International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
Vol. (5), No. (7) July 2026 الإصدار (5)، العدد (7)

معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، تشاد

محمد الطالب آدم حمدي
أستاذ مساعد، المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، تشاد
mahamatatalib82@gmail.com

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة. واعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية قوامها 56 مبحوثاً. وقد جمعت البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، في حين رجع في البيانات الثانوية إلى المصادر والمراجع ذات الصلة. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والتوزيع التكراري، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وقد أسفرت الدراسة إلى النتائج الآتية:

جاءت جميع معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد بدرجة متوسطة التأثير، إذ بلغ المتوسط العام للموافقة (2.32). وتصدرت المعوقات الفنية قائمة العوائق، متمثلة في: قلة الكفاءة في استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة، وعدم مواكبتها للمتغيرات المعاصرة التي يتطلبها للتخطيط الاستراتيجي. تلتها معوقات الموارد البشرية، والمتمثلة في نقص الكوادر المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وعدم إشراك المعلمين في صياغتها. ثم جاءت المعوقات الإدارية، التي تركزت في تغليب تنفيذ الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. وأخيراً، المعوقات التنظيمية، التي تضمنت إهمال تبني عمليات التخطيط الاستراتيجي بوصفها أولوية، وقلة إشراك الإدارات المختلفة في إعداد الخطة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، التخطيط الاستراتيجي، المعهد العالي، إعداد المعلمين، أبشة.

Obstacles to Strategic Planning at the Higher Institute for Teacher Training in Abéché, Chad

Mahamat Atalib Adoum Hamedy
Assistant Professor, Higher Institute for Teacher Training in Abéché, Chad
mahamatatalib82@gmail.com

Abstract

This study investigated the obstacles to strategic planning at the Higher Institute for Teacher Training in Abéché, Chad.

A descriptive-analytical research design was employed, and data were collected from a randomly selected sample of 56 participants using a structured questionnaire. Secondary data were obtained from relevant literature and documentary sources. The data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying descriptive statistical techniques, including frequencies, percentages, means, and standard deviations.

The findings indicate that all identified obstacles to strategic planning exerted a moderate level of influence, with an overall mean score of 2.32. Technical obstacles emerged as the most significant, particularly the limited capacity to use modern technologies and equipment and the inability to keep pace with contemporary developments required for effective strategic planning.

Human resource obstacles ranked second and included a shortage of qualified personnel to implement strategic plans and the limited involvement of teachers in the strategic planning process. Administrative obstacles were reflected in the prioritization of short-term operational objectives over long-term strategic goals. Organizational obstacles ranked last and were associated with the failure to prioritize strategic planning as an institutional function and the limited participation of different administrative units in the development of strategic plans.

Keywords: Obstacles, Strategic Planning, Higher Institute, Teacher Preparation, Abéché.

المحور الأول: أساسيا ت الدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي فكر إداري معاصر، ومنهجية علمية وإداة فعالة، تستخدمها الإدارات العليا في تحديد استراتيجيتها المستقبلية، وفي تحريك خطط وبرامج الإصلاح لتفعيل جهود التنمية الشاملة والمستدامة وزيادة معدلاتها (الجبوري، 2010: 38). كما يؤدي تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى جعل الجامعات أكثر فاعلية في أداء مهامها، نظراً لتمتعه بالمرونة، والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ، والتأقلم معه، إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية (هلال 2016: 14). فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر الآلية المحورية التي تمكن المؤسسات التعليمية من مواكبة متطلبات العصر، إلا أن تطبيقه الفعال يواجه جملة من التحديات، التي تختلف باختلاف السياق المؤسسي والجغرافي.

والمعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، كمؤسسة تعليمية حيوية مسؤولة عن تأهيل الكوادر التربوية، يواجه في مسيرته التطويرية معوقات متعددة، بعضها مرتبط بالمجالات الإدارية، وبعضها الآخر ناتج عن الثقافة التنظيمية والمالية، أو غياب الكوادر المؤهلة، لذا تهدف هذه الدراسة إلى رصد وتحليل هذه المعوقات والخروج بآليات عملية لتجاوزها، ضماناً لتحقيق رسالة المعهد في إعداد معلم قادر على الاضطلاع بدوره المستقبلي.

1.2 مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة المحورية التي تضبط مسار المؤسسات التربوية، وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية، لا سيما في مؤسسات إعداد المعلمين التي تهتم بتكوين الركيزة الأساسية لأي منظومة تعليمية. ومن هذا المنطلق، يبرز المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة كنموذج يحتاج إلى تقييم واقع تخطيطه الاستراتيجي، ورصد المعوقات التي تواجهه، في ظل متطلبات الإصلاح التربوي وجودة المخرجات. ومن ثم تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما تقدير المعلمين لدرجة المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟

وتشتق منه الأسئلة الآتية:

1. ما المعوقات الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟
2. ما المعوقات التنظيمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟
3. ما معوقات الموارد البشرية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالمعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟
4. ما المعوقات الفنية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟

1.3 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وذلك من خلال رصد واقعها في المجالات: (الإدارية، والتنظيمية، والموارد البشرية، والفنية).
2. صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها تحسين سبل التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة.

