	0.50	داخل المجموعات	39.80	69	0.58	-
	أستاذ مساعد	55	3.93	0.82	المجموع	41.62	71	-	-
جميع معوقات التخطيط الاستراتيجي	أستاذ	6	3.81	0.51	بين المجموعات	1.22	2	0.61	-
	أستاذ مشارك	11	3.27	0.62	داخل المجموعات	25.58	69	0.37	-
	أستاذ مساعد	55	3.37	0.61	المجموع	26.79	71	-	-
المعوقات العملية	أقل من خمس سنوات	13	2.64	0.76	بين المجموعات	1.8	2	0.91	-
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	40	3.07	0.85	داخل المجموعات	44.5	69	0.65	-
	أكثر من ١٥ سنة	19	2.98	0.71	المجموع	46.4	71	-	-
المعوقات الإدارية	أقل من خمس سنوات	13	3.28	0.79	بين المجموعات	0.9	2	0.47	-
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	40	3.53	0.76	داخل المجموعات	40.5	69	0.59	-
	أكثر من ١٥ سنة	19	3.63	0.77	المجموع	41.4	71	-	-
المعوقات البشرية	أقل من خمس سنوات	13	2.93	0.46	بين المجموعات	0.7	2	0.34	-

			0.66	69	45.8	داخل المجموعات	0.89	3.15	40	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
			-	71	46.5	المجموع	0.83	3.22	19	أكثر من ١٥ سنة	
			0.45	2	0.9	بين المجموعات	0.71	4.03	13	أقل من خمس سنوات	المعوقات المادية
			0.59	69	40.7	داخل المجموعات	0.79	4.02	40	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
			-	71	41.6	المجموع	0.77	3.77	19	أكثر من ١٥ سنة	
			0.24	2	0.5	بين المجموعات	0.48	3.22	13	أقل من خمس سنوات	جميع معوقات التخطيط الاستراتيجي
			0.38	69	26.3	داخل المجموعات	0.65	3.44	40	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
			-	71	26.8	المجموع	0.62	3.40	19	أكثر من ١٥ سنة	
موقع الاختلاف الجوهري	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	التعدد	الدورات التدريبية	المحور
			0.72	3	2.2	بين المجموعات	0.62	3.32	9	لا يوجد دورات	المعوقات العملية
			0.65	68	44.2	داخل المجموعات	0.91	2.90	37	دورة واحد إلى أقل من ٣ دورات	

						المجموع	0.47	2.79	15	من 3 دورات إلى أقل من 5 دورات
			-	71	46.4	المجموع	0.91	3.16	11	من 5 دورات إلى أقل من 8 دورات
			0.61	3	1.8	بين المجموعات	0.56	3.75	9	لا يوجد دورات
			0.58	68	39.6	داخل المجموعات	0.83	3.36	37	دورة واحد إلى أقل من 3 دورات
						المجموع	0.81	3.62	15	من 3 دورات إلى أقل من 5 دورات
			-	71	41.4	المجموع	0.54	3.67	11	من 5 دورات إلى أقل من 8 دورات
-	0.380	1.04								المعوقات الإدارية
			0.84	3	2.5	بين المجموعات	0.70	3.39	9	لا يوجد دورات
			0.65	68	44.0	داخل المجموعات	0.82	3.08	37	دورة واحد إلى أقل من 3 دورات
						المجموع	0.79	2.87	15	من 3 دورات إلى أقل من 5 دورات
			-	71	46.5	المجموع	0.84	3.4	11	من 5 دورات إلى أقل من 8 دورات
-	0.281	1.30								المعوقات البشرية

										إلى أقل من ٨ دورات	
-	0.391	1.02	0.60	3	1.8	بين المجموعات	0.73	4.07	9	لا يوجد دورات	المعوقات المادية
			0.59	68	39.8	داخل المجموعات	0.82	4.06	37	دورة واحد إلى أقل من ٣ دورات	
			-	71	41.6	المجموع	0.81	3.67	15	من ٣ دورات إلى أقل من ٥ دورات	
			0.49				3.91	11	من ٥ دورات إلى أقل من ٨ دورات		
-	0.385	1.03	0.39	3	1.2	بين المجموعات	0.46	3.63	9	لا يوجد دورات	جميع معوقات التخطيط الاستراتيجي
			0.38	68	25.6	داخل المجموعات	0.69	3.35	37	دورة واحد إلى أقل من ٣ دورات	
			-	71	26.8	المجموع	0.50	3.24	15	من ٣ دورات إلى أقل من ٥ دورات	
			0.55				3.54	11	من ٥ دورات إلى أقل من ٨ دورات		

*دالة عند مستوى دلالة (P<0.05)

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء الأقسام بالجامعة حول أن التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام يواجه معوقات مالية وإدارية وعلمية وبشرية باختلاف (الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط)، إذ بلغت قيمة ف (١,٦٤ - ٠,٦٣ - ١,٠٣)، وتراوح مستوى الدلالة ما بين (٢,٠١ - ٠,٥٣٤ - ٠,٣٨٥)، وهي قيم أكبر من (٠,٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً. أي أن جميع رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على اختلاف رتبهم العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال التخطيط يتفقون جميعاً على أن المعوقات المادية والإدارية تؤثر بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي، وأن المعوقات البشرية والعملية تؤثر بدرجة متوسطة على التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

أهم نتائج البحث:

- أن رؤساء الأقسام العلمية متفقون على أن التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يواجه معوقات عملية وبشرية بدرجة متوسطة.
- أن رؤساء الأقسام العلمية متفقون على أن التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يواجه معوقات إدارية ومادية بدرجة كبيرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي العملية، والبشرية، والإدارية، والمادية على اختلاف رتبهم العلمية، وسنوات الخبرة الوظيفية، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال التخطيط.

توصيات البحث:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتصميم وتنفيذ دورات تدريبية بناءً عليها.
- تخصيص بند في الموازنة السنوية للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى استحداث موارد مادية، سواء محلية أو دولية لتمويل أنشطة وبرامج التخطيط الاستراتيجي.
- تزويد رؤساء الأقسام العلمية بالبيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.
- تشجيع العاملين للمشاركة في وضع خطط العمل، وتحديد استراتيجيات وأنشطة تحقيق أهداف تلك الخطط في الجامعات.
- تهيئة بيئة العمل والظروف المادية والمعنوية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، لتقبل ضغوط العمل اليومية وإدارة الوقت للتفرغ لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على استقرار النظام الإداري والمالي وتنوع مصادره مع تفويض بعض الصلاحيات لرؤساء الأقسام.
- العمل على تنفيذ برامج التنمية المهنية تستهدف رؤساء الأقسام العلمية عن التخطيط الاستراتيجي ومنحهم مزيد من الصلاحيات.
- مضاعفة الجهود لنشر ثقافة وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، لمواجهة المعوقات العملية، والإدارية، والبشرية، والمالية.

المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، عماد. (٢٠١٥). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ١٩٤.
- آل الشيخ، سليمان؛ الشعيبي، محمد. (٢٠١٥). معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز. مج ٢٩، ٢٤، ص ٣-٤٠.
- البشر، فاطمة. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠م. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ٢٢٤، ص ٢٩٣-٣٥٢.
- بن عيشي، بشير؛ بن عيشي، عمار. (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة محمد خضير بيسكرة. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة. ١-٣ أبريل ٢٠١٤.
- الحمالي، راشد؛ العربي، هشام. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل. مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية. ٧١٤، ص ٥٣-١٥٩.
- حمرون، ضيف الله. (٢٠١٨). فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك ١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م في تحسين أداء الكليات العلمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين. مج ١٩، ٣٤، ص ٣٦٩-٣٩٨.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ٢٠٢١-٢٠٢٥. (٢٠٢١). الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- درداكة، أمجد؛ التفقي، طارق. (٢٠١٥). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط. ٥٤، ص ١٧٣-٢٤٠.

الدليل التنظيمي لقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الدوسري، مبارك. (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الحرج من وجهة نظر مديري المدارس ومشرقي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

رضوان، آمال؛ عاشور، محمد. (٢٠١٩). درجة مساهمة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٦-٢٠٢٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. مج ٤، ٤٤، ص ١-٢٩

الروقي، بندر. (٢٠١٥). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى

الزهراني، علي. (٢٠١٩). مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء. مجلة التربية، كلية التربية بجامعة الأزهر

الشهري، عماد؛ الختلان، منصور. (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز). مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات في الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس. ١٩٤

عبدالرحمن، إيمان؛ الدباس، خولة. (٢٠١٩). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها. مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية. مج ٤٦، ص ٥٦٩-٥٨٣

عبدالمنعم، أسامة؛ ومبعضيين، أسامة. (٢٠١٢). مدى استخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. ص ٣٢٢

العتايقة، سليم. (٢٠١٩). المعوقات المالية ودورها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لجامعة آل البيت. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت

العسكر، خلود. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

العمرات، محمد. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١٥٤/٢. ص ٣٠٧-٣٣٥.

عودة، علاء. (٢٠١٧). مفوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط

عياصرة، عمر. (٢٠١٨). حوكمة وإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

القاضي، المكاشفي. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

الكلم، حمد؛ بدارنة، حازم. (٢٠١٢). مفوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مركز تطوير التفوق، جامعة العلوم والتكنولوجيا. ع ١٠٤. ص ١٨٧-٢٠٢

اللالا، زياد. (٢٠١٨). مفوقات التخطيط الاستراتيجي في قسمي التربية الخاصة والدعوة والثقافة الإسلامية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. ع ١٦٨. ص ٢٣٩-٢٧٦

محمد، أحمد. (٢٠١١). التخطيط التربوي الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر
مساعدة، ماجد. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر

موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١/٧/٢،
<https://imamu.edu.sa/about/Pages/default.aspx>

نظام الجامعات السعودية. (٢٠١٩). الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) بتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، المادة

المراجع الأجنبية:

- Abdel Moneim, O., and Mobaideen, O. (2012). The extent to which Jordanian universities use the concept of strategic planning to reach educational quality in them (in Arabic). The Second Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education. p. 322
- Abdel Rahman, I.; Al-Dabbas, K. (2019). Obstacles of Applying Strategic Planning at Jordanian Universities and The Future Aspirations to Overcome such Obstacles: A Comparative Study of Public and Private Universities (in Arabic). Journal of Educational Sciences Studies, Deanship of Scientific Research, University of Jordan. Vol. 46. Pg. 569-583
- Acheampong, F.(2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning. Planning for Higher Education. Vol38.No.2.
- Ahmed E. (2015). The Status of Strategic Planning in Sudanese Universities: Khartoum University as a Strategic Model (in Arabic).The Arab Journal of the Quality of University Education, p. 19.
- Al Kaltham, H.; Badarneh, H. (2012). Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the viewpoint of its faculty members (in Arabic). The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, General Secretariat of the Union of Arab Universities, Center for Excellence, Science and Technology University. P.10. p. 187-202
- Al-Amrat, M. (2014). Strategic planning skills achieved by the principals of Petra education schools from the viewpoint of teachers (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences. P. 15/2. P. 307-335.
- Al-Askar, K. (2018). The role of strategic planning in improving the performance of the academic environment at Imam Muhammad bin Saud Islamic University (in Arabic). Published master's thesis Department of Management and Educational Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University
- Al-Atiqa, S. (2019). Financial Constraints and their Role on the Implementation of Strategic Planning at Al al-Bayt University (in Arabic). Published Master's Thesis, Department of Business Administration, College of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University
- Albishr, F. (2020). Requirements of achieving harmony between strategic planning and (2030) Vision in Saudi universities (in Arabic). Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, p. 22, pp. 293-352
- Al-Dossary, M. (2014). Obstacles of strategic planning in middle and secondary schools in Al-Kharj Governorate from the viewpoint of school principals and school administration supervisors (in Arabic). Unpublished master's thesis. Department of Administration and Educational Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud University

- Al-Hamali, R.; Al-Arabi, H. (2013). Constraints of Strategic Planning and Ways to Overcome them at Hael University from the Academic and Administrative Leaders' viewpoint (in Arabic). Journal of the Culture for Development Association, p. 71. pp. 53-159
- Al-Lala, Z. (2018). Obstacles to strategic planning in the Departments of Special Education, Da`wah and Islamic Culture at Qassim University from the viewpoint of the faculty members (in Arabic). Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies, Scientific Publishing Council, Kuwait University, p. 168, p. 239-276
- Alqadi , A. (2010). Strategic Planning for Education (in Arabic). Kafr El-Sheikh: House of Science and Faith for Publishing and Distribution
- Al-Roqi, B. (2019). Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the viewpoint of faculty members in the College of Education (in Arabic). Unpublished Master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University
- Alshehri, E.; Al-Khathlan, M. (2018). Organizational obstacles to applying strategic planning in emerging Saudi universities (a case study on Prince Sattam bin Abdulaziz University) (in Arabic). Journal of Scientific Research in Education, College of Girls in Arts, Sciences and Education, Ain Shams University. 19
- Al-Sheikh, S.; Al-Shuaibi, M. (2015). Obstacles to strategic planning in Saudi universities (in Arabic). Journal of King Abdulaziz University for Economics and Administration, King Abdulaziz University. Vol. 29, p. 2, pp. 3-40
- Al-Zahrani, A. (2019). Strategic Planning Skills and its Relationship to The Functional Empowerment of Employees (administrators) at The Faculties of Shaqra University (in Arabic). Journal of Education, Faculty of Education at Al-Azhar University
- Ayasra, O. (2018). Governance and Strategy Management (in Arabic). Jordan: Dar al-Manhaj for Publishing and Distribution.
- Benaichi, B.; Benaichi, A. (2014). The Role of Strategic Planning in Quality Assurance in Algerian Universities An exploratory study from the viewpoint of the teaching staff at Mohamed Khedir University in Biskra (in Arabic). The Fourth Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education, Zarqa Private University. April 1-3, 2014
- Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education. 9 (4):103
- Daradkeh, A.; Al-Thaqafi, T. (2015). Obstacles to strategic planning in the scientific departments at Taif University (in Arabic). Journal of the Faculty of Education at Assiut University. p. 5. pg. 173-240
- 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)

- Guangkuan, X. (2013). SEEKING A ROADMAP TO BECOMING WORLD CLASS: Strategic Planning at Peking University. CSHE Research & Occasional Paper Series, CHINA .
- Guerra, F., Zamora, R., Hernandez, R., & Menchaca, V. (2017). University Strategic Planning: A Process for Change in a Principal Preparation Program. International Journal of Educational Leadership Preparation, 12 (1). 1-32.
- Hamroun, D. (2018). The Effectiveness of the University of Tabuk Strategic Plan (2012-2016) in Improving the Performance of the Science Colleges (in Arabic). journal of Educational and Psychological Sciences, Scientific Publishing Center, Bahrain University. Vol. 19, P3. Pg. 369-398
- Kasozi, A. (2005). The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005. Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur, Hague.
- Mohamed, A. (2011). Strategic Educational Planning (in Arabic). Amman: Dar Al Masirah Publishing
- Musaeidah, M. (2013). Strategic Management: Concepts, Operations and Applied Cases (in Arabic). Amman: Dar Al Masirah Publishing
- Odeh, A. (2017). The Obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad from the viewpoint of faculty members (in Arabic). Published Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University
- Radwan, A.; Ashour, M. (2019). The Degree of Contribution of Academic Departments Heads at Yarmouk University in Achieving the Goals of University Strategic Plan (2016-2020) as Perceived by Faculty Members (in Arabic). The Jordanian Educational Journal, the Jordanian Association for Educational Studies .
- Saudi Universities System. (2019). (in Arabic). Issued by Royal Decree No. (M/27) dated 2/3/1441 AH, Article 39
- Strategic plan of Imam Muhammad bin Saud Islamic University 2021-2025 (in Arabic). (2021). Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University
- The organizational guide for the Department of Administration and Educational Planning at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 2021 (in Arabic). Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

