



ALbaha University

العدد الثاني والعشرون ... رجب ١٤٤١ هـ - مارس ٢٠٢٠ م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندم (النشر الإلكتروني): ١٦٥٢-٧٤٧٢

رندم: ١٦٥٢-٧١٨٩

العدد الثاني والعشرون... رجب ١٤٤١هـ - مارس ٢٠٢٠م

المحتويات

التعريف بالمجلة

الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

المحتويات

1 دلالات آيات الأحكام من سورة البقرة على المسائل الأصولية

د. سعيد بن أحمد بن علي آل عيدان الزهراني

80 اعتبار المالات في تقرير مسائل الاعتقاد عند أعلام جمعية العلماء المسلمين الجزائريين

د. محمد طاهر تيقموني

150 هشام بن الحكم الرافضي أراؤه الاعتقادية، وأثره في تطور الفكر الإمامي

د. بدر بن ناصر بن محمد العواد

217 الضوابط الشرعية للمعاملات المالية المعاصرة

د. إيمان بنت محمد يوسف صالح

248 إدارة المواهب وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. نيفين بنت حامد الحربي د. هبه " محمد نشأت " عواد

273 اتجاهات طالبات المرحلة الثانوية ذوي الرهاب الاجتماعي نحو التعليم الإلكتروني

د. رسميه بنت فلاح بن قاعد العتيبي

308 فاعلية برنامج تدريبي قائم على الويب الدلالي في تنمية قيم المواطنة الرقمية لدى طالبات

الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

د. مريم بنت عبد الرحمن محمد الفالح

333 الاتجاهات النفسية نحو سلوك التفحيط وعلاقتها بتوكيد الذات لدى عينة من المراهقين بالمرحلة

الثانوية

د. فتحي مهدي محمد نصر

369 واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية

للجامعة

د. حسن بن عبدالعزيز الداود

396 دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة الباحة

د. خديجة مقبول الزهراني

441 دراسة تقويمية عن وعي ربات الأسر السعوديات بالدور الوقائي والعلاجي للمؤسسات المجتمعية

المهتمة برعاية شؤون الأسرة

د. وجدان بنت عبدالرحمن حمد العوده

480 التجريدية كمصدر لجداريات تصويرية معاصرة لطلاب كلية التربية جامعة الباحة

د. مسفر محمد أحمد المروعوي الغامدي

رئيس هيئة التحرير:

د. مكين بن حوفان القرني

مدير التحرير:

د. محمد عبد الكريم علي عطية

أعضاء هيئة التحرير:

د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنفذ جامعة الباحة

د. عبد الله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

رندم النشر الورقي: 7189 — 1652

رندم النشر الإلكتروني: 7472 — 1653

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujzhs

واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة

الاستراتيجية للجامعة

د. حسن بن عبدالعزيز الداود

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية بشقراء في جامعة شقراء

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات، والمعوقات والصعوبات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها على الواقع، والمقترحات للتغلب عليها، وللوصول إلى إجابات المبحوثين البالغ عددهم (٢١) عميداً و(٢١) وكيلًا للتطوير والجودة بالكليات و(٧٣) رئيسًا للأقسام العلمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وكان من أهم النتائج أن واقع التخطيط التشغيلي في الكليات كما يراه عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات متحقق بدرجة متوسطة، ومن أبرز المعوقات عند إعداد الخطط التشغيلية أنه لا يمكن معرفة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج، وأن البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط لا يمكن الوصول إليها بسهولة، كما أن تحليل واقع الكلية الفعلي لا يمكن تشخيصه بسهولة، ومما يعيق تنفيذ الخطط التشغيلية هو ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط التشغيلية، وتداخل التكاليف والمبادرات والبرامج التي ترد من الإدارات العليا بالجامعة مع البرامج والمبادرات التي تضمنتها الخطط التشغيلية بالكليات، وكان من أبرز توصيات الدراسة إعلان رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة في الكليات، وتكريم الكليات المتميزة في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية على مستوى الجامعة، وتوضيح المهام وإجراءات العمل لجميع العاملين بالكلية، ونشر ثقافة العمل وفق نظام الجودة بالكلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التشغيلي؛ التخطيط التنفيذي؛ التخطيط الوظيفي؛ التخطيط الإجرائي.

The Reality of Preparing and Implementing the Operational Plans of Shaqra University's Facultys in Light of its Strategic Plan

Dr. Hassan bin Abdulaziz Al-Daoud

Assistant Professor, Department of Educational Administration and Planning

Faculty of Education at Shaqra University

Abstract:

The study aimed to identify the reality of operational planning in the colleges of the university from the point of view of the deans, vice deans for quality and development, and heads of department. In addition, it also looked at the obstacles and difficulties faced by deans, vice deans for quality and development, and heads of department in the colleges in the preparation of operational plans and implementation in reality. The study also identified suggestions to overcome such obstacles, In order to reach the answers of the 21 respondents as deans and 21 respondents as vice deans for quality and development in colleges and 73 respondents as heads of departments, the researcher used the descriptive method and used the questionnaire as a tool for study, The reality of operational planning in the colleges as seen by deans, vice deans for quality and development, and heads of departments in the colleges has been implemented with an average degree. The most prominent obstacle in the preparation of operational plans is the absence of the financial resources necessary to implement programs, and that the data and information required for the planning process is not easily accessible. In addition, analyzing the actual reality of the college cannot be easily diagnosed. The implementation of the operational plans is hindered by the weakness of the human resources required, the overlap of costs, the initiatives and the programs received from the senior departments of the university with the programs and initiatives that were included in the operational plans of the colleges, The most important recommendations of the study were to circulate the vision, mission and goals of the university with the colleges, to honor distinguished colleges in the preparation and implementation of the operational plan at the university level, to clarify the tasks and work procedures for all employees of the college, and to spread the culture of work according to the quality system in the colleges.

Keywords: Operational Planning, Executive Planning, Career Planning, Procedural Planning.

مقدمة:

شهد التعليم العالي في كثير من دول العالم موجة إصلاحية مرتكزة على الفاعلية الداخلية والطرق والعمليات المتعلقة بالأنشطة التدريسية، والتركيز على الكفاءة الداخلية والخارجية مع التأكيد على الإدارة الحديثة في إدارة الجودة وضبط الموارد وتوجيه الجهود لتحقيق الرؤى والتطلعات وتحسين المخرجات، والوصول إلى مراكز متقدمة في تصنيف الجامعات وترتيبها على المستوى العالمي أو الإقليمي، ومن أجل ذلك سعت مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى المنافسة على التبوؤ بالمراكز المتقدمة والحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، ولقناعة القائمين على الجامعات بدور الجامعة ضمن منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية ومواكبة عمليات التخطيط للدولة وفق رؤية ٢٠٣٠م وأنه لا يمكنها من القيام بهذا الدور على أكمل وجه إلا إذا حددت رؤيتها وصاغت أهدافها الاستراتيجية وتغلبت على التحديات والعوامل المؤثرة في عملياتها من خلال تشخيص واقعها وإمكاناتها وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق رؤية الجامعة ويسهم في صياغة الأهداف العامة، وتوجيه الجهود والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف. (عودة، ٢٠١٧).

وقد عمدت العديد من الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى وضع خطة استراتيجية لتحقيق رؤيتها وتحديد وجهتها وأكملت هذه الخطة برسم خطط تشغيلية لتحقيق الخطة الاستراتيجية تتضمن اليات العمل وتفصيل التنفيذ والأنشطة والجداول الزمنية والميزانية والتمويل وتنظيم عملية تنفيذ الخطط في إطار زمني قصير المدى مع رقابة وتوجيه لعملية التنفيذ واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة. (اليونسكو، ٢٠٠٢).

وهذه الخطط التشغيلية تكون على مستوى الإدارات والأقسام والكليات والعمادات المساندة وتشتمل على الأهداف الفرعية والأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها ومؤشرات أداء وتقديرات مالية وتنفذ في فترة زمنية محددة وتتواءم مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، مما يتطلب ذلك تهيئة للعاملين أثناء إعداد الخطط وتنفيذها، ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي قد يواجهونها في مراحل الإعداد والتنفيذ.

مشكلة الدراسة:

تعتبر جامعة شقراء من الجامعات الناشئة حيث صدر المرسوم الملكي بإنشائها في ١٤٣٠/٩/٣هـ وتسعى إلى تحقيق أهدافها العامة والتي من أهمها إعداد القوى البشرية وتنميتها، وتوفير الكوادر المؤهلة للوفاء بمتطلبات التنمية وحاجة سوق العمل، وتطوير الدراسات العليا والبحث العلمي، كما تتطلع الجامعة للتوسع في قبول الطلاب وتقديم الخدمات التعليمية لجميع المحافظات التي تقع ضمن حدود نطاقها حيث تضم الجامعة حالياً ٢٤ كلية موزعة على عدد من المحافظات ومراكز غرب الرياض وهي: شقراء، وحريملاء، والدوادمي، وعفيف، وساجر، وضرماء، والقويعية، والمزاحمية، وثادق والمحمل. (جامعة شقراء، ٢٠١٣).

ولتكامل الجهود وتحقيق الرؤية الطموحة للجامعة أعدت جامعة شقراء خطتها الاستراتيجية عام ١٤٣٨هـ واشتملت الخطة الاستراتيجية على عدد من القرارات والاستراتيجيات والأهداف العامة، إلا أن هذه الخطة لم تكتمل بألية توضح للقائمين على شؤون الجامعة وعمداء الكليات والعمادات المساندة كيفية تحقيق الأهداف المرسومة، بل تركت المجال لكل جهة إعداد خطتها التشغيلية بما يحقق الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية للجامعة، وأشرفت وكالة الجامعة للتطوير والجودة على تكامل هذه الخطط التشغيلية.

ويشير عدد من الباحثين الى وجود معوقات وصعوبات تواجه مؤسسات التعليم العالي في مجال التخطيط كما أوضح ذلك (عودة، ٢٠١٧) في وجود عدد من المعوقات لعمليات التخطيط في الجامعات تتمثل في المعوقات المادية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الإدارية والمعوقات البشرية، ويذكر (أحمد، ٢٠١٥) عددا من المعوقات لعمليات التخطيط في الجامعات تتركز حول تضخيم الأعمال وعدم بناء الخطط على دراسة الواقع، وأرجع ذلك لضعف ثقافة التخطيط وعدم تدريب فرق التخطيط على آلية ومرتكزات بناء الخطط وقلة الموارد المادية لتنفيذ الأنشطة والبرامج وعدم ربط تلك البرامج بمؤشرات أداء لقياس مراحل التنفيذ ومراقبة مستوى التنفيذ، كما أشار (المطيري، ٢٠١١) إلى أن عدم وجود حوافز وضعف نظام المعلومات وتوفر البيانات وتحديد الميزانيات من أبرز معوقات تنفيذ الخطط في الجامعات وهذا ما أكدته دراسة (الورثان، والزكي، ٢٠١٣) إلى وجود معوقات بجامعة شقراء نحو تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي تمثلت بدرجة كبيرة في البحث العلمي والمعوقات التنظيمية يليها الجوانب التعليمية والقيادية.

وتتكون جامعة شقراء تتكون من (٤) وكالات للجامعة و(٢٣) كلية و(٧) عمادات مساندة (جامعة شقراء، ٢٠١٣) وعدد من الإدارات ولا يوجد في أغلبها متخصص في التخطيط مع وجود تباين في هذه الخطط حسب الدراسة الأولية المسحية التي قام بها الباحث - بحكم عمله عميدا لكلية وعضوا في لجنة الخطط الاستراتيجية بالجامعة- من خلال الاطلاع على غالبية الخطط التشغيلية ومقابلة القائمين على الخطة التشغيلية لدى تلك الجهات حيث واجه فريق التخطيط عدد من الصعوبات والمعوقات في عدد من الجوانب.

وبما أن جامعة شقراء من الجامعات الناشئة التي تخدم محافظات متعددة ومتباعدة في المنطقة الجغرافية وتسعى جاهدة للاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة وتحقيق مراتب متقدمة بين الجامعات في المملكة العربية السعودية من خلال الخطة الاستراتيجية المرسومة لتحقيق رؤيتها قام الباحث من خلال هذه الدراسة بالتعرف على واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة والمعوقات والصعوبات التي يواجهها القائمون على شؤون الكليات وطرق التغلب على تلك المعوقات والصعوبات، وذلك من خلال السؤال الرئيس لهذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

للتعرف على واقع التخطيط التشغيلي في كليات جامعة شقراء والصعوبات والمعوقات التي يواجهها القائمون على تلك الكليات فإن السؤال الرئيس ما واقع إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر عمداء ووكلاء التطوير والجودة بالكليات ورؤساء الأقسام والمعوقات التي يواجهونها؟، ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية كما يلي:

١. ما واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات؟

٢. ما المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية؟

٣. ما المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية؟

٤. ما المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

١. واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات.

٢. المعوقات والصعوبات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها على الواقع.

٣. المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها.

أهمية الدراسة:

١. قد تسهم نتائج الدراسة في مساعدة وكالة الجامعة للتطوير والجودة باعتبارها الجهة المشرفة على تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال التعرف على واقع التخطيط التشغيلي في الكليات لتعزيز جوانب القوة وتلافي أوجه القصور إن وجدت.

٢. قد تسهم نتائج الدراسة في معرفة الصعوبات والمعوقات التي يواجهها عمداء الكليات ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام في إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها وتحول دون تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وتكثيف الأنشطة حسب قوة هذه المعوقات والصعوبات.

٣. قد تساعد نتائج الدراسة الجهة المشرفة على التخطيط بالجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للقائمين على التخطيط التشغيلي، وذلك كما ذكره (العوشن، ٢٠١٢) بأن من معوقات التخطيط التشغيلي هو ضعف المهارات التخطيطية لدى المديرين والعاملين.

حدود الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عمداء ووكلاء الكليات للتطوير والجودة ورؤساء الأقسام بجامعة شقراء في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط التشغيلي: يعرف العوشن (٢٠١٢، ص ٩) التخطيط التشغيلي بأنه "إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل الإدارة الوسطى بالتكامل فيما بينها عبر أهداف ذكية لها مؤشرات أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة، وتتواءم مع الخطة الاستراتيجية".

ويراد به إجرائيًا الإطار العملي الذي يتضمن المبادرات والبرامج والأنشطة التي تنفذها الإدارات لتحقيق الأهداف التفصيلية المشتقة من الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية مع بيان مؤشرات التحقيق والتقديرات المالية والقوى البشرية اللازمة للتحقيق، وله عدة مسميات كالتخطيط الوظيفي أو التنفيذي أو الإجرائي ويكون على مستوى الإدارات الوسطى وهو في الغالب قصير المدى، ويتسم بدرجة كبيرة من التفاصيل، وينبثق من أهداف الخطة الاستراتيجية.

معوقات التخطيط: "هي جميع المكونات التي تمنع أو تضعف إعداد وتنفيذ الخطط سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية أو شخصية وتجعل تحقيق الأهداف لا يتم بطريقة صحيحة" (أبو بكر، ٢٠٠٦، ص ١٢). ويرى الباحث أن التعريف السابق يصف المعوقات بجميع أنواعها وهو ما يراد به في هذا الجانب.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

١ - التخطيط التشغيلي:

١-١-١ مفهومه: بعد أن اتسع استخدام التخطيط الاستراتيجي، وانتشر لدى الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها وقطاعاتها، وبدأ يأخذ مكانته في اهتماماتها، ويحتل أولوية في مناهج عملها، وحيث أن الخطة

التشغيلية تشكل القلب العملي لما تحتويه الخطة الاستراتيجية للمنظمة من رؤية ورسالة وقيم وشعار، وما تجسده من أهدافه، وحيث أن التخطيط التشغيلي، يحتل الأساس العملي في تطبيق الخطة الاستراتيجية، فإن تحويل جميع البرامج والمشاريع والأنشطة التنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية، التي تبين كيفية التطبيق الفعلي لكل النشاط تنفيدي على أرض الواقع، هو ما يطلق عليه الخطة التشغيلية للمنظمة. (الكرخي، ٢٠١٨)

ويرى العوشن (٢٠١٢) أن الخطط التشغيلية هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، والتوقيتات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ، ويجب أن تحتوي الخطة التشغيلية على العوامل الرئيسية التالية:

١. أهداف واضحة، تحدد النتائج المرجوة.
٢. مجموعة من الأنشطة والخطوات أو الإجراءات المطلوب تقديمها.
٣. الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
٤. البرنامج/ الجداول الزمنية للتنفيذ خلال عام واحد فقط.
٥. متطلبات التوظيف وذلك بتحديد كافة الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
٦. وجود آلية للرصد وتتبع وجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.
٧. وجود معايير مرجعية لضبط وضمان جودة النتائج والمخرجات.

٢ - ١ - أهمية التخطيط التشغيلي:

تتبع الخطة التشغيلية من الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهي التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية، وتتولى الإدارات الوسطى والتنفيذية مسؤولية الإعداد والتنفيذ لها في مدة زمنية قصيرة، وكما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الرؤية وصياغة الأهداف الاستراتيجية، فإن الخطة التشغيلية هي الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف من خلال صياغة الأهداف التفصيلية وتنفيذ البرامج والمبادرات التي تحقق في مجملها الأهداف الاستراتيجية، وتعرض الخطة التشغيلية الأنشطة والمشاريع البرمجية المحددة زمنياً التي يجب تنفيذها لتحقيق النتائج المتوقعة وما يرتبط بها من نواتج رئيسية وإنجازات متوخاة. وتوفر الخطة التشغيلية الأساس لميزانية المنظمة القائمة على النتائج التي تحدّد الموارد العادية لتنفيذ الأنشطة والمشاريع الواردة في الخطة التشغيلية. وزارة التعليم (٢٠١١).

وتشكل الخطة التشغيلية أيضاً عنصراً أساسياً في تنفيذ نظام المراقبة والتقييم في المنظمة، الذي يشكل المكوّن الآخر لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ولإطار الإدارة القائمة على النتائج فيها.

٣ - ١ - خطوات التخطيط التشغيلي:

تشير أدبيات الدراسة إلى أن من أهم خطوات التخطيط التشغيلي كما يراها (العوشن ٢٠١٢)، ووزارة التعليم (٢٠١١) يمكن تحديدها كما يلي:

١. مراجعة الهدف الاستراتيجي والمبادرات التنفيذية التابعة له.
٢. يقوم المشرفون / الموظفون وبالتعاون مع فريق التخطيط بالإدارة بتصميم خطوات وإجراءات تشغيلية توضح كيف يجب أن تحقق كل مبادرة تنفيذية من خلال:
 - تطبيق المبادرة التنفيذية على أرض الواقع على شكل خطوات وإجراءات تفصيلية يومية متسلسلة.
 - مراعاة ألا تقل عدد الخطوات التشغيلية عن ٣ خطوات ولا تزيد عن ٩ خطوات.
 - تحقيق النتيجة النهائية المرتبطة بالمبادرة التنفيذية.
 - مراعاة منع تداخل الخطوات التشغيلية للمبادرة المستهدفة مع مبادرات تنفيذية تتبعها أو تسبقها.
٣. تحديد المسؤول الرئيسي عن تنفيذ كل خطوة تشغيلية.
٤. تحديد الوزن النسبي للخطوة (%) تبعاً لأهميتها وتأثيرها في إنجاز المبادرة التنفيذية.
٥. تحديد مؤشرات الأداء **KPIS** لكل هدف تفصيلي ومبادرة.
٦. تحديد تاريخ البدء والانهاء من تطبيق كل خطوة تشغيلية مع مراعاة ما يلي:
 - جاهزية المنفذ لتطبيق الخطوة التشغيلية تبعاً للموارد البشرية المتوفرة.
 - حجم وضغط العمل الذي يقوم به المنفذ في مختلف المبادرات التنفيذية.
 - التسلسل الزمني المطلوب بين الخطوات التشغيلية لتحقيق المبادرة التنفيذية ضمن المدة الزمنية المعتمدة للمبادرة.

٧. تحديد كافة العمليات اللازمة لتنفيذ كل خطوة تشغيلية.

٨. التأكد من تحقيق التكامل بين عناصر الخطة التشغيلية المختلفة.

٩. وضع نظام للمراقبة والتقييم يتناسب مع كل مبادرة.

٤ - ١ - مؤشرات الأداء (التحقق) **KPIs**:

هي مؤشرات تمكن المنظمة من تحديد أدائها على أساس أهدافها وغاياتها، ورصد التقدم الحاصل نحو تحقيق هذه الأهداف، وتعتبر أداة لتحديد (فعالية - كفاءة - إنتاجية - جودة)، وتختلف مؤشرات الأداء حسب الهدف من وضعها وما وُجدت لأجله وفي مجال التخطيط التشغيلي التربوي فإن أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها في التخطيط التشغيلي ما يلي: (وزارة التعليم، ٢٠١١)

١. مؤشرات الفاعلية: Effectiveness indicators

وتعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق أهداف الخطة التي تسعى المنظمة لتحقيقها خاصة من منظور النواتج النهائية، كنسب التحقق.

٢. مؤشرات الكفاءة: Efficiency indicators

وتتمثل في نسبة الموارد المتاحة للمنظمة مقاسة بالتكلفة إلى وحدات الأداء أو الإنجاز المتخصصة كما تعبر عن التكلفة الكلية أو الجزئية للخدمة المؤداة.

٣. مؤشرات الإنتاجية: Productivity Indicators

وتتمثل في نسبة المخرجات إلى المدخلات أو الموارد التي استخدمت في تحقيقها، وهي تعبر عن حسن استخدام الموارد المتاحة، كعدد المعاملات التي تم إنجازها وعدد الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٤. مؤشرات الجودة: Quality Indicators

وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة المؤداة أو النواتج التي تخرجها المنظمة من منظور إرضاء متلقي الخدمات، كقياس درجة تقييم الخدمة المقدمة، ومعدل التحديث والتطوير.

٥ - ١ - الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ التخطيط التشغيلي في المنظمات:

يمكن تقسيم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية

(أبو بكر، ٢٠٠٦)

١. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

٢. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.

٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٤. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.

٥. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

٦. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.

٧. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

ويضيف الفراء (٢٠٠٥) أن من بين المعوقات أيضاً عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد

الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط، وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها

للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية، أما المعوقات التنظيمية فيمكن إنجازها في نمط الإدارة ونمط العمل،

ومناخ العمل (الدهدار، ٢٠٠٦).

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث أن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها - حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية- ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية وطرق تنفيذ خططها التشغيلية.

ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال استطلاع الباحث في مواقع مكاتب الجامعات السعودية والعربية، وقواعد المعلومات الالكترونية لم يجد دراسات في مجال التخطيط التشغيلي أو التنفيذي، لذا جاءت الدراسات عن التخطيط الاستراتيجي بصفته أشمل وأعم من التخطيط التشغيلي، بل أن بعض الدراسات اشتملت على معايير وعناصر وتطبيقات التخطيط التشغيلي من خلال دراساتهم، ومن أقرب الدراسات لموضوع الدراسة ما يلي:

دراسة عودة (٢٠١٧) والتي هدفت إلى تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث وجود إعاقة مرتفعة في المعوقات المادية ثم المعوقات التنظيمية ثم المعوقات الإدارية ثم المعوقات البشرية، وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بالاهتمام بدراسة الواقع قبل عملية التخطيط والعمل على تكثيف التدريب وفق المهام والمسؤوليات للعاملين وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لتسهيل عملية التخطيط على الجامعات.