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. توعية مديري المعاهد العليا لإعداد المعلمين في تشاد بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسات التعليمية.
2. تزويد المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تشاد، بمعلومات عن نقاط القوة في التخطيط الاستراتيجي المطبق في المعاهد العليا للمعلمين وتعزيزها، ونقاط الضعف وإيجاد الحلول لها.

1.5 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما تقدير المعلمين لدرجة المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟

وتشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المعوقات الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟
2. ما المعوقات التنظيمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟
3. ما المعوقات البشرية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالمعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟
4. ما المعوقات الفنية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة؟

1.6 حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية**: تناولت هذه الدراسة على محاولة التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة.
2. **الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين بالمعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة.
3. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2026.

1.7 مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية شاملة تقوم على استشراق المستقبل وتدارك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات التحديات المستقبلية (القرني 2018، 106).

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة، بأنها مجموعة الصعوبات، الإدارية، والتنظيمية والبشرية، والفنية، التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، من وجهة نظر المعلمين.

المعهد العالي لإعداد المعلمين:

هو مؤسسة حكومية خاصة بإعداد وتدريب المعلمين بمدينة أبشة بجمهورية تشاد. وقد أسس من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكوين المهني، وفقاً للمرسوم رقم (006 الصادر بتاريخ 16 فبراير 2011) بغرض تلبية احتياجات المدارس في الولايات الشمالية والشرقية، من المعلمين، والإداريين، والمشرفين التربويين، المؤهلين أكاديمياً، وتربوياً.

مدينة أبشة:

هي عاصمة ولاية دار وداي التاريخية، التي تقع في الجزء الشرقي من تشاد، على الحدود الغربية للسودان مع ولاية غرب دار فور. (حمدي، محمد الطالب آدم 2022: 171).

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلاله المؤسسة التعليمية أن تتعرف بمختلف الوسائل العلمية على وضعها الحالي، ومستقبلها المحتمل، ثم تحدد عدد من الاستراتيجيات بهدف اختبار أحدهما أو بعضها وفق ضوابط علمية مهنية، وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر التدريسية والوظيفية الماهرة بحيث تكون قادرة على التنفيذ (الجبوري 2010 :29. 30).

كما يعرف بأنه العملية التي يتم بموجبها تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية باستخدام قواعد بيانات الماضي والحاضر، في سبيل توقع الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل (جوابرة، سوالمة، 2023 :17).

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

1. تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة وفاعلة للمستقبل.
2. وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
3. يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع على المستوى الاستراتيجي.
4. يساعد على رفع درجة التنبؤ بمتغيرات في البيئة المحيطة في الجامعات، وكيفية التأقلم معها.
5. تزويد الجامعات بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه (الكساب، والزبيدي 2014: 2).

2.1.3 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الآتي:

- اتباع أساليب علمية لتوظيف وإدارة الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف الحقيقية.
- تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.
- التركيز على الموضوعات ذات الأولوية، وتوجيه الإدارة العليا لها.
- تحديد الأهداف بوضوح.
- وضوح الرؤية المستقبلية للمشاريع.
- تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها (رنيم، علا 2023: 33، 34).

2.1.4 فوائد التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على تحديد رؤيتها ورسالتها المستقبلية.
- يهتم بتحديد الأولويات وفق احتياجات المؤسسة والمجتمع المحيط بها وسوق العمل.
- يجعل المؤسسة تستفيد من خبراتها التراكمية عبر السنوات واستخلاص اهم النتائج الإيجابية والسلبية واستيعاب الحاضر بمعطياته ومتغيراته وتوظيف ذلك لاستشراق المستقبل بوسائل عملية ومنهجية معاصرة.

- يجعل توجهات المؤسسة تركز على التفكير الاستراتيجي والنظر للمشكلات لتحديات، وللموارد المتاحة والمطلوبة كمعطيات، ومن ثم توظيف الاستثمار الأمثل لها لتحقيق الأهداف المرسومة.
- يسهم في تحديد اتجاه ومسار المؤسسة وتبني مسارات استراتيجية مرتبطة برؤيتها ورسالتها المستقبلية وقيمها السائدة ومستندة لأهدافها الاستراتيجية وملتزمة بخططها التنفيذية.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات السريعة واستخدام الأساليب العلمية في تديد مسارها المستقبلي (الجبوري: 33، 34).

2.1.5 صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

توجد مجموعة من الصعوبات التي تواجه مسيرة المؤسسات التعليمية أثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، منها:

- مقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات التعليمية ومدراء الوحدات الإدارية والعاملين لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم في استخدام أساليبه المعاصرة.
- فشل بعض المخططين في توضيح أهداف الخطة وصياغتها، وفي وضع طموحات مثالية غير واقعية.
- صعوبات الحصول على بيانات دقيقة نتيجة عدم وجود نظم معلومات وقاعدة بيانات إحصائية دقية وشاملة ومتجددة باستمرار.
- غياب الرابطة والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الفرعية في المؤسسة التعليمية.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة المؤسسة.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة، وضعف هيكليها التنظيمي.
- سرعة التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- عدم كفاية المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي، من موارد ومعدات وأجهزة فنية أو موارد مالية وبشرية، (الجبوري 2010: 53، 54).

فهي عبارة عن صعوبات إدارية وتنظيمية وفنية ومالية وبشرية، ومعلوماتية، تحول دون قيام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، بأقل جهد، وزمن، وجودة ترضي شركاء العملية التعليمية.

2.1.6 نبذة عن المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة:

المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، تم إنشاؤه بأمر رقم (006) بتاريخ 16 فبراير 2011) كمؤسسة عامة للتعليم الحكومي، والتكوين المهني، وله صفة إدارية وعلمية وفنية، ويتمتع بالاستقلالية المالية، ويتبع لوزارة التعليم العالي والبحث والتكوين المهني، ويدار بمجلس إدارة، ويرأسه مدير عام يعين بمرسوم رئاسي.

والهدف من تأسيسه، القيام بالتدريب الأساسي والمستمر للمعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس للتعليم الأساسي والثانوي. ويمنح في الوقت الحالي الشهادات المهنية التالية: (مرسوم رقم (1520 لسنة 2011).

- أولاً: الليسانس المهني في التخصصات الآتية: (قرار رقم 031 لسنه 2024): العلوم التربوية، اللغة عربية، اللغة الفرنسية، الكيمياء، الرياضيات، علوم الحياة والأرض، الجغرافيا والتاريخ.
- ثانياً: الليسانس المهني في المجالات الآتية:
  - شهادة الليسانس المهني للتدريس في معاهد إعداد المعلمين المتوسطة.
  - شهادة الليسانس المهني للمستشارين التربويين.

- ثالثاً: شهادة الماستر المهني (مرسوم رقم (1263، لسنة 2025) الخاص بتنظيم وتشغيل المعاهد العليا العامة لإعداد المعلمين في تشاد لسنة 2025 :(هو برنامج جديد يهدف إلى تحويل حملة الليسانس الأكاديمي، من الطلبة الذين تخرجوا من كليات غير تربويين، ويرغبون العمل في وزارة التربية الوطنية وترقية المواطنة في تشاد، إلى ماستر مهني، للعمل بالمرحلة الثانوية كمعلمين، أو مشرفين تربويين، أو إداريين).

2.2 الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة الموضوعية بموضوع الدراسة الحالية، يمكن استعراضها فيما يلي:

2.2.1 دراسة، صالح مشعل محمد حمد (2021):

هدفت الدراسة الى تحديد التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (118) عضو من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة الكويت، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، كما استخدم المنهج الوصفي لذلك. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بوجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، منها: ضعف القدرة لدى الجامعة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وضعف رغبة العاملين بالجامعة على تطوير قدراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقلة التدريب في التخطيط الاستراتيجي الذي تقدمه الجامعة للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

2.2.2 دراسة، أماني جلوي الرشيدي (2024):

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الاجتماعي، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (133) من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي (مرتفعة)، وأهمها قلة وعي القادة الأكاديميين والإداريين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، أما المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي (متوسطة)، وأهمها: كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

2.2.3 دراسة، حمد بن مرضي الكلثم، وحازم علي أحمد بدرانة (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. تكونت عينة الدراسة من (143) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على (درجة كبيرة)، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة. كما شارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. 0) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

2.2.4 دراسة، توفيق مصلح السنباني (2024):

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار، ومقترحات تطويره من وجهة نظر عمداء ومديري الكليات والمراكز ونوابهم، عبر اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (40) فرداً، حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (35) استبانة، شكلت ما نسبته (88%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى موافقة عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار كانت مرتفعة، وتتمثل في المعوقات التنظيمية والبشرية، وأظهرت أيضاً بأن عينة الدراسة موافقة وبدرجة مرتفعة جداً على السبل المقترحة لتطويره، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عمداء الكليات والمراكز ونوابهم حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره، والتي تعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة التخصص، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

2.3 التعليق على الدراسات السابقة

2.3.1 أوجه الاتفاق:

من خلال اطلاع على هذه الدراسات، لاحظ أنها تشترك جميعها في محاولة التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة في ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم وتعزيزها، ونقاط الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها، على الرغم من اختلاف الأماكن التي أجريت فيها تلك الدراسات، واختلاف الباحثين في أساليب الطرح لجوانبها المختلفة.

ومن أبرز أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

1. الأهداف: التي تسعى إلى معرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي أثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
2. المنهج: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
3. أدوات الدراسة: تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانات كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات.

2.3.2 أوجه الاختلاف:

تناولت الدراسات السابقة المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في عدد من الجامعات العربية بصفة عامة، وهي جامعات توظف معظمها إمكانيات هائلة على التعليم العالي. في حين ركزت الدراسة الحالية على معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة مدينة أبشة، وهي دولة إفريقية تقع جنوب الصحراء، وتطبق المقررات الدراسية باللغتين العربية والفرنسية باعتبارهما اللغتان الرسميتان للدولة التشادية.

2.3.3 الاستفادة:

تمثلت استفادة الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

1. الإطار النظري لموضوعات الدراسة، المرتبطة بالدراسة الحالية.
2. توجيه الباحث إلى بعض المراجع العلمية من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات.
3. تصميم استبانة الدراسة الحالية.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

3.1 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وهو المنهج الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها كماً وكيفاً، بحيث يؤدي ذلك إلى فهم أفضل لهذه الظاهرة، من خلال الاستبانة (محمود، بلو 2024: 30).

3.2 مجتمع الدراسة:

يشتمل مجمع هذه الدراسة على كل المعلمين العاملين بالمعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة مدينة أبشة، والبالغ عددهم (95) معلما، منهم (43) معلماً أساسياً، و(52) معلماً متعاوناً، حسب تقرير الأمانة العامة بالمعهد، الفصل الدراسي الثاني لعام 2026.

3.3 عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (56) معلماً. وهذه النسبة تمثل 59% تقريباً من مجتمع الدراسة. تم اختيارهم بطريقة عشوائية، لمعرفة آرائهم عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين في المجالات: (الإدارية، والتنظيمية، والموارد البشرية، والفنية).

3.4 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة. حيث تم تصميم استبانة شملت (4) محاور رئيسية، هي (المعوقات الإدارية، والتنظيمية، والموارد البشرية، والفنية). كل محور يتكون من (6) عبارات، موجهة إلى عينة الدراسة من المعلمين العاملين بالمعهد العالي لإعداد المعلمين، وذلك لمعرفة آرائهم عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد.

جدول رقم (1): يوضح موضوعات محاور الأداة

م	المحاور	العبارات	العينة
1	المحور الأول: المعوقات الإدارية	6	56
2	المحور الثاني: المعوقات التنظيمية	6	
3	المحور الثالث: معوقات الموارد البشرية	6	
4	المحور الرابع: المعوقات الفنية	6	
	المجموع	24	

3.4.1 صدق الأداة:

عدت الأداة في صورتها المبدئية وتم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والتخطيط التربوي واللغة العربية بغرض تصحيحها، وأخذ آرائهم وملاحظاتهم عن مدى:

- مناسبة الأداة للهدف الذي صممت من أجله.
- سلامة صياغة العبارات ووضوحها.
- اتساق العبارات داخل محاور الاستبانة.
- حذف أو إضافة ما يراه المحكمين من عبارات تخدم الدراسة.

وعلى ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون؛ تم إجراء التعديلات اللازمة من حيث حذفت بعض العبارات نظراً لتكرارها أو عدم ملاءمتها للموضوع، وإضافة بعضاً من العبارات أو تعديلها بحيث تلائم الدراسة الحالية.

ولمعرفة مدى صدق وثبات إجابات العينة. استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) لاختبار الاتساق الداخلي بين فقرات أداة القياس.

3.4.2 صدق وثبات أداة الدراسة:

المقصود بصدق أداة الدراسة هو قدرة الأدوات المستخدمة في الدراسة على قياس المقصود من قياسه، خاصة في الأبحاث المجتمعية التي تعتمد على استخدام الاستبانات.

يعرف ثبات المقياس بأنه درجة تعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها حساب معامل ألفا كرو نباخ، وهو عبارة عن نموذج إحصائي لمعرفة مدى صدق وثبات إجابات العينة. كما استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) لاختيار الاتساق الداخلي بين فقرات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): يبين محاور المقاييس ومعامل ثبات ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرو نباخ
المحور الأول: المعوقات الإدارية	6	0.79
المحور الثاني: المعوقات التنظيمية	6	0.65
المحور الثالث: معوقات الموارد البشرية	6	0.87
المحور الرابع: المعوقات الفنية	6	0.81
كل المحاور	24	0.77

الصدق التجريبي لمقياس (معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة). على ضوء حساب

قيمة معامل (ألفا كرو نباخ) فإن الصدق للمقياس يساوي (0.77) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهذا يشير إلى أن مقياس (معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة)، يتمتع بصدق.

3.4.3 قياس الأداة:

تم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على (56) من معلمي المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة (عينة الدراسة المختارة). ولقياس إجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان، كان على النحو الآتي:

جدول رقم (3): يبين أوزان مقياس ليكرت الثلاثي

الوزن	المتوسط المرجح	الرأي
1	1.66 – 1.00	لا أوافق
2	2.33 – 1.67	أوافق إلى حد ما
3	3.00 – 2.34	أوافق

3.5 المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وأساليب التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات دلالة الفروق لعينة واحدة (t).

المحور الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية:

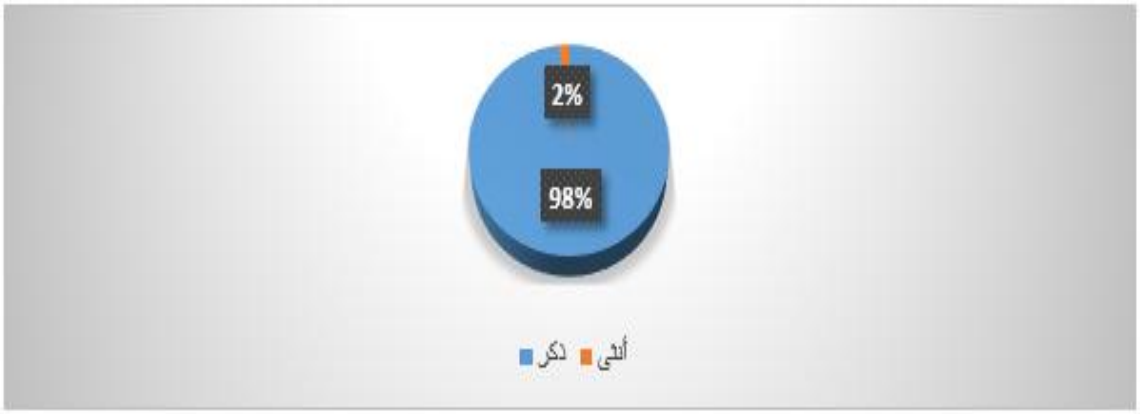
- **توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع:**

جدول رقم (4): يوضح إجابات أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	55	98.21%
أنثى	1	1.79%
المجموع	56	100.00%

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقًا للنوع (الجنس)، حيث يتزايد عدد الذكور عن الإناث في العينة بشكل كبير وملحوظ، إذ بلغ عدد الذكور 55 معلماً ومعلمة وذلك بنسبة 98.21%، بينما عدد الإناث لم يتجاوز معلماً واحداً من إجمالي العينة البالغ 56 معلماً ومعلمة، ونسبته 1.79%.

مما يشير هذا التوزيع غير المتساوي بين الذكور والإناث إلى تمثيل غير عادل لكلا الجنسين، مما لا يساهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وهذا يتطلب من الجهة المعنية القيام للتصدي من هذا العائق.



شكل بياني رقم (4): يوضح إجابات أفراد العينة حسب متغير النوع

- **توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:**

جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ماجستير	20	35.71%
دكتوراه	36	64.29%
المجموع	56	100.00%

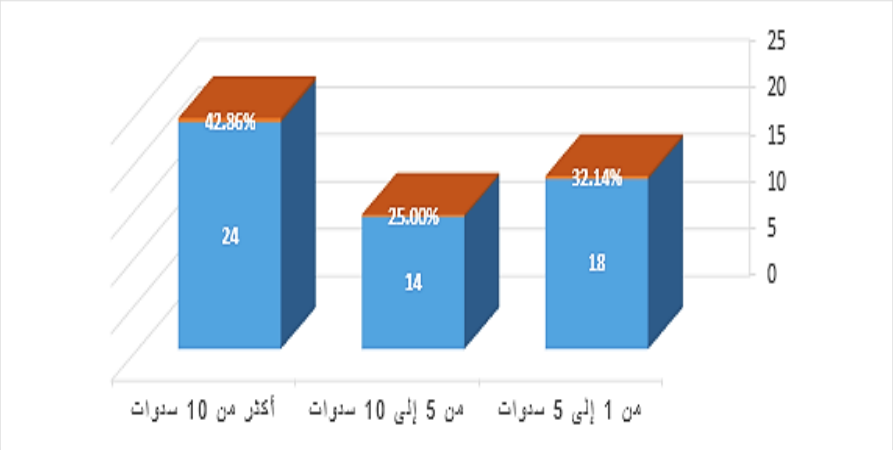
يتضح من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، أن النسبة الكبرى لأفراد العينة الحاصلون على شهادة الدكتوراه بنسبة 64.29% (36 معلماً)، في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت 35.71% (20 معلماً). فتعكس هذه النتائج أن معظم المعلمين في المعهد العالي لإعداد المعلمين بأبشة لديهم مستوى تعليمي أعلى يؤهلهم في تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، مما يتيح للباحث استخلاص نتائج صائبة ودقيقة تساعد في التغلب على هذه العوائق.

شكل بياني رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 5 سنوات	18	32.14%
من 5 إلى 10 سنوات	14	25.00%
أكثر من 10 سنوات	24	42.86%
المجموع	56	100.00%

يتضح من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة، أن الفئة (أكثر من 10 سنوات) حازت على النسبة الكبرى بنسبة 42.86% (24 معلماً) وتلها الفئة من (1 إلى 5 سنوات) بنسبة 32.14% (18 معلماً)، وأخير الفئة من (5 إلى 10 سنوات) الأقل نسبة وذلك بنسبة 25.00% (14 معلماً)، تشير هذه النتائج إلى أن معظم المعلمين لديهم خبرة طويلة في الميدان، وهذا قد تمنحهم فهماً متوازناً حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة.



شكل بياني رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

ثانياً: محاور الاستبانة:

جدول رقم (7): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول: المعوقات الإدارية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	ضعف اهتمام لجنة الإشراف على التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية	30	53.57%	20	35.71%	6	10.71%	2.43	0.67	أوافق
2	قلة إشراك الإدارات المختلفة بالمعهد في صياغة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها.	20	35.71%	26	46.43%	10	17.86%	2.18	0.71	إلى حد ما
3	قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي في المعهد	30	53.57%	14	25.00%	12	21.43%	2.32	0.79	إلى حد ما
4	إهمال إدارة المعهد لتبني عمليات التخطيط الاستراتيجي	28	50.00%	20	35.71%	8	14.29%	2.36	0.71	أوافق
5	عدم توافق أهداف الخطط الاستراتيجية مع إمكانات المعهد وموارده.	20	35.71%	26	46.43%	10	17.86%	2.18	0.71	إلى حد ما
6	غياب التقييم الشامل لجوانب الخطة الاستراتيجية التي يضعها المعهد	24	42.86%	20	35.71%	12	21.43%	2.21	0.76	إلى حد ما

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات الإدارية تراوحت ما بين (2.18 إلى 2.43)، مما يشير إلى توافق بين أفراد العينة على وجود عوائق إدارية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وأعلى موافقة كانت بمتوسط (2.43)، على العبارة رقم 1: ضعف اهتمام لجنة الإشراف على التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية.

مناقشة وتفسير عبارات المحور الأول للاستبانة:

العبارة الأولى: (ضعف اهتمام لجنة الإشراف على التخطيط الاستراتيجي بالأقسام الأكاديمية) 53.57% من المعلمين وافقوا تمامًا، و35.71% وافقوا إلى حد ما، بينما 10.71% لم يوافقوا. وبلغ المتوسط الحسابي 2.43 وبانحراف معياري 0.67، يشير ذلك إلى أن هناك ضعف اهتمام للجنة الإشراف، بالتأييد العام من العينة.

العبارة الثانية: (قلة إشراك الإدارات المختلفة بالمعهد في صياغة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها) وافق 35.71% من المعلمين تمامًا، و46.43% وافقوا إلى حد ما، بينما 17.86% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 0.71 مما يشيران إلى موافقة بدرجة متوسطة حول قلة إشراك الإدارات المختلفة، لكن هناك نسبة غير قليلة توافق تماماً أن هناك قلة إشراك الإدارات المختلفة، وهذا يشير إلى احتياج تعزيز هذا الجانب.

العبارة الثالثة: (قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي في المعهد) وافق 53.57% من المعلمين بشدة، و25.00% وافقوا إلى حد ما، بينما 21.43% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.32 والانحراف المعياري 0.79، فيعكسان وجود قلة الموارد المالية بشكل مرتفع.

العبارة الرابعة: (إهمال إدارة المعهد لتبني عمليات التخطيط الاستراتيجي)، وافق 50.00% من المعلمين بشدة، و35.71% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض فقط 14.29%، وبلغ المتوسط الحسابي 2.36 والانحراف المعياري 0.71 يظهران وجود قصور في تبني إدارة المعهد لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

العبارة الخامسة: (عدم توافق أهداف الخطط الاستراتيجية مع إمكانات المعهد وموارده) وافق 35.71% من المعلمين بشدة، و46.43% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 17.86%، والمتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 0.71 يعكسان تقديرًا مترددا لعدم توافق أهداف الخطط الاستراتيجية مع إمكانات المعهد وموارده، ولكن مع ذلك تزال عائقاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة.

العبارة السادسة: (غياب التقييم الشامل لجوانب الخطة الاستراتيجية التي يضعها المعهد) وافق 42.86% من المعلمين بشدة، و35.71% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 21.43%، والمتوسط الحسابي 2.21 والانحراف المعياري 0.76 يعكسان تقديرًا عاليا لغياب التقييم الشامل. وهذه النتائج تتفق نوعاً ما مع نتائج دراسة، (اماني جلوي الرشيد)، التي تشير إلى أن ضعف المشاركة في التخطيط الاستراتيجي من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (8): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: المعوقات التنظيمية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	التركيز على أهداف التخطيط الحالية، أكثر من الأهداف الاستراتيجية.	32	57.14%	16	28.57%	8	14.29%	2.43	0.71	أوافق
2	عدم كفاية إشراك المجتمع المحلي في مرحلة صياغة خطط الأقسام الأكاديمية بالمعهد	26	46.43%	22	39.29%	8	14.29%	2.32	0.76	إلى حد ما
3	قلة الاستفادة من خبرات المعاهد الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي بالمعهد	24	42.86%	18	32.14%	14	25.00%	2.18	0.79	إلى حد ما
4	عدم كفاية الوعي لدى الأكاديميين والإداريين بمضامين التخطيط الاستراتيجي في المعهد	22	39.29%	16	28.57%	18	32.14%	2.07	0.73	إلى حد ما

5	قصور خبرات الوحدة المختصة بمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد	36	64.29%	12	21.43%	8	14.29%	2.50	0.69	أوافق
6	قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي	24	42.86%	20	35.71%	12	21.43%	2.21	0.78	إلى حد ما

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات التنظيمية تراوحت ما بين (2.07 إلى 2.50)، مما يشير إلى توافق متردد بين أفراد العينة على وجود عوائق تنظيمية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وأعلى موافقة كانت بمتوسط (2.50)، كانت على العبارة رقم5: قصور خبرات الوحدة المختصة بمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد.

مناقشة وتفسير عبارات المحور الثاني للاستبانة:

العبارة الأولى: (التركيز على أهداف التخطيط الحالية، أكثر من الأهداف الاستراتيجية) 57.14% من المعلمين وافقوا تمامًا، 28.57% وافقوا إلى حد ما، بينما 14.29% لم يوافقوا. وبلغ المتوسط الحسابي 2.43 وبانحراف معياري 0.71، يشير ذلك إلى أن التركيز على أهداف التخطيط الحالية، أكثر من الأهداف الاستراتيجية، بشكل متوافق عليه.

العبارة الثانية: (عدم كفاية اشراك المجتمع المحلي في مرحلة صياغة خطط الأقسام الأكاديمية بالمعهد) وافق 46.43% من المعلمين تمامًا، و39.29%وافقوا إلى حد ما، بينما 14.29% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.32 والانحراف المعياري 0.76 مما يعكسان رضا نسبيًا حول عدم كفاية إشراك المجتمع المحلي في مرحلة صياغة خطط الأقسام الأكاديمية بالمعهد.

العبارة الثالثة: (قلة الاستفادة من خبرات المعاهد الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي بالمعهد) وافق 42.86% من المعلمين بشدة، و32.14% وافقوا إلى حد ما، بينما 25.00% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 0.79، فيعكسان أيضاً رضا نسبياً حول قلة الاستفادة من خبرات المعاهد الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي بالمعهد.

العبارة الرابعة: (عدم كفاية الوعي لدى الأكاديميين والإداريين بمضامين التخطيط الاستراتيجي في المعهد)، وافق 39.29% من المعلمين بشدة، و 28.57% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض تماماً 32.14%، وبلغ المتوسط الحسابي 2.07 والانحراف المعياري 0.73 فهذا توافق متناقض عن عدم كفاية الوعي لدى الأكاديميين والإداريين بمضامين التخطيط الاستراتيجي في المعهد.

العبارة الخامسة: (قصور خبرات الوحدة المختصة بمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد) وافق 64.29% من المعلمين بشدة، و 21.43% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 14.29%، والمتوسط الحسابي 2.50 والانحراف المعياري 0.69 يعكسان توافقاً عالياً عن قصور خبرات الوحدة المختصة بمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد.

العبارة السادسة: (قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي) وافق 42.86% من المعلمين بشدة، و35.71% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 21.43%، والمتوسط الحسابي 2.21 والانحراف المعياري 0.78 يشيران إلى قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي. وهي نتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أماني جلوي الرشيد، وتوفيق مصلح السنباني). والتي تؤكد على أن التحديات التنظيمية، المتمثلة في قلة وعي الأكاديميين والإداريين وكثرة الأعباء الإدارية، تحول دون تحقيق التخطيط الاستراتيجي لأهدافه بعيدة المدى.

جدول رقم (9): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: معوقات الموارد البشرية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد.	30	53.57%	18	32.14%	8	14.29%	2.39	0.73	أوافق
2	ضعف إدراك القائمين على التخطيط في المعهد لجوهر التخطيط الاستراتيجي	18	32.14%	34	60.71%	4	7.14%	2.25	0.64	إلى حد ما
3	قلة حرص المعهد على استقطاب كوادر بشرية للتخطيط الاستراتيجي	30	53.57%	18	32.14%	8	14.29%	2.39	0.73	أوافق
4	ضعف البرامج التدريبية لتأهيل العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي	28	50.00%	20	35.71%	8	14.29%	2.36	0.62	أوافق
5	قصور اشراك أعضاء هيئة التدريس في الأقسام عند وضع التخطيط الاستراتيجي.	30	53.57%	16	28.57%	10	17.86%	2.36	0.62	أوافق
6	عدم تمكين المعهد للعاملين به من عرض أفكارهم ومقترحاتهم	24	42.86%	22	39.29%	10	17.86%	2.25	0.64	إلى حد ما

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن معوقات الموارد البشرية تراوحت ما بين (2.25 إلى 2.39)، مما يشير إلى توافق واضح بين أفراد العينة على وجود عوائق في الموارد البشرية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وأعلى موافقة كانت بمتوسط (2.39)، وكانت على العبارة رقم 1: نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد، والعبارة رقم 3: قلة حرص المعهد على استقطاب كوادر بشرية للتخطيط الاستراتيجي.

مناقشة وتفسير عبارات المحور الثالث للاستبانة:

العبارة الأولى: (نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد) 53.57% من المعلمين وافقوا تماماً، و32.14% وافقوا إلى حد ما، بينما 14.29% لم يوافقوا. وبلغ المتوسط الحسابي 2.39 وبانحراف معياري 0.73، يشير ذلك إلى أن هناك نقص في الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد.

العبارة الثانية: (ضعف إدراك القائمين على التخطيط في المعهد لجوهر التخطيط الاستراتيجي) وافق 32.14% من المعلمين تمامًا، و60.71% وافقوا إلى حد ما، بينما 7.14% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.25 والانحراف المعياري 0.64 فهذا يعكس رضا نسبيًا حول ضعف إدراك القائمين على التخطيط في المعهد لجوهر التخطيط الاستراتيجي.

العبارة الثالثة: (قلة حرص المعهد على استقطاب كوادر بشرية للتخطيط الاستراتيجي) وافق 53.57% من المعلمين بشدة، و32.14% وافقوا إلى حد ما، بينما 14.29% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.39 والانحراف المعياري 0.73، فيعكسان قلة حرص المعهد على استقطاب كوادر بشرية للتخطيط الاستراتيجي.

العبارة الرابعة: (ضعف البرامج التدريبية لتأهيل العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي)، وافق 50.00% من المعلمين بشدة، و35.71% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض فقط 14.29%، وبلغ المتوسط الحسابي 2.36 والانحراف المعياري 0.62 فهذان يشيران إلى ضعف البرامج التدريبية لتأهيل العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

العبارة الخامسة: (قصور إشراك أعضاء هيئة التدريس في الأقسام عند وضع التخطيط الاستراتيجي) وافق 53.57% من

المعلمين بشدة، و28.57% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 17.86%، والمتوسط الحسابي 2.36 والانحراف المعياري 0.62 يعكسان عائقاً كبيراً حول قصور اشراك أعضاء هيئة التدريس في الأقسام عند وضع التخطيط الاستراتيجي.

العبارة السادسة: (عدم تمكين المعهد للعاملين به من عرض أفكارهم ومقترحاتهم) وافق 42.86% من المعلمين بشدة، و39.29% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 17.86%، والمتوسط الحسابي 2.25 والانحراف المعياري 0.64 يعكسان تقديرًا مرتفعاً لعدم تمكين المعهد للعاملين به من عرض أفكارهم ومقترحاتهم. وهذه النتائج تتفق إلى حد ما مع نتائج دراسة (توفيق مصلح السنباني).

جدول رقم (10): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع: المعوقات الفنية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	قدم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي عن مواكبة المتغيرات المعاصرة.	24	42.86%	28	50.00%	4	7.14%	2.36	0.62	أوافق
2	ضيق الأفق الزمني المخصص لمرحلة الاعداد والتحليل الاستراتيجي	20	35.71%	30	53.57%	6	10.71%	2.25	0.64	إلى حد ما
3	قلة الكفاءات البارعة في أساليب التخطيط الاستراتيجي وإجراءات تحليل البيانات	34	60.71%	16	28.57%	6	10.71%	2.50	0.69	أوافق
4	غياب التقنيات الضرورية لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات	30	53.57%	18	32.14%	8	14.29%	2.39	0.73	أوافق
5	قلة استعمال الأجهزة التقنية الحديثة في عمليات المتابعة والتنفيذ والرقابة	32	57.14%	16	28.57%	8	14.29%	2.43	0.73	أوافق
6	الافتقار إلى المرونة عند معالجة الخطط الاستراتيجية	24	42.86%	20	35.71%	12	21.43%	2.21	0.78	إلى حد ما

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المعوقات الفنية تراوحت ما بين (2.21 إلى 2.50)، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة على وجود عوائق فنية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وأعلى موافقة كانت بمتوسط (2.50) كانت على العبارة رقم 3: قلة الكفاءات البارعة في أساليب التخطيط الاستراتيجي وإجراءات تحليل البيانات.

مناقشة وتفسير عبارات المحور الرابع للاستبانة:

العبارة الأولى: (قدم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي عن مواكبة المتغيرات المعاصرة) 42.86% من المعلمين وافقوا تمامًا، و 50.00% وافقوا إلى حد ما، بينما 7.14% لم يوافقوا. وبلغ المتوسط الحسابي 2.36 وبانحراف معياري 0.62، يشير ذلك إلى أن العينة توافق على قدم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي عن مواكبة المتغيرات المعاصرة.

العبارة الثانية: (ضيق الأفق الزمني المخصص لمرحلة الإعداد والتحليل الاستراتيجي) وافق 35.71% من المعلمين تمامًا، و53.57% وافