

برنامج مقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري ادارات

رعاية الشباب بجامعة سوهاج

د/ياسر عبد العظيم محمود

مقدمة:

يعد التخطيط سمة ملازمة للحياة البشرية، سواء في صورها البسيطة أو المعقدة، فالإنسان ينظم حياته وألويات عمله وفق تصور معين يضعه لنفسه ويسير عليه، وذلك في ضوء ظروفه المادية والاجتماعية، فالتخطيط ليس بدعة مستحدثة في ميادين الإصلاح، وإنما هو ضرورة لا غنى عنها كأسلوب ومنهج في النهوض بحياة المجتمعات ونجد أن الدول المتقدمة قد أخذت بمنهج التخطيط منذ وقت مبكر، فاستطاعت استثمار مواردها وإمكاناتها وثروتها البشرية والطبيعية إلى حد كبير، واستطاعت بذلك أن تسبق غيرها من الدول، فقد حرصت على تأكيد جهودها في رفع مستوى معيشة أفرادها بما يحقق الوفاء بحاجاتهم المادية والمعنوية. (٩ : ١٣)

وشاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً. (١٥ : ٣٨)

ونجد إن التخطيط الإستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مديري ادارات رعاية الشباب، فلمجاراة التغيرات السريعة في العالم والتزويد بالأدوات والوسائل التي تعتبر من ضروريات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين وتكوين الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية وأساليبها في مجال المعلومات من حولهم، وكل ذلك يتطلب من وعياً بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ومنهجيته. (٢ : ٥)

ويمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي يساعد مديري ادارات رعاية الشباب والعاملين معاً في تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الإداري وتؤثر في العمل، كما يساعد التخطيط على اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل، ووضع تصور لمستقبل المؤسسة والوصول بها إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق

رسالتها وأهدافها، ووضع إدارتها في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع الإداري لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في العمل. (٤: ١٧)

ولقد عملت الإدارة العليا على تطوير العملية الإدارية، وتنفيذ العديد من البرامج التطويرية في الإدارات ومنها برنامج التطوير الإداري والذي انبثق عنه بعد فترة زمنية قصيرة من تطبيقه برنامج التخطيط الاستراتيجي، لما له من أهمية في تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بالعملية الإدارية وبما يحقق أهداف المؤسسة.

مشكلة الدراسة: وعلى الرغم من وجود العديد من مزايا التخطيط الإستراتيجي في عمل إدارات رعاية الشباب إلا أن الإدارة العليا لم تول اهتماماً كبيراً به، والكثير من مديري إدارات رعاية الشباب لم يقنعوا بهذا المشروع ولا بأهميته، ولمعارضتهم للتغيير ونظرتهم للتخطيط كعبء إداري جديدة وجدوا العديد من المعوقات عند تطبيقه، ومن هنا رأى الباحث ضرورة دراسة معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج.

أهداف الدراسة:

-الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج.

-وضع برنامج مقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى إدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج.

اسئلة الدراسة:

-ما هى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند مديري إدارات رعاية الشباب فى جامعة سوهاج؟

-ما البرنامج المقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى إدارات رعاية الشباب فى جامعة سوهاج ؟

## مصطلحات الدراسة

## التخطيط الإستراتيجي:

هو تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

## وإجراءات الدراسة

أولاً - منهج البحث : استخدم الباحث: المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) في تطبيق أستمات الإستبيان الخاصة بالبحث.

ثانياً - مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في كل من: العاملين بإدارات رعاية الشباب، (مدير عموم/مدير ادارات/عاملين) بجامعة سوهاج.

ثالثاً - عينة البحث : تم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث، وجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث:

## جدول (١)

## توصيف عينة البحث

العدد	عينة البحث
١٥٠	عاملين
٣٠	مديري ادارات
٢٠	مدير عموم
٢٠٠	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن إجمالي العينة (٢٠٠)، وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددهم (٣٠) فرد.

خطوات و إجراءات البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته استعان الباحث في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

أ- تحليل الوثائق: وقد تمثلت في تحليل المراجع والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.

ب- الإستبيان: قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته كأداة لجمع البيانات من خلال الآتي:

- تصميم استبيان معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند مديري ادارات رعاية الشباب.

- وضع البرنامج المقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري ادارات رعاية الشباب.

اولا: إستمارة استبيان: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند مديري ادارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج؟

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان معوقات تطبيق التخطيط

الإستراتيجي بإدارات رعاية الشباب، وبعد ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

- تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان :

قام الباحث بتحديد محاور استمارة معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي من خلال التحليل المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة. وقام الباحث بتحديد محاور إستمارة معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في صورتها المبدئية، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.

وبعد عرض الإستمارة على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة كما يتضح من جدول (٢).

## جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان الخاصة بمعوقات تطبيق التخطيط  
الإستراتيجي (ن = ١٠)

غير مناسب		مناسب		العبرة	م
%	ك	%	ك		
١٠	١	٩٠	٩	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	البعد الاول
٣٠	٣	٧٠	٧	معوقات تتعلق بمدير الادارات	البعد الثاني
١٠	١	٩٠	٩	معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها	البعد الثالث
٢٠	٢	٨٠	٨	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	البعد الرابع
٠.٠٠	٠	١٠٠	١٠	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	البعد الخامس

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية للآراء حول ابعاد الاستبيان قد تراوحت من (٧٠ % إلى ١٠٠ %) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪. وبذلك تم تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان بناء على آراء السادة الخبراء.  
- إعداد عبارات الإستبيان:

في ضوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الباحث بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة.