دراسة القاضي (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في كليات الدراسات العليا بجامعة مولانا باندونيسيا، ووضع مقترحات تطويرية للارتقاء بالجودة الشاملة في الأداء المؤسسي واتبعت الباحثة المنهج الكيفي حيث عملت مقابلات شخصية مع أصحاب القرا في الكلية، وتبعا لنتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة للارتقاء بالجودة الشاملة أن تعتمد الكلية الى اعداد خطة تنفيذية شاملة للبحث العلمي واجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة واستخدام نماذج حديثة في التخطيط والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية، كما أكدت على أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة المبني على التخطيط الاستراتيجي الواقعي ونشر ثقافة الجودة في كافة أرجاء الجامعة وابتكار أساليب لتقويم الطلاب والأساتذة.

ودراسة يحياوي وآخرون (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الجزائرية ومدى مساهمته في ضمان جودة التعليم العالي بها، وقد توصلت الدراسة الى نتيجة عامة مفادها أن

التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الجزائرية يعاني من جملة من المعوقات أبرزها عدم اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية نتيجة انشغالها بالمشكلات الروتينية، والاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في المستويات كافة، وكذلك غياب المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتوجه الجامعة، وسيطرة نمط القيادة البيروقراطي، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، وعدم توفر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة التعليمية، وقصور بعض الجامعات في تنفيذ خططها الاستراتيجية كونها وضعت بطريقة شكلية، وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة والعمل بالخطط الاستراتيجية والتشغيلية في جميع عمليات وبرامج الجامعات وضرورة دراسة إمكانات العاملين وتدريبهم وتوضيح أدوارهم، والتقليل من المركزية في اتخاذ القرارات، وافساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في التخطيط الاستراتيجي، وعلى ضرورة اشراك عمداء الكليات ومسؤولي المصالح وأعضاء هيئة التدريس في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتبطة بمجال عملهم.

كما هدفت دراسة الصرايرة (٢٠١٦) إلى معرفة مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم والأهداف الاستراتيجية ورسالة الجامعة متحققة في الجامعات الأردنية الحكومية بدرجة متوسطة في جميع المحاور مع الضعف في مجال تحديد الرؤية المستقبلية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات وعقد ورش عمل تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتدريب العاملين، واشراك العاملين من مختلف الرتب الأكاديمية والخبرات العملية في لجان التخطيط الاستراتيجي، والمقارنة المرجعية مع الجامعات المتقدمة للاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم الاستراتيجية،

وكذلك دراسة المطيري (٢٠١١) والتي هدفت إلى تحديد أهم التحديات تطبيق الخطط الاستراتيجية في المنظمات السعودية وطبق الدراسة على الهيئة الملكية بالجبل كدراسة حالة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أهم النتائج أن (٧٠) من أفراد الدراسة أجمعوا على وجود سبع تحديات رئيسة أهمها عدم تطوير نظام الحوافز لدعم عملية تنفيذ الاستراتيجية، وعدم وجود نظم معلومات لمتابعة عملية التنفيذ، وعدم كفاية التدريب للمستويات الأدنى، وعدم كفاية التعريف بمهام وأنشط التطبيق الرئيسية، وعدم قياس أداء الموظفين في تطبيق الاستراتيجية، وعدم توضيح التغيير في أدوار الموظفين التابع لتطبيق الاستراتيجية، وضعف فعالية الاتصال

خلال عملية التنفيذ، وكان من أبرز التوصيات العمل على توفير قاعدة بيانات لكافة المعلومات وتطوير نظام الحوافز واحداث توازن بين حجم المسؤوليات والمهام والحوافز، والاهتمام بالتدريب وورش العمل.

ودراسة ONYEIK & DOROTHI (2012) التي طبقها الباحثان في ولاية ريفرز بنيجيريا للتعرف على معوقات التخطيط والتطبيق في برامج التعليم العالي وكذلك التعرف على تأثير عدد من المتغيرات كالجنس والتدريب والخدمة على إدراك معوقات التخطيط والتطبيق، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة التي طبقها على عينة الدراسة المكونة من (٤٥٠) موظفًا أكاديميًا وإداريًا وكشفت الدراسة إلى أن عدم كفاية التمويل المالي هي أبرز معوقات التخطيط والتطبيق، وأن النفوذ السياسي أثر بشكل مرتفع في إعاقه التخطيط والتطبيق، والفساد المالي أثر كذلك على عمليات التخطيط والتطبيق، وأن قلة المؤهلين ونقص الموارد البشرية يعد من معوقات عملية التخطيط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التي قام بها كل من عودة (٢٠١٧) والقاضي (٢٠١٦) ويحيوي وآخرون (٢٠١٦) والصريرة (٢٠١٦) و ONYEIK & DOROTHI (2012) في أنها جميعًا تمت على الجامعات والمؤسسات التعليمية مع اختلاف أهداف كل دراسة ما بين دراسة واقع أو التعرف على أهم المعوقات لعملية التخطيط والتحديات التي تواجهه أو التعرف على مستوى الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك معرفة مدى توفر مؤشرات التخطيط، وقد استفاد الباحث كثيرا من هذه الدراسات في إعداد هذا البحث وصياغة عبارات أداة الدراسة ومحاورها، حيث أن دراسة ONYEIK & DOROTHI (2012) والمطيري (٢٠١١) تعرفت على أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عملية التخطيط أثناء التطبيق، وهذه الدراسات استهدفت عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطرت في نتائجها للتخطيط التشغيلي، حيث اشارت الدراسات الى وجود معوقات في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك الحاجة الماسة الى نشر ثقافة التخطيط والتدريب عليه بما يحقق التنفيذ الصحيح للخطة الاستراتيجية والتشغيلية كما ورد في نتائج دراسة عودة (٢٠١٧) والقاضي (٢٠١٦) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالبدائل عند وضع الخطط التنفيذية واستخدام نماذج حديثة لذلك، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تهدف الى التعرف على واقع التخطيط التشغيلي في كليات جامعة شقراء والمعوقات التي يواجهها عمداء الكليات ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وتقديم المقترحات لمواجهة المعوقات، وقد استفاد الباحث من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة في عرض المشكلة والتعليق على النتائج بما يدعم المقترحات والتوصيات.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً للمنهجية العلمية ومجتمع الدراسة والأداة المستخدمة.

منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة بشقراء من وجهة نظر عمداء الكليات ووكلائها للتطوير والجودة ورؤساء الأقسام والصعوبات والمعوقات التي تواجههم عند الإعداد والتنفيذ للخطط، يرى الباحث مناسبة المنهج الوصفي لهذا النوع من الدراسات فهو كما يذكر (العساف، ٢٠١٠) يسهم في وصف الواقع ومدى انتشار الظاهرة والتعرف على العوامل المؤثرة فيها والتمكن من تحسينها وتطويرها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات بجامعة شقراء والبالغ عددهم (٢١) عميداً و(٢١) وكيلًا للتطوير والجودة بالكليات و(٧٣) رئيسًا للأقسام العلمية، ممن هم على رأس العمل للعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، وقد تم اختيار الجميع كمجتمع للدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (١٠١) استبانة صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

أ) بناء أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢- القسم الثاني: ويتكون من (٥٥) عبارة، موزعة على محور أربعة محاور أساسية، والجدول (٣-١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
١٦ عبارة	واقع التخطيط التشغيلي في الكلية
٨ عبارات	المعوقات التي تواجه عملية إعداد الخطة التشغيلية للكلية
١٢ عبارة	المعوقات التي تواجه عملية تنفيذ الخطة التشغيلية للكلية
١٩ عبارة	المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها
٥٥ عبارة	أربع محاور

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق جداً - موافق - محايد - غير موافق - لا يوجد)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق جداً (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، لا يوجد (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) طول الفئات

الوصف	موافق جداً	موافق	متحقق بدرجة متوسطة	غير موافق	لا يوجد
مدى المتوسطات	٥,٠٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١,٠٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ب) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha).

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاوِر الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحوِر
واقع التخطيط التشغيلي في الكلية	١٦	٠,٩٥٤٩
المعوقات التي تواجه عملية إعداد الخطة التشغيلية للكلية	٨	٠,٩٠٧٦
المعوقات التي تواجه عملية تنفيذ الخطة التشغيلية للكلية	١٢	٠,٩١٦٥
المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها	١٩	٠,٩٧٧٣
الثبات العام	٥٥	٠,٩٢١٣

يتضح من الجدول (٣) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٢١٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ج) صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

د. حسن بن عبدالعزيز الداود: واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة.

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون:

الجدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٨٨٨	٣	**٠,٧٥٦	٤	المحور الأول	
**٠,٨٦٣	٤	**٠,٨٣٠	٥	**٠,٦٠٧	١
**٠,٨٢٩	٥	**٠,٨٠٤	٦	**٠,٨١٦	٢
**٠,٨٧٠	٦	**٠,٧٧٥	٧	**٠,٨٩٠	٣
**٠,٨٧٣	٧	**٠,٧٧٧	٨	**٠,٨١٩	٤
**٠,٨٧٧	٨	المحور الثالث		**٠,٧٥٦	٥
**٠,٨٥٧	٩	**٠,٧٨٣	١	**٠,٧٧٣	٦
**٠,٨٥٦	١٠	**٠,٨٣٣	٢	**٠,٨٧٦	٧
**٠,٨٤٤	١١	**٠,٦٥٠	٣	**٠,٧٥٠	٨
**٠,٨٥٢	١٢	**٠,٧٠٥	٤	**٠,٨٥٨	٩
**٠,٨٥٢	١٣	**٠,٧١٨	٥	**٠,٨٨٣	١٠
**٠,٨٦٢	١٤	**٠,٧٤٧	٦	**٠,٧٨١	١١
**٠,٨٧٢	١٥	**٠,٧٤٨	٧	**٠,٨٦٢	١٢
**٠,٨٩٢	١٦	**٠,٧٨٧	٨	**٠,٨٦٦	١٣
**٠,٨٢٥	١٧	**٠,٧٣٢	٩	**٠,٨٠٨	١٤
**٠,٨٨٤	١٨	**٠,٨٠٤	١٠	**٠,٨٥١	١٥
**٠,٧٢٥	١٩	**٠,٧٢٤	١١	**٠,٧٣٤	١٦
		**٠,٦١١	١٢	المحور الثاني	
		المحور الرابع		**٠,٧٧٨	١
		**٠,٧٥٢	١	**٠,٦٨٥	٢
		**٠,٧٦٠	٢	**٠,٨٤٦	٣

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية توزيع الاستبانة، ثم جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (١٠١) استبانة، وبعدها مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

٣-٥- أساليب المعالجة الإحصائية:

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

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "**Weighted Mean**"; وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
٣. المتوسط الحسابي "**Mean**"; وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٤. الانحراف المعياري "**Standard Deviation**"; للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء

التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
١	١,١٩٠	٣,٦٢	٤	١٧	٢٢	٢٨	٣٠	ك	يتم بناء الخطة التشغيلية وفق أهداف الخطة الاستراتيجية	٧
			٤	١٦,٨	٢١,٨	٢٧,٧	٢٩,٧	%		
٢	١,١٥٠	٣,٥٩	٤	١٤	٢٩	٢٦	٢٨	ك	يتم تكوين فريق عمل لإعداد الخطة التشغيلية	٨
			٤	١٣,٩	٢٨,٧	٢٥,٧	٢٧,٧	%		
٣	١,١٥٩	٣,٥٩	٤	١٨	١٨	٣٦	٢٥	ك	تم توزيع مهام التنفيذ على منسوبي الكلية	١٣
			٤	١٧,٨	١٧,٨	٣٥,٦	٢٤,٨	%		
٤	١,٢١١	٣,٥٨	٤	٢١	١٦	٣٢	٢٨	ك	يوجد قناعة تامة بأهمية الخطة التشغيلية لدى العاملين	٢
			٤	٢٠,٨	١٥,٨	٣١,٧	٢٧,٧	%		
٥	١,٠٩١	٣,٥٤	٤	١٣	٣٠	٣٢	٢٢	ك	يوجد برامج وأنشطة لتحقيق الأهداف التفصيلية	١١
			٤	١٢,٩	٢٩,٧	٣١,٦	٢١,٨	%		
٦	١,٢٨٥	٣,٥٠	١١	١١	٢١	٣٢	٢٦	ك	تدعم الإدارة العليا بالجامعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣
			١٠,٩	١٠,٩	٢٠,٨	٣١,٧	٢٥,٧	%		
٧	١,١٢٥	٣,٤٢	٣	٢٢	٢٦	٣٠	٢٠	ك	تم تحديد الأهداف التفصيلية بما يحقق الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية	١٠
			٣	٢١,٨	٢٥,٧	٢٩,٧	١٩,٨	%		
٨	١,٢١٧	٣,٣٣	١١	١٣	٢٦	٣٤	١٧	ك	قرارات الإدارة العليا بالجامعة تتوافق مع متطلبات الخطة الاستراتيجية	٤
			١٠,٩	١٢,٩	٢٥,٧	٣٣,٧	١٦,٨	%		
٩	١,٢٩٣	٣,٣٠	١٢	١٦	٢٤	٢٨	٢١	ك	يتم متابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج وفق الزمن المخصص للتنفيذ	١٢
			١١,٩	١٥,٨	٢٣,٨	٢٧,٧	٢٠,٨	%		
١٠	١,٠٦٠	٣,٢٤	٣	٢٣	٣٧	٢٣	١٥	ك	يتم مراجعة الخطة التشغيلية ومعالجة الفجوات في التنفيذ	١٥
			٣	٢٢,٨	٣٦,٥	٢٢,٨	١٤,٩	%		
١١	١,١٩٥	٣,١٨	١٠	١٨	٣٣	٢٤	١٦	ك	يتم عقد اجتماع دوري لمناقشة تنفيذ الخطة التشغيلية	١٤
			٩,٩	١٧,٨	٣٢,٧	٢٣,٨	١٥,٨	%		
١٢	١,٢٤٤	٣,١٨	١٣	١٧	٢٤	٣٣	١٤	ك	الخطة التشغيلية للكلية معلنة لجميع العاملين	١٦
			١٢,٩	١٦,٨	٢٣,٨	٣٢,٦	١٣,٩	%		
١٣	١,٠٨٧	٣,١٧	٢	٣٣	٢٥	٢٨	١٣	ك	أعمال الكلية تتم وفق الروتين اليومي ولا يتم النظر في الخطة	٥
			٢	٣٢,٦	٢٤,٨	٢٧,٧	١٢,٩	%		
١٤	١,٢٥٩	٣,١٢	١	٥٠	٧	٢٢	٢١	ك	يوجد خطة تشغيلية للكلية مستمدة من الخطة الاستراتيجية للجامعة	١
			١	٤٩,٥	٦,٩	٢١,٨	٢٠,٨	%		
١٥	١,٢٨٣	٣,١٢	١٥	١٦	٢٨	٢٦	١٦	ك	تم تحليل الواقع قبل إعداد الخطة التشغيلية	٩
			١٤,٩	١٥,٨	٢٧,٨	٢٥,٧	١٥,٨	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
١٦	١,٢٥٧	٣,٠٢	١٤	٢٣	٢٤	٢٧	١٣	ك	يسهم فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في إعداد الخطة التشغيلية للكلية	٦
			١٣,٩	٢٢,٨	٢٣,٧	٢٦,٧	١٢,٩	%		
		٣,٣٤	المتوسط العام					٠,٩٢٤		

يتضح من الجدول (٥) أن أفراد الدراسة يرون أن واقع التخطيط التشغيلي في الكليات متحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٤ من ٥,٠٠)، ويتضح أن عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات يرون أن التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة متحقق بدرجة عالية وأنه يتم بناء الخطة التشغيلية وفق أهداف الخطة الاستراتيجية، ويتم تكوين فريق عمل لإعداد الخطة التشغيلية، حيث جاءت في المرتبتين الأولى والثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٩ من ٥)، كما يتضح من النتائج أن أقل ملامح واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات تتمثل في العبارات رقم (٩، ٦) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تم تحليل الواقع قبل إعداد الخطة التشغيلية" بالمرتبة الخامسة عشر من حيث ما يراه أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣,١٢ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يسهم فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في إعداد الخطة التشغيلية للكلية" بالمرتبة السادسة عشر حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣,٠٢ من ٥).

وتفسر هذه النتيجة بأن الخطة التشغيلية تتطلب للعمل من قبل وكالة الجامعة للتطوير والجودة ويتم دراستها واعتمادها في مجالس الكليات والرفع بها بعد الاعتماد، ومتطلب رئيسي للاعتماد الأكاديمي الذي تسعى الجامعة حالياً لتهيئة الكليات والأقسام للتقديم عليه.

إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
١	١,١١٦	٣,٦٦	٤	١١	٢٨	٣٠	٢٨	ك	لا يمكن معرفة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ	٨

د. حسن بن عبدالعزيز الداود: واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
			٤	١٠,٩	٢٧,٧	٢٩,٧	٢٧,٧	%		
٢	٠,٩٤٣	٣,٦٥	١	١٠	٣٢	٣٨	٢٠	ك	البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط لا يمكن الوصول إليها بسهولة	٣
			١	٩,٩	٣١,٧	٣٧,٦	١٩,٨	%		
٣	١,٠٤٧	٣,٦٢	١	١٦	٢٧	٣٣	٢٤	ك	صعوبة تحليل واقع الكلية الفعلي يعوق عملية التخطيط	٦
			١	١٥,٨	٢٦,٧	٣٢,٧	٢٣,٨	%		
٤	١,٠٨٨	٣,٥٩	٣	١٤	٢٨	٣٢	٢٤	ك	الأنظمة الالكترونية بالكلية لا تدعم عمليات التخطيط	٥
			٣	١٣,٩	٢٧,٧	٣١,٦	٢٣,٨	%		
٥	١,١٧١	٣,٥٣	٣	٢٠	٢٥	٢٦	٢٧	ك	الخطة الاستراتيجية للجامعة غير واضحة ومفهومة	١
			٣	١٩,٨	٢٤,٨	٢٥,٧	٢٦,٧	%		
٦	١,٠٠٥	٣,٤٦	٣	١٣	٣٦	٣٣	١٦	ك	لا يوجد جهة دعم في إدارة الجامعة لإعداد الخطط التشغيلية	٢
			٣	١٢,٩	٣٥,٦	٣٢,٧	١٥,٨	%		
٧	١,١٠٤	٣,٣٩	٤	٢١	٢٤	٣٦	١٦	ك	تدني المهارات التخطيطية لدى العاملين بالكلية	٤
			٤	٢٠,٨	٢٣,٨	٣٥,٦	١٥,٨	%		
٨	١,١٣٢	٣,١٤	٧	٢٥	٢٨	٢٩	١٢	ك	قرارات الإدارة العليا بالجامعة تعيق عملية التخطيط	٧
			٦,٩	٢٤,٨	٢٧,٧	٢٨,٧	١١,٩	%		
٠,٨٤٠		٣,٥١	المتوسط العام							

يتضح من الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية بمتوسط (٣,٥١ من ٥,٠٠)، ويتضح من النتائج أن أبرز المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية تتمثل في العبارتين رقم (٨، ٣) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "لا يمكن معرفة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٦٦ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط لا يمكن الوصول إليها بسهولة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٦٥ من ٥).

وأن أقل المعوقات التي تواجه عملية إعداد الخطة التشغيلية للكلية تتمثلان في العبارتين رقم (٤، ٧) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تدني المهارات التخطيطية لدى العاملين بالكلية" بالمرتبة السابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٩ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "قرارات الإدارة العليا بالجامعة تعيق عملية التخطيط" بالمرتبة الثامنة من

حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣,١٤ من ٥).

وأن أبرز المعوقات التي تواجه عملية إعداد الخطة التشغيلية للكلية تتمثل في عدم معرفة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج وذلك لأن ميزانية الكليات لا تصدر إلا بعد مضي شهرين على الأقل من بدء الدراسة وذلك حسب ما اطلع عليه الباحث من خلال عمله عميداً لإحدى الكليات بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عودة (٢٠١٧) والتي بينت وجود إعاقة مرتفعة في المعوقات المادية ثم

المعوقات التنظيمية ثم المعوقات الإدارية ثم المعوقات البشرية، ودراسة **ONYEIK & DOROTHI (2012)** والتي أوضحت أن قلة الموارد المالية والنقص في المؤهلين من أبرز المعوقات في عملية إعداد الخطط.

إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام

بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
١	١,٠٠٠	٣,٩٨	٢	٦	٢١	٣٥	٣٧	ك	قلة الموارد المالية المحدد لتنفيذ البرامج	٥
			٢	٥,٩	٢٠,٨	٣٤,٧	٣٦,٦	%		
٢	٠,٩٥٨	٣,٩٦	١	١١	٩	٥٠	٣٠	ك	اعتبار الخطة التشغيلية مهمة تطلبها الإدارة العليا بالجامعة	٣
			١	١٠,٩	٨,٩	٤٩,٥	٢٩,٧	%		
٣	١,٠١٨	٣,٩٤	١	١١	١٦	٣٨	٣٥	ك	لا يوجد تدريب على طريقة تنفيذ البرامج	٧
			١	١٠,٩	١٥,٨	٣٧,٦	٣٤,٧	%		
٤	٠,٩٦٣	٣,٨٥	١	٨	٢٥	٣٨	٢٩	ك	الإمكانات المادية للكلية لا تساعد على تنفيذ الخطة	٦
			١	٧,٩	٢٤,٨	٣٧,٦	٢٨,٧	%		
٥	١,٠٨١	٣,٨٥	٣	١١	١٦	٣٩	٣٢	ك	ضعف التحفيز لتنفيذ الخطة التشغيلية	١١
			٣	١٠,٩	١٥,٨	٣٨,٦	٣١,٧	%		
٦	١,٠٧٨	٣,٧٦	٤	٧	٢٨	٣٢	٣٠	ك	البرامج والأنشطة تصدر من الإدارة العليا بالجامعة بعد إعداد الخطة	١٢
			٤	٦,٩	٢٧,٧	٣١,٧	٢٩,٧	%		
٧	١,٠٦٧	٣,٧٣	١	١٦	٢٠	٣٦	٢٨	ك	عدم وضوح أدوار العاملين في تنفيذ الخطة التشغيلية	٨
			١	١٥,٨	١٩,٨	٣٥,٧	٢٧,٧	%		
٨	١,٠٤٣	٣,٦٥	١	١٥	٢٧	٣٣	٢٥	ك	الخطة التشغيلية للكلية غير معلنة لجميع العاملين	١
			١	١٤,٩	٢٦,٧	٣٢,٦	٢٤,٨	%		

د. حسن بن عبدالعزيز الداود: واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
٩	١,١٤٥	٣,٥٤	٣	١٧	٣٠	٢٤	٢٧	ك	عدم قناعة العاملين بأهمية التخطيط التشغيلي للكلية	٢
			٣	١٦,٨	٢٩,٧	٢٣,٨	٢٦,٧	%		
١٠	١,٠٤٥	٣,٤٧	٣	١٥	٣٣	٣٢	١٨	ك	ازدواجية تنفيذ البرامج بين أقسام الكلية	٩
			٣	١٤,٩	٣٢,٦	٣١,٧	١٧,٨	%		
١١	١,٠٢٥	٣,٤٦	١	٢٠	٢٩	٣٤	١٧	ك	لا يتم مراجعة الخطة التشغيلية دورياً	٤
			١	١٩,٨	٢٨,٧	٣٣,٧	١٦,٨	%		
١٢	١,٢١٩	٣,٢٩	٥	٢٨	٢٢	٢٥	٢١	ك	ضعف التواصل بين أقسام الكلية لتنفيذ البرامج	١٠
			٥	٢٧,٦	٢١,٨	٢٤,٨	٢٠,٨	%		
		٣,٧١	المتوسط العام							
		٠,٧٦٢								

يتضح من الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية بمتوسط (٣,٧١ من ٥,٠٠).

ويتضح من النتائج أن أبرز المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية تتمثل في قلة الموارد المالية المحدد لتنفيذ البرامج والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣,٩٨ من ٥)، وتليها في الترتيب اعتبار الخطة التشغيلية مهمة تطلبها الإدارة العليا بالجامعة بمتوسط حسابي (٣,٩٦ من ٥)، كما يتضح من النتائج أن أقل المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية تتمثل في العبارتين "لا يتم مراجعة الخطة التشغيلية دورياً" و "ضعف التواصل بين أقسام الكلية لتنفيذ البرامج" مما يدل على وجود خطة تشغيلية بنيت على تواصل بين الأقسام في الكلية.

ويتضح من النتائج أيضاً أن أبرز المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية تتمثل في قلة الموارد المالية المحدد لتنفيذ البرامج وتفسر هذه النتيجة بأن قلة الموارد المالية المحدد لتنفيذ البرامج يقلل من توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية للكلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عودة (٢٠١٧) والتي بينت وجود إعاقاة مرتفعة في المعوقات المادية ثم المعوقات التنظيمية ثم المعوقات الإدارية ثم المعوقات البشرية كما تتفق مع ما ذكره يحيوي وآخرون (٢٠١٦) والتي بينت أن التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الجزائرية يعاني من جملة من المعوقات أبرزها عدم اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية نتيجة انشغالها بالمشكلات الروتينية، والاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في المستويات كافة، وكذلك غياب المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتوجه الجامعة، وسيطرة نمط القيادة

البيروقراطي، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، وعدم توفر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة التعليمية، وقصور بعض الجامعات في تنفيذ خططها الاستراتيجية كونها وضعت بطريقة شكلية كما تتفق مع نتيجة دراسة كما تتفق مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١١) والتي بينت وجود سبع تحديات رئيسة أهمها عدم تطوير نظام الحوافز لدعم عملية تنفيذ الاستراتيجية، وعدم وجود نظم معلومات لمتابعة عملية التنفيذ، وعدم كفاية التدريب للمستويات الأدنى، وعدم كفاية التعريف بمهام وأنشط التطبيق الرئيسية، وعدم قياس أداء الموظفين في تطبيق الاستراتيجية، وعدم توضيح التغيير في أدوار الموظفين التابع لتطبيق الاستراتيجية، وضعف فعالية الاتصال خلال عملية التنفيذ.

إجابة السؤال الرابع: ما المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
١	٠,٨٤٤	٤,٤٩	٢	٢	٥	٢٨	٦٤	ك	إعلان رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة في الكليات	٢
			٢	٢	٥	٢٧,٧	٦٣,٣	%		
٢	٠,٨٠٧	٤,٤٦	-	٢	١٤	٢١	٦٤	ك	تكريم الكليات المتميزة في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية على مستوى الجامعة	١٩
			-	٢	١٣,٩	٢٠,٨	٦٣,٣	%		
٣	٠,٨١٧	٤,٤٣	١	٢	٩	٣٠	٥٩	ك	توضيح المهام واجراءات العمل لجميع العاملين بالكلية	٩
			١	٢	٨,٩	٢٩,٧	٥٨,٤	%		
٤	٠,٩٢٨	٤,٤٠	٢	٥	٤	٣٠	٦٠	ك	نشر ثقافة العمل وفق نظام الجودة بالكلية	١
			٢	٥	٤	٢٩,٧	٥٩,٣	%		
٥	٠,٨٩٣	٤,٣٨	٢	١	١٣	٢٦	٥٩	ك	تنسيق اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام وعمادة الكلية	٦
			٢	١	١٢,٩	٢٥,٧	٥٨,٤	%		
٦	٠,٨٧٨	٤,٣٦	١	٢	١٥	٢٥	٥٨	ك	وضع نظام لتحفيز العاملين على حسب مستوى الانجاز	١٨
			١	٢	١٤,٩	٢٤,٨	٥٧,٣	%		
٧	٠,٩١٢	٤,٣٦	٣	١	٩	٣٢	٥٦	ك	التزام الكلية بالعمل وفق الخطة التشغيلية للكلية	١١
			٣	١	٨,٩	٣١,٧	٥٥,٤	%		
٨	٠,٨١٦	٤,٣٤	١	١	١٣	٣٤	٥٢	ك	إبراز الأهداف التفصيلية التي تسعى الكلية لتحقيقها	٨
			١	١	١٢,٩	٣٣,٧	٥١,٤	%		
٩	١,٠٢٣	٤,٣٤	٣	٤	١١	٢١	٦٢	ك	٥	تدريب منسقي التخطيط في الأقسام على

د. حسن بن عبدالعزيز الداود: واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			لا يوجد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	النسبة %		
			٣	٤	١٠,٩	٢٠,٨	٦١,٣	%		
١٠	٠,٨٥٠	٤,٣٣	١	١	١٦	٢٩	٥٤	ك	التخطيط التشغيلي	١٣
			١	١	١٥,٨	٢٨,٧	٥٣,٥	%		
١١	٠,٨٩٦	٤,٣٣	٢	١	١٤	٢٩	٥٥	ك	تفعيل نظام التواصل بين الأقسام	١٤
			٢	١	١٣,٩	٢٨,٧	٥٤,٤	%		
١٢	٠,٨٩٦	٤,٣٣	١	٢	١٧	٢٤	٥٧	ك	تمويل تنفيذ برامج الخطة التشغيلية من ميزانية الجامعة	١٦
			١	٢	١٦,٨	٢٣,٨	٥٦,٤	%		
١٣	٠,٨٩٤	٤,٣٢	٢	١	١٤	٣٠	٥٤	ك	توضيح اجراءات تنفيذ الأنشطة والبرامج لجميع العاملين بالكلية	١٠
			٢	١	١٣,٩	٢٩,٧	٥٣,٤	%		
١٤	٠,٩٣٧	٤,٣٢	٢	٢	١٥	٢٥	٥٧	ك	اشراك متخصصين من الكليات في عملية التخطيط التشغيلي	٣
			٢	٢	١٤,٩	٢٤,٨	٥٦,٣	%		
١٥	١,٠٢٧	٤,٣١	٣	٤	١٢	٢٢	٦٠	ك	عقد ورش وندوات لشرح تفاصيل الخطة الاستراتيجية للجامعة	٤
			٣	٤	١١,٩	٢١,٨	٥٩,٣	%		
١٦	٠,٩٢٠	٤,٢٩	١	٢	٢٠	٢٢	٥٦	ك	تحديد الميزانية التشغيلية لكل هدف وبرنامج	١٥
			١	٢	١٩,٨	٢١,٨	٥٥,٤	%		
١٧	٠,٩٠٧	٤,٢٨	١	٤	١٣	٣١	٥٢	ك	إعداد خطة تشغيلية لبعض البرامج من الإدارات العليا بالجامعة وتمويلها	١٧
			١	٤	١٢,٩	٣٠,٧	٥١,٤	%		
١٨	٠,٩٠٤	٤,٢٧	٢	١	١٦	٣١	٥١	ك	تصميم نظام رصد لمؤشرات الأداء	١٢
			٢	١	١٥,٨	٣٠,٧	٥٠,٥	%		
١٩	٠,٩٢٦	٤,٢٧	٢	٢	١٥	٣٠	٥٢	ك	اشراك العاملين في تحليل واقع الكلية	٧
			٢	٢	١٤,٩	٢٩,٧	٥١,٤	%		
٠,٧٥٩		٤,٣٤	المتوسط العام							

يتضح من الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها بمتوسط (٤,٣٤ من ٥,٠٠)، كما يتضح من النتائج أن أبرز المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها تتمثل في العبارتين رقم (٢، ١٩) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "إعلان رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة في الكليات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤٩ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (١٩) وهي: "تكريم الكليات المتميزة في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية على مستوى الجامعة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤٦ من ٥).

ويتضح من النتائج أن أقل المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها تتمثل في العبارتين رقم (١٢، ٧) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تصميم نظام رصد مؤشرات الأداء" بالمرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٧ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "اشراك العاملين في تحليل واقع الكلية" بالمرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٧ من ٥).

يتضح من النتائج أن أبرز المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها تتمثل في إعلان رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة في الكليات وتفسر هذه النتيجة بأن إعلان رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة في الكليات يعزز من وضوح الرؤية والرسالة مما يدعم عمليات التخطيط والتنفيذ.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عودة (٢٠١٧) والتي أوصت بالاهتمام بدراسة الواقع قبل عملية التخطيط والعمل على تكثيف التدريب وفق المهام والمسؤوليات للعاملين وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لتسهيل عملية التخطيط على الجامعات كما تتفق مع نتيجة دراسة القاضي (٢٠١٦) والتي أوصت للارتقاء بالجودة الشاملة أن تعمد الكلية الى اعداد خطة تنفيذية شاملة للبحث العلمي واجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة واستخدام نماذج حديثة في التخطيط والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية، كما أكدت على أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة المبني على التخطيط الاستراتيجي الواقعي ونشر ثقافة الجودة في كافة أرجاء الجامعة وابتكار أساليب لتقويم الطلاب والأساتذة كما تتفق مع نتيجة، وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الصرايرة (٢٠١٦) والتي أوصت بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات وعقد ورش عمل تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتدريب العاملين، واشراك العاملين من مختلف الرتب الأكاديمية والخبرات العملية في لجان التخطيط الاستراتيجي، والمقارنة المرجعية مع الجامعات المتقدمة للاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم الاستراتيجية كما تتفق مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١١) والتي بينت ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات لكافة المعلومات وتطوير نظام الحوافز واحداث توازن بين حجم المسؤوليات والمهام والحوافز، والاهتمام بالتدريب وورش العمل.

أبرز نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع التخطيط التشغيلي في كليات الجامعة من وجهة نظر عمداء ووكلاء

التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات؟

- أفراد عينة الدراسة أن التخطيط التشغيلي في الكليات متحقق بدرجة متوسطة.
- أن التنسيق بين الأقسام في البرامج والمبادرات متحقق بدرجة متوسطة.
- أن التشخيص وتحليل واقع الكلية قبل إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية متحقق بدرجة متوسطة.
- أن مساهمة فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في دعم الكليات في التخطيط التشغيلي متحقق بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام

بالكليات في إعداد الخطط التشغيلية؟

- لا يمكن معرفة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج.
- البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط لا يمكن الوصول إليها بسهولة.
- تحليل واقع الكلية الفعلي لا يمكن تشخيصه بسهولة.

إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام

بالكليات عند تنفيذ الخطط التشغيلية؟

أبرز المعوقات التي يواجهها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات عند تنفيذ الخطط

التشغيلية تتمثل في:

- قلة الموارد المالية المحدد لتنفيذ البرامج، وأن ذلك متحقق بدرجة عالية.
- عدم اهتمام العاملين في الكليات بالخطط التشغيلية واعتبارها مهمة تطلبها الإدارة العليا بالجامعة.
- ضعف الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط التشغيلية.
- تداخل التكاليف والمبادرات والبرامج التي ترد من الإدارات العليا بالجامعة مع البرامج والمبادرات التي تضمنتها الخطط التشغيلية بالكليات.
- لا توجد عملية تقويم مستمر للخطط التشغيلية بما يضمن تنفيذها بالشكل الصحيح.

إجابة السؤال الرابع: ما المقترحات التي يراها عمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام

بالكليات للتغلب على تلك المعوقات والصعوبات عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها؟

العمداء ووكلاء التطوير والجودة ورؤساء الأقسام بالكليات موافقون بشدة على المقترحات للتغلب على

المعوقات التي تواجههم عند إعداد الخطط التشغيلية وتنفيذها.

توصيات الدراسة:

١. إعلان الخطة الاستراتيجية للجامعة على موقعها الإلكتروني، وإبراز رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة في الكليات.

٢. تكريم الكليات المتميزة في إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية على مستوى الجامعة.

٣. ضرورة إعداد دليل تنظيمي ودليل إجرائي للكليات يتضمن الوصف الوظيفي والمهام وإجراءات العمل لجميع العاملين بالكلية.

٤. نشر ثقافة العمل وفق نظام الجودة في جميع العمليات الإدارية بالجامعة.

٥. ضرورة تبني وكالة الجامعة للتطوير والجودة المبادرات والبرامج الأساسية المحققة للأهداف التفصيلية في الكليات مع وضع ميزانية تشغيلية واضحة لها.

٦. تشكيل لجنة من وكالة الجامعة لتقييم الخطط التشغيلية ومستوى التنفيذ وفق مؤشرات الأداء.

٧. تزويد الكليات بالتغذية الراجعة عن الخطط التشغيلية التي اعتمدها ورفعتها إلى وكالة الجامعة للتطوير والجودة.

قائمة المراجع:

أحمد، عماد الدين (٢٠١٥). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية - جامعة الخرطوم

أتمودج تطبيقي - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد الثامن. عدد ٩.

الدجني، اياد علي يحيى (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير

الجودة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.

الدهدار، مروان (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية

وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.

الزهراني، سعيد علي (٢٠١٠). تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناء

على أتمودج جلبرت لهندسة السلوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية.

الأردن. دار المنظومة.

د. حسن بن عبدالعزيز الداود: واقع إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية للكليات بجامعة شقراء في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١٦). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي 2016. LACQA جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

العساف، صالح حمد (٢٠١٠). دليل الباحث في العلوم السلوكية. العبيكان للنشر. الرياض.

العوشن، ماجد (٢٠١٢). التخطيط التشغيلي - خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية - . مطابع

الحميضي. الرياض.

الكرخي، مجيد (٢٠١٨). التخطيط التشغيلي. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الفراء، ماجد واخرون (٢٠٠٥). الإدارة المفاهيم والممارسات. مكتبة الجامعة الاسلامية. غزة.

القاضي، حنان صالح (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في كليات

الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

المطيري، ذعار شجاع (٢٠١١). تحديات تطبيق الخطط الاستراتيجية في المنظمات السعودية: دراسة

حالة: الهيئة الملكية بالجبيل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن.

الورثان، عدنان، والزكي، أحمد (٢٠١٣). معوقات تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة شقراء:

دراسة ميدانية. اللقاء السنوي السادس عشر: الاعتماد المدرسي. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.

جامعة الملك سعود. الرياض

اليونسكو (٢٠٠٢). عملية التخطيط التربوي- الوحدة الرابعة: إعداد الخطة التربوية - . مكتب التربية

العربي لدول الخليج. الرياض.

بابكر، بكر (٢٠٠٦). معوقات التخطيط الاستراتيجي. دار المناهج. عمان.

جامعة شقراء، (٢٠١٣) ضمن منشورات التعريف بالجامعة.

عودة، علاء خالد (٢٠١٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. دار المنظومة.

يحياوي، الهام، وبوكميش لعل، وبوحديد ليلي (٢٠١٦) دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة

التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة. بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة

التعليم العالي 2016. LACQA جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

وزارة التعليم (٢٠١١). دليل بناء الخطة الإجرائية. الإدارة العامة للجودة الشاملة. الرياض.

Almonte (2005). Strategic plan, Implement a planning process. Washington. D. C. Bergen.

P.2.

- Danial, James (1997). Strategic in Colleges and Universities to Survive and Prosper. San Francisco. Jossey Bass. Inc P. 15.
- Onyeike, V., and Dorothy, O. (2012). Constraints in planning and implementation of higher education programmes in rivers Nigeria. European Scientific Journal, 8(4), 86-100.



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 22 ... Rajab 1441 H – March 2020 G

Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: buj@bu.edu.sa

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>