وقام الباحث بإعداد إستمارة الإستبيان فى صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة.

## جدول ( ٣ )

عدد عبارات استمارة الاستبيان الخاصة بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي فى صورتها المبدئية

الأبعاد	الإبعاد	عدد العبارات
البعد الاول	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	١٠
البعد الثانى	معوقات تتعلق بمدير الادارات	١٠
البعد الثالث	معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها	١٠
البعد الرابع	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	١٠
البعد الخامس	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	١٠
	عبارات الاستبيان ككل	٥٠

ويتضح من جدول (٣) ان عدد عبارات الاستبيان الخاصة بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي فى صورتها المبدئية بلغ (٥٠) عبارة. والجدول (٤) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

## جدول (٤)

آراء السادة الخبراء فى عبارات استمارة الاستبيان الخاصة بمعوقات تطبيق التخطيط  
الإستراتيجي (ن = ١٠)

المتغيرات	المحور الاول				المحور الثانى				المحور الثالث				المحور الرابع				المحور الخامس				
	مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		مناسب		غير مناسب		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١	١	٩٠	٩	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠
٢	٣	٧٠	٧	٠	١٠٠	١	٩٠	١	٩٠	٠	١٠٠	١	٩٠	٠	١٠٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠
٣	٠	١٠٠	١٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٢	٨٠	٤	٦٠	٤	٦٠	٢	٨٠	٢	٨٠	٢	٨٠	٠	١٠٠
٤	١	٩٠	٩	١	٩٠	١	٩٠	٤	٦٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠	١	٩٠
٥	٤	٦٠	٦	٣	٧٠	٣	٧٠	١	٩٠	٢	٨٠	٢	٨٠	٠	١٠٠	٠	١٠٠	٠	١٠٠	٠	١٠٠
٦	١	٩٠	٩	١	٩٠	١	٩٠	٠	١٠٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٠	١٠٠	٠	١٠٠	٠	١٠٠	٠	١٠٠
٧	١	٩٠	٩	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠
٨	٣	٧٠	٧	٣	٧٠	٣	٧٠	١	٩٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠
٩	٣	٧٠	٧	١	٩٠	١	٩٠	٣	٧٠	١	٩٠	١	٩٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠	٣	٧٠
١٠	١	٩٠	٩	١	٩٠	١	٩٠	٣	٧٠	١	٩٠	١	٩٠	٢	٨٠	٢	٨٠	٢	٨٠	٢	٨٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة قد تراوحت ما بين (٧٠٪ إلى ١٠٠٪) ولقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر للموافقة على العبارات بناء على آراء السادة الخبراء، وجدول رقم (٥) يوضح عبارات كل بعد قبل وبعد العرض.

## جدول (٥)

عدد عبارات الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي قبل وبعد العرض على الخبراء

عدد العبارات في صورتها النهائية	التعديل				عدد العبارات في صورتها المبدئية	العبارات	م
	إضافة	دمج	حذف	صيغة			
٥٠	٠	٠	٠	٠	٥٠	استمارة الاستبيان بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي	
١٠	٠	٠	٠	٠	١٠	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	١
١٠	٠	٠	٠	٠	١٠	معوقات تتعلق بمدير الادارات	٢
١٠	٠	٠	٠	٠	١٠	معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها	٣
١٠	٠	٠	٠	٠	١٠	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	٤
١٠	٠	٠	٠	٠	١٠	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	٥

وبذلك تم إعداد الاستبيان الخاص بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في صورته النهائية.

- الدراسة الإستطلاعية للإستبيان الأول:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من (٢٠١٩/١/١م) إلى (٢٠١٩/١/١٥م) على عينة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وذلك بغرض التعرف على:

- التأكد من صحة صياغة العبارات مع تعديل العبارات الغامضة.

- التعرف علي المشكلات التي يمكن أن تواجه الباحث أثناء التطبيق.
- التأكد من مدى فهم المفحوصين للإستبيان.
- إيجاد المعاملات العلمية للإستمارة (الصدق، والثبات).

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي مشكلات أو تعليقات توحى بالغموض وعدم الفهم.

- المعاملات العلمية للإستمارة:

\* صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والمجموع الكلي له وكذلك بين درجات الأبعاد والمجموع الكلي للإستمارة كما يوضحه الجدول (٦).

#### جدول (٦)

معامل صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استمارة الاستبيان الخاص بمعوقات التخطيط

الإستراتيجي (ن=٣٠)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الأبعاد
٠.٠٠٠٠	٠.٩٧١	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي
٠.٠٠٠٠	٠.٩٣١	معوقات تتعلق بمدير الإدارات
٠.٠٠٠٠	٠.٩٦٧	معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها
٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٩	معوقات تتعلق بالإدارة العليا

٠.٠٠٠	٠.٩١٦	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي
-------	-------	--

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان الخاص (بأساليب إدارة الصراع) والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٩١٦ : ٠.٩٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للإستمارة. ثم قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين كل محور والمجموع الكلي للمحاور للتأكيد على صدق محاور الأستبيان قيد البحث.

### جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان الخاص بمعوقات التخطيط

الإستراتيجي (ن=٣٠)

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	٠.٨٠٧	٠.٠٠٠	١٨	٠.٩٢٥	٠.٠٠٠	٣٥	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠
٢	٠.٩١٥	٠.٠٠٠	١٩	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠	٣٦	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠
٣	٠.٦٧٥	٠.٠٠٠	٢٠	٠.٨٩٥	٠.٠٠٠	٣٧	٠.٥٦٨	٠.٠٠١
٤	٠.٧٦٣	٠.٠٠٠	٢١	٠.٩٢٧	٠.٠٠٠	٣٨	٠.٨٠٧	٠.٠٠٠
٥	٠.٩٢٨	٠.٠٠٠	٢٢	٠.٨٨٢	٠.٠٠٠	٣٩	٠.٩١٥	٠.٠٠٠
٦	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠	٢٣	٠.٨٠٧	٠.٠٠٠	٤٠	٠.٩٣٧	٠.٠٠٠
٧	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠	٢٤	٠.٩١٥	٠.٠٠٠	٤١	٠.٩١٥	٠.٠٠٠
٨	٠.٥٦٨	٠.٠٠١	٢٥	٠.٩٣٧	٠.٠٠٠	٤٢	٠.٥٧٨	٠.٠٠١
٩	٠.٨٨٢	٠.٠٠٠	٢٦	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠	٤٣	٠.٨٩١	٠.٠٠٠
١٠	٠.٨٨٢	٠.٠٠٠	٢٧	٠.٩٢٧	٠.٠٠٠	٤٤	٠.٩٢٧	٠.٠٠٠
١١	٠.٨٦٣	٠.٠٠٠	٢٨	٠.٦٧٥	٠.٠٠٠	٤٥	٠.٥٧٨	٠.٠٠١
١٢	٠.٨١٧	٠.٠٠٠	٢٩	٠.٧٦٣	٠.٠٠٠	٤٦	٠.٨٩١	٠.٠٠٠
١٣	٠.٩١٥	٠.٠٠٠	٣٠	٠.٩٢٨	٠.٠٠٠	٤٧	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠
١٤	٠.٥٧٨	٠.٠٠١	٣١	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠	٤٨	٠.٥٧٨	٠.٠٠١
١٥	٠.٨٩١	٠.٠٠٠	٣٢	٠.٥٦٨	٠.٠٠١	٤٩	٠.٨٩١	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠	٠.٩٤٠	٥٠	٠.٠٠٠	٠.٨٨٢	٣٣	٠.٠٠٠	٠.٩٤٠	١٦
			٠.٠٠١	٠.٥٧٨	٣٤	٠.٠٠٠	٠.٨٨٢	١٧

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان (أساليب إدارة الصراع) والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٥٦٨ : ٠.٩٤٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للإستمارة.

\* الثبات: حساب الثبات لابعاد المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

تم تقدير ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ حيث حصل الاستبيان على قيمة معامل ألفا (٠.٩٩٤) للمقياس ككل مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وجدول (٨) يوضح ذلك.

#### جدول (٨)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور مقياس الاستبيان الخاص بمعوقات التخطيط

الإستراتيجي (ن=٣٠)

م	الابعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي	٠.٩٤٥
٢	معوقات تتعلق بمدير الادارات	٠.٩٤٤
٣	معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها	٠.٩٢٦
٤	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	٠.٩٦٩
٥	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	٠.٩٧٢
	المقياس ككل	٠.٩٩٤

يتضح من جدول (٨) أن معاملات ارتباط الفأ كرونباخ تتراوح بين (٠.٩٢٦ : ٠.٩٧٢) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعني أن ثبات معامل الفأ كرونباخ مقبول للدرجة الكلية للمقياس.

## جدول (٨)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات عبارات مقياس بمعوقات التخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية لكل بعد

المحور	اسم المحور	عدد العبارة	معامل ألفا
الاول	معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	١٠	٠,٨٢٤٠
الثاني	معوقات تتعلق بمدير الادارات	١٠	٠,٨٧٠١
الثالث	معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها	١٠	٠,٩٠٠٥
الرابع	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	١٠	٠,٨١٥٢
الخامس	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي	١٠	٠,٨٨٩٥

يتضح من جدول (٨) أن معاملات ارتباط ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٨١٥٢) : (٠.٩٠٠٥) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعني أن ثبات معامل ألفا كرونباخ مقبول للدرجة الكلية للبعد وعبارات المقياس. تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الأستبيان في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٩/٣/١ إلى ٢٠١٩/٣/١٥، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

سوف يتناول الباحث عرض ومناقشة وتفسير نتائج الإستبيان من خلال التعرف على هذه العمليات ومردودها على أفراد عينة البحث، وقام الباحث برصد جميع استجابات مجموعة البحث ومعالجة البيانات باستخدام برنامج spss واستخدم الإحصاء الوصفي في رصد البيانات، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون وذلك وفق مقياس ليكرت الثلاثي، ( موافق = ٥، إلى حد ما = ٣، غير موافق = ١ ).

وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات المستجيبين لبنود الاستبانة وأهميتها النسبية، وذلك للتعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي السائدة بإدارات رعاية الشباب والتي اتضحت من خلال ما يلي :

### جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي (ن=٢٠٠)

م	العبارة	الدرجة المقدره	%	المتوسط الموزون	الترتيب
١	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	٤٠٥	٤٣.٣٢	٣	٥
٢	صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة	٢٨١	٣٠.٠٥	٣	١٠
٣	اعتبار رؤية المؤسسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها	٣٥١	٣٧.٥٤	٣	٧
٤	تفتقر المؤسسة للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الإستراتيجية	٣١٣	٣٣.٤٨	٣	٩
٥	استخدام مديري المؤسسة لرؤى مؤسسات أخرى لا تتناسب مع واقعهم.	٣٤٧	٣٧.١١	٣	٨
٦	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة بالمؤسسة.	٤٣٣	٤٦.٣١	٣	٣
٧	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.	٤٧٥	٥٠.٨٠	٣	٢
٨	صعوبة التنبؤ بمستقبل المؤسسة يحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	٣٩٣	٤٢.٠٣	٣	٦
٩	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	٥٩٥	٦٣.٦٤	٣	١
١٠	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	٤٢١	٤٥.٠٣	٣	٤
-	المجموع	٤٠١٤	٤٤.٠٣	٣	-

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتي:

أن المعوقات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي هي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي وقد حصلت العبارات رقم (٩-٧-٦) على اعلى النسب في اجابات المبحوثين حيث حصلت العبارة رقم (٩) المرتبة الاولى بنسبة ٦٣,٦٤ % من آراء عينة الدراسة لإجابات المبحوثين وجاءت لتوضح ان هناك صعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل، وقد احتل العبارة رقم (٧) المرتبة الثانية بنسبة ٥٠,٨٠ % .من آراء عينة الدراسة وجاءت لتوضح صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي وجاءت العبارة رقم (٦) في المركز الثالث والتي حصلت على نسبة مئوية ٤٦,٣١ % من آراء وجاءت لتوضح ايضا صعوبة توافر قاعدة بيانات لكي تبني عليها أهداف الخطة بالمؤسسة، وحصلت العبارات رقم (٢-٤-٥) على اقل النسب في اجابات المبحوثين حيث جاءت العبارات لتوضح صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ونجد انه المؤسسات تفتقر للأسس العلمية التي تبني عليها الخطط الإستراتيجية، ويأتي استخدام مديري المؤسسات لرؤى مؤسسات أخرى لا تتناسب مع واقع عملهم، وقد اتفقت نتائج هذه الفقرات المتعلقة بالصعوبات والمعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي مع نتائج كل من دراسة أبو هاشم، ٢٠٠٧، ودراسة المبعوث، ٢٠٠٣ (الدجني، ٢٠٠٦) ( ودراسة مدبولي ٢٠٠١ )، ودراسة (Robinson 2005)

## جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور معوقات تتعلق بمدير الادارات (ن=٢٠٠)

م	العبــــــــارات	الدرجة المقدره	%	المتوسط الموزون	الترتيب
١	قلة اهتمام المدير بدورات التخطيط.	٧٦٣	٨١.٦٠	٣.٥٥	١
٢	قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير لمتابعة الخطه الإستراتيجية	٤١٧	٤٤.٦٠	٣.١٣	٦
٣	قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	٣٥٩	٣٨.٤٠	٣.٠٢	٨
٤	نقص خبرة المدير بخطوات التخطيط الإستراتيجي	٤٧٣	٥٠.٥٩	٣.٢٤	٥
٥	قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المؤسسة.	٥٩٧	٦٣.٨٥	٣.٣٠	٢
٦	قلة إطلاع المدير على نماذج لخطط إستراتيجية في بلدان أخرى	٥٧٧	٦١.٧١	٣.٢٦	٣
٧	عدم امتلاك المدير للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	٤٠٥	٤٣.٣٢	٣.٠٥	٧
٨	استخدام المدير للتخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي.	٥٣٣	٥٧.٠١	٣.٢٥	٤
٩	كثرة انشغال المدير بمشكلات العاملين	٢٨٥	٣٠.٤٨	٢.٧٤	١٠
١٠	ضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	٣٥٣	٣٧.٧٥	٢.٧٩	٩
-	المجموع	٤٧٦٢	٤٧.١٠	٣.١٤	-

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتي:

أن المعوقات التي تتعلق بالمدير هي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي وقد حصلت العبارات رقم (١-٥-٦) على اعلى النسب في اجابات المبحوثين حيث حصلت العبارة رقم (١) على المرتبة الاولى بنسبة ٨١,٦٠ % من آراء عينة الدراسة لإجابات المبحوثين وجاءت لتوضح قلة اهتمام المديرين بدورات التخطيط، وقد احتل العبارة رقم (٥) المرتبة الثانية بنسبة ٦٣,٨٥% من آراء عينة الدراسة وجاءت لتوضح قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المؤسسة، وجاءت العبارة رقم (٦) في المركز الثالث والتي حصلت على نسبة مئوية ٦١,٧١ % وجاءت لتوضح قلة إطلاع المدير على

نماذج لخطط إستراتيجية في بلدان أخرى، وقد حصلت العبارات رقم (٩-١٠-٣) على أقل النسب في اجابات المبحوثين حيث جاءت العبارات لتوضح كثرة انشغال المديرين بمشكلات العاملين وضعف قدرة المدير على صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وقلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي، وقد اتفقت نتائج هذه الفقرات المتعلقة بالصعوبات والمعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي مع نتائج كل من دراسة أبو هاشم، ٢٠٠٧ ، ودراسة المبعوث، ٢٠٠٣ ونتائج الدراسة مع نتائج كل من دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) ( دراسة مدبولي ٢٠٠١) (و دراسة 2005) Robinson ودراسة (أبو ندى، ٢٠٠٦)

### جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور معوقات تتعلق بالمؤسسة والعاملين فيها (ن=٢٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	%	المتوسط الموزون	الترتيب
١	ضعف الدافعية لدى العاملين بالمشاركة في وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة.	٤٢٥	٤٥.٤٥	٣,٥٦	٤
٢	عدم تقبل أعضاء المؤسسة للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي.	٦٨٥	٧٣.٢٦	٣,٩٨	١
٣	ضعف افتتاع العاملين بجدوى التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	٣٠١	٣٢.١٩	٣,٥٠	٧
٤	قلة اهتمام العاملين في بما يقوم به فريق التطوير.	٣٧٧	٤٠.٣٢	٣,٥٢	٥
٥	اعتبار معظم العاملين للتخطيط الاستراتيجي على أنه مضيعة للوقت.	٤٣٧	٤٦.٧٤	٣,٧٢	٣
٦	اعتبار كثير من أفراد المؤسسة عملية التخطيط الإستراتيجي دعما لا عشوائيا.	٣١٣	٣٣.٤٨	٣,٥١	٦
٧	نقص الإمكانيات والموارد المتاحة التي تعيق استخدام المديرين التخطيط الاستراتيجي	٥٦٧	٦٠.٦٤	٣,٨٢	٢
٨	قلة اهتمام العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال الاداري.	٢٩٣	٣١.٣٤	٣,٤٢	٨
٩	قلة إلمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص وعناصر رسالة المؤسسة.	٢٦٥	٢٨.٣٤	٣,١٣	١٠
١٠	تواجد الادارات المشتركة في المبنى الواحد تحد من عملية التخطيط المدرسي.	٢٩٣	٣١.٣٣	٣,٣٩	٩
	المجموع	٣٩٥٦	٥١,٩٠	٣,٥٦	

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتي:

أن المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة والعاملين هي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي وقد حصلت العبارات رقم (٢-٧-٥) على اعلى النسب في اجابات المبحوثين حيث حصلت العبارة رقم (٢) على المرتبة الاولى بنسبة ٧٣,٢٦ % من آراء عينة الدراسة لإجابات المبحوثين وجاءت لتوضح عدم تقبل أعضاء المؤسسة للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد احتل العبارة رقم (٧) المرتبة الثانية بنسبة ٦٠,٦٤ % من آراء عينة الدراسة وجاءت لتوضح نقص الإمكانيات والموارد المتاحة التي تعيق استخدام المديرين التخطيط الاستراتيجي ، وجاءت العبارة رقم (٥) في المركز الثالث والتي حصلت على نسبة مئوية ٤٦,٧٤ % وجاءت لتوضح اعتبار معظم العاملين للتخطيط الاستراتيجي على أنه مضيعة للوقت، وقد حصلت العبارات رقم (٩-١٠-٨) على اقل النسب في اجابات المبحوثين حيث جاءت العبارات لتوضح قلة إمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص وعناصر رسالة المؤسسة، وان تواجد الادارات المشتركة في المبنى الواحد تحد من عملية التخطيط المدرسي، وقلة اهتمام العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال الاداري، وقد اتفقت نتائج هذه الفقرات دراسة(الحجار ٢٠٠٠) ، ودراسة (الغزالي ٢٠٠٠) ، (ودراسة الجندي ١٩٩٩) ،

## جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور معوقات تتعلق بالادارة العليا (ن=٢٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	%	المتوسط الموزون	الترتيب
١	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري الإدارات وفرق التطوير عن التخطيط الاستراتيجي.	٣٠٧	٣٢.٨٣	٣,٣	٦
٢	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للإدارات التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	٢٤١	٢٥.٧٨	٢,٨	١٠
٣	عدم تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط..	٢٦١	٢٧.٩١	٣,١	٨
٤	نقل مديري الإدارات يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها.	٣٩٣	٤٢.٠٣	٣,٤	٣
٥	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا.	٢٦٥	٢٨.٣٤	٣,٢	٧
٦	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط المؤسسي من العبء الإداري.	٢٥٣	٢٧.٠٦	٣,٠	٩
٧	إتباع أسلوب الترفيع الآلي عائق أمام التخطيط المؤسسي.	٥٠٩	٥٤.٤٤	٣,٦	١
٨	ضعف كفاية المشرف العام يؤثر سلباً على سير عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣٦٥	٣٩.٠٤	٣,٣	٥
٩	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة الاستراتيجية بالإدارات.	٣٨٩	٤١.٦٠	٣,٣	٤
١٠	إهمال الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عند متابعة التخطيط المؤسسي.	٤٢٧	٤٥.٦٧	٣,٦	٢
	المجموع	٣٤١٠	٣٨.٢٢	٣,٢	

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتي:

أن المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة والعاملين هي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي وقد حصلت العبارات رقم (٧-١٠-٤) على أعلى النسب في اجابات المبحوثين حيث حصلت العبارة رقم (٧) على المرتبة الاولى بنسبة ٥٤,٤٤ % من آراء عينة

الدراسة لإجابات المبحوثين وجائت العبارة لتوضح ان إتباع أسلوب الترفيع الآلي عائق أمام التخطيط المؤسسي، وقد احتل العبارة رقم (١٠) المرتبة الثانية بنسبة ٤٥,٦٧% من آراء عينة الدراسة وجائت لتوضح إهمال الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عند متابعة التخطيط المؤسسي، وجائت العبارة رقم (٤) في المركز الثالث والتي حصلت على نسبة مئوية ٤٣,٠٣% وجائت لتوضح نقل مديري الإدارات يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها، وقد حصلت العبارات رقم (٢-٦-٣) على أقل النسب في اجابات المبحوثين .

### جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد البحث عن مدى توافر محور معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي (ن=٢٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	%	المتوسط الموزون	الترتيب
١	مؤسساتنا تهمل التخطيط الاستراتيجي لأنه لا يتناسب مع بيئتنا.	٣١١	٣٣.٢٦	٣.٧٨	٧
٢	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع تعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي.	٢٩٩	٣١.٩٨	٣.٦٥	٨
٣	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تعيق التخطيط	٦٠٥	٦٤.٧١	٤.٠٢	٤
٤	قلة التواصل بين الجامعات والمؤسسات يؤثر على عملية التخطيط.	٥١٥	٥٥.٠٨	٣.٨٧	٦
٥	أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة انعكس سلباً على التخطيط المؤسسي	٦٢٩	٦٧.٢٧	٤.٠٩	٣
٦	زيادة معدلات التغيرات على الساحة الادارية له تأثير مباشر على التخطيط الاستراتيجي.	٨٦٧	٩٢.٧٣	٤.١٦	١
٧	ضعف استجابة العاملين للمشاركة في إعداد الخطة.	٧٣١	٧٨.١٨	٤.١٢	٢
٨	ضعف مساهمة المجتمع الخارجي في تنفيذ الأنشطة التطويرية التي يكلف بها الطلاب.	٥٨١	٦٢.١٤	٣.٩١	٥
٩	قلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية.	٢٩١	٣١.١٢	٣.٥٨	٩
١٠	إهمال مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها المنظمة.	٢٨٩	٣٠.٩١	٣.٣٠	١٠
	المجموع	٥١١٨	٤٧.١٠	٣.٨٤	

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتي:

أن المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة والعاملين هي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي وقد حصلت العبارات رقم (٦-٧-٥) على اعلى النسب في اجابات المبحوثين حيث حصلت العبارة رقم (٦) على المرتبة الاولى بنسبة ٩٢,٧٣ % من آراء عينة الدراسة لإجابات المبحوثين وجاءت العبارة لتوضح ان زيادة معدلات التغيرات على الساحة الادارية له تأثير مباشر على التخطيط الاستراتيجي، وقد احتل العبارة رقم (٧) المرتبة الثانية بنسبة ٧٨,١٨ % من آراء عينة الدراسة وجاءت لتوضح ضعف استجابة العاملين للمشاركة في إعداد الخطة، وجاءت العبارة رقم (٥) في المركز الثالث والتي حصلت على نسبة مئوية ٦٧,٢٧ % وجاءت لتوضح ان أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة انعكس سلباً على التخطيط المؤسسي، وقد حصلت العبارات رقم (١٠-٩-٢) على اقل النسب في اجابات المبحوثين حيث جاءت العبارات لتوضح إهمال مؤسسات المجتمع المحلي للنشاطات التي تقيمها المنظمة، وقلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية، وضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع مما يعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد اتفقت نتائج هذه الفقرات مع دراسة (العويسي ٢٠٠٣)، ودراسة (أبو ندى ٢٠٠٦) .

ثانيا: الإجابة على التساؤل الثاني وهو : ما البرنامج المقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج ؟  
في ضوء ما توصل إليه الباحث من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتصميم أستمارة أستطلاع رأى الخبراء فى البرنامج المقترح للتغلب على تلك المعوقات، وتم عرضه على السادة الخبراء خلال الفترة من ٢٠١٩/٤/١ إلى ٢٠١٩/٤/١٥م وذلك بهدف ما يلي:

التعرف على هدف وأغراض وأسس البرنامج.

- التعرف على محتوى البرنامج ( المهارات والمواد التدريبية المقترحة لها ).

- التعرف على الأساليب التدريبية المختلفة التي تخدم المواد التدريبية المقترحة.
- الزمن المناسب للمواد التدريبية المقترحة.
- الأدوات والإمكانيات المقترحة لنجاح البرنامج التدريبي.

وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالي :

- صياغة استبيان آراء السادة الخبراء فى البرنامج المقترح:

تم صياغة إستمارة الإستبيان من خلال الإطلاع علي بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بتصميم برامج ادارية للعاملين والقادة، والتي تناولت وضع تصور للبرامج الإدارية. وفيما يلي جدول (١٠) والذي يوضح آراء السادة الخبراء في الإستبيان.

#### جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول هدف وأغراض وأسس وضع البرنامج

المقترح (ن = ١٠)

م	هدف البرنامج	أغراض البرنامج	أسس وضع البرنامج
	%	%	%
١	%٩٠	%٨٠	%٩٠
٢	%١٠٠	%٩٠	%٨٠
٣	%٧٠	%١٠٠	%٩٠
٤	%٩٠	%١٠٠	%١٠٠
٥	%٨٠	%٨٠	%٩٠
٦	%٩٠	%١٠٠	
٧	%١٠٠		

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (%٧٠ - %١٠٠) وقد إرتضى الباحث نسبة (%٧٠) فأكثر لقبول العبارات بناء على رأي السادة الخبراء وبالتالي لم يتم أي عبارة من أهداف

البرنامج، وكذلك لم يتم حذف أي عبارة من أغراض البرنامج، وأيضاً لم يتم حذف أي عبارة من أسس البرنامج، وذلك بناءً على رأي السادة الخبراء. كما يوضح جدول (١١) آراء السادة الخبراء في المواد التدريبية المقترحة من مهارات إدارية وفنية وتأهيلية للبرنامج المقترح.

### جدول (١١)

التكرارات و النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول المواد التدريبية المقترحة للبرنامج

(ن = ١٠)

م	المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات التأهيلية
	%	%	%
١	٪٧٠	٪٧٠	٪٨٠
٢	٪١٠٠	٪٩٠	٪٨٠
٣	٪٨٠	٪٧٠	٪٧٠
٤	٪٨٠	٪٧٠	٪٨٠
٥	٪٧٠	٪٦٠	٪٧٠
٦	٪١٠٠		
٧	٪٩٠		
٨	٪٧٠		

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٧٠٪ - ١٠٠٪) وقد أرتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر لقبول العبارات بناءً على رأي السادة الخبراء وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة من المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات التأهيلية، وذلك بناءً على رأي السادة الخبراء.

كما يوضح جدول (١٢) آراء السادة الخبراء في مكونات البرنامج المقترح.

### جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول مكونات البرنامج المقترح

(ن = ١٠)

م	المحاور	العبارات					
		م	١	٢	٣	٤	٥
١	عدد الأيام	ك	-	-	٨	٢	
		%	-	-	%٨٠	%٢٠	
٢	عدد الساعات في اليوم الواحد	ك	٣	٧	-	-	
		%	%٣٠	%٧٠	-	-	
٣	الأساليب التدريبية المقترحة	ك	١٠	٨	٨	٧	٧
		%	%١٠٠	%٨٠	%٨٠	%٧٠	%٨٠
٤	الوسائل التعليمية	ك	٩	٩	١٠	٧	٤
		%	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٧٠	%٤٠

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المنوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٤٠٪ - ١٠٠٪) وقد أرتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر لقبول العبارات بناءً على رأي السادة الخبراء وبالتالي بلغ عدد أيام البرنامج (٥ أيام) وذلك بواقع (٤ ساعات) في اليوم الواحد، وقد أتفق الخبراء على استخدام الأساليب التدريبية المقترحة دون حذف أي منها، كما أتفق الخبراء على استخدام الوسائل التعليمية (المطبوعات الورقية، السبورة، الداتاشو، الكمبيوتر)، وتم حذف جهاز الفيديو لعدم مناسبتها للبرنامج. وبذلك تم التوصل إلى الصورة النهائية للبرنامج المقترح. بعد أستعراض آراء الخبراء قام الباحث بإجراء التعديلات التي قدمها السادة الخبراء وتم التوصل إلى البرنامج في صورته النهائية كما يلي:

- هدف البرنامج:

- ١- اكتساب القادة خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء بأداء اعمالهم ومهامهم الوظيفية في ضوء التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- اكتساب القادة الصفات التي تؤهلهم لشغل المناصب القيادية في ضوء التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- زيادة ثقة القادة بانفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لهم.

٤- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الادارية والاجتماعية داخل العمل ومواكبة التطورات الادارية في التخطيط الاستراتيجي.

٥- اكتساب القادة المرونة في حياتهم العملية وخصوصا عند التخطيط للاهداف.

٦- ممارسة القادة للعلاقات الانسانية والتفاعل مع الزملاء

٧- تزويد القادة بالمعارف الأساسية للتخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة.

- أغراض البرنامج:

١- وضع آلية لترسخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، ثم جعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.

٢- فتح قسم مستقل بذاته يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

٣- إرسال فريق من مدراء ادارات رعاية الشباب بالجامعة للإطلاع على تجارب جامعات اخرى نجحت في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها.

٤- إعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بمديري الادارات من جديد حول برنامج التخطيط الاستراتيجي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة.

٥- حصر كل المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ووضعها في قاموس خاص وتوزيعها على كافة الادارات.

٦- تزويد ادارات رعاية الشباب بالجامعات بنماذج خطط إستراتيجية، ومصادر بيانات، ومراجع حديثة.

٧- الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الإستراتيجية وعدم الاقتصار على الجانب النظري الأكاديمي.

٨- التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

- مكونات البرنامج:

١- المواد التدريبية:

(أ) المهارات الإدارية:

- لمحة تاريخية عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط في الاسلام

- اهمية التخطيط الاستراتيجي.

- مبررات التخطيط الاستراتيجي.

- مميزات التخطيط الاستراتيجي.

- نماذج التخطيط الاستراتيجي الناجح

(ب) المهارات الفنية:

- معوقات التخطيط الاستراتيجي

- استراتيجيات التعامل مع التخطيط.

- ادارة الوقت للوصول الى الاهداف .

- دور القيادة في تعزيز مهارات التخطيط الجيد في العمل.

- الوصف والوظيفي وتحديد الاختصاصات.

(ج) المهارات التأهيلية:

- أسس تنمية القدرات الادارية للموارد البشرية

- ادارة رعاية الشباب بالجامعات في ظل التخطيط الاستراتيجي

- جودة الخدمات والانشطة المقدمة بادارات رعاية الشباب بالجامعات

- التقويم الادارى للخطط الاستراتيجية

- كيف يمكن اعداد خطة استراتيجية

٢- المدة الزمنية:

- المدة الزمنية للبرنامج ٢٠ ساعة موزعة كالتالى:

- عدد أيام الدورة : ٥ أيام.

- عدد الساعات فى اليوم الواحد : ٤ ساعات.

٣- أساليب التدريب:

( المحاضرات، حلقات النقاش، ورش العمل، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، ، العصف  
الذهنى)

٤- القائمون بالتدريب:

قام الباحث بتحديد المدربين القائمين على التدريب وقد تمثلوا في:

- أساتذة أكاديميين متخصصين في برامج التنمية الإدارية، والتخطيط.

- القادة من نوى الخبرة فى مجال العمل القيادى بإدارات رعاية الشباب  
بالجامعات.

٥- الوسائل التعليمية المستخدمة فى البرنامج:

- السبورة.

- جهاز الداتا شو (Data Show).

- الكمبيوتر.

- الأوراق والمطبوعات.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

• توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط  
الاستراتيجي.

- ضرورة المراجعة المستمرة للخطط الاستراتيجية الاخرى وأهدافها في ضوء تغيرات البيئة الخارجية، والاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في المؤسسات الأخرى.
- تدريب وتأهيل المديرين على آلية وخطوات التخطيط الإستراتيجي.
- أن يسعى مدير المؤسسات باستمرار لإحداث تغيرات ادارية في الأهداف والعمليات والإستراتيجيات والممارسات وإيجاد وقائع جديدة تطلق قوى الإبداع الخلاق وتستنفذ جميع الطاقات وتوجيه ذلك كله باتجاه تحسين جودة إنتاجية المؤسسة.
- ضرورة أن يكون لكل مؤسسة نموذج للتخطيط الاستراتيجي يعمل على علاج مشكلاته وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعه الحالية وما تنشده مستقبلاً.
- تعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار هو جزءاً من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب توافر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.

ثانياً: التوصيات:

- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص
- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسة.
- تشجيع المبادأة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بدلوه وبفكرته مهما كانت هذه الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث أن هذا هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.
- منح المزيد من الثقة والأمان لمديري الادارات وفرق التطوير، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل، وزيادة الصلاحيات لمديري الإدارات، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها القوانين.
- ضرورة مشاركة المؤثرين والمتأثرين بعملية التخطيط الاستراتيجي

- فتح قنوات اتصال فعالة مع أفراد ومؤسسات في مختلف المجالات المجتمعية.
- التحديد الدقيق للقضايا والمشكلات والأهداف.
- أن يكون مدير المؤسسة لديه الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق ليتمكن من فهم واستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة في عالم اليوم.
- عقد دورات وورش عمل لمديري الإدارات حول التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي والإبتكاري.

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو عاشور، خليفة مصطفى: "معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٣، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن ٢٠٠٢.
- ٢- أبو ندى، يونس: "معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٦.
- ٣- أبو هاشم، محمد خليل: "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٧.
- ٤- الجندي، عادل السيد محمد: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية دراسة وتحليل، مجلة مستقبل التربية العربية العدد

١٧ مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان،  
القاهرة ١٩٩٩.

٥-الحجار، رائد حسين: "تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة" رسالة دكتوراه  
الفرسفة في التربية، كلية التربية، جامعة الأقصى البرنامج المشترك مع عين  
شمس، القاهرة ٢٠٠١.

٦-الغزالي، كرمه ماجد : "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية  
دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" رسالة ماجستير، جامعة  
اليرموك، الأردن ٢٠٠٠

٧-الأشقر، إبراهيم يوسف: " واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير  
الحكومية المحلية في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٢.

٨-المبعوث، محمد حسن: " تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات  
التعليم مجلة التربية، العدد الثامن، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٣.

٩-عبد الحي، رمزي أحمد : "التخطيط التربوي"، ط ١، دار الوفاء للطباعة والنشر،  
الإسكندرية، ٢٠٠٦.

١٠-عيداروس، أحمد محمد: "إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية  
الإدارة المرتكزة إلى المدرسة"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد  
الحادي عشر، العدد الرابع، جامعة حلوان، القاهرة ٢٠٠٥

١١-مدبولي، محمد عبدا لخالق: "نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي"، مجلة كلية  
التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد الثامن عشر، ٢٠٠١.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

- 12) Grant Hambright, Thomas Diamantes,: Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. Journal of Instructional psychology (2004 ).
- 13) Ron Robinson,: Overcoming Barriers to Strategic Planning ABARIS Consulting Inc (2005 ).
- 14) Seibert, Michael jerrel The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and Technology Development Center , north Carolina state university,(2004).
- 15) Wheelen , TL and Hunger , J.D.: Strategic Management and Business policy , Reading , Mass: Addison \_ Wesley(1998).

برنامج مقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري ادارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج

د/ياسر عبد العظيم محمود

أهداف الدراسة:

-الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند مديري ادارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج.

-وضع برنامج مقترح للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى إدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج.

منهج البحث : استخدم الباحث: المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) في تطبيق أستمارة الإستبيان الخاصة بالبحث.

مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في كل من: العاملين بادارات رعاية الشباب، (مدير عموم/مدير ادارات/عاملين) بجامعة سوهاج.

عينة البحث : تم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث، وجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث:

الاستنتاجات:

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة المراجعة المستمرة للخطة الاستراتيجية الاخرى وأهدافها في ضوء تغيرات البيئة الخارجية، والاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في المؤسسات الأخرى.
- تدريب وتأهيل المديرين على آلية وخطوات التخطيط الإستراتيجي.
- أن يسعى مدير المؤسسات باستمرار لإحداث تغيرات ادارية في الأهداف والعمليات والإستراتيجيات والممارسات وإيجاد وقائع جديدة تطلق قوى الإبداع الخلاق وتستنفر جميع الطاقات وتوجيه ذلك كله باتجاه تحسين جودة إنتاجية المؤسسة.

**A proposed program to overcome the obstacles to applying  
strategic planning among managers of youth welfare departments  
at Sohag University**

**Dr. Yasser Abdel Azim Mahmoud**

**Objectives of the study:**

Detecting obstacles to applying strategic planning to managers of youth welfare departments at Sohag University.

–Developing a proposed program to overcome the obstacles to applying strategic planning in youth welfare departments at Sohag University.

**Research methodology:** The researcher used the descriptive approach (survey study) in applying the questionnaire questionnaires for the research.

**The research community:** The research community is represented by: workers in youth welfare departments (general manager / director of departments / workers) at Sohag University.

**Research sample:** The research sample was chosen by the stratified random method from the research community, and Table No. (1) clarifies the description of the research sample:

**Conclusions:**

- Providing the financial, human and organizational capabilities necessary to implement strategic planning.

- The necessity of continuous review of other strategic plans and their goals in light of changes in the external environment, and taking advantage of strategic planning models applied in other institutions.

- Training and qualifying managers on the strategic planning mechanism and steps.

- That the Director of Institutions continuously seek to bring about administrative changes in the goals, processes, strategies and practices and find new facts that unleash the forces of creative creativity and mobilize all energies and direct all this towards improving the quality of the enterprise's productivity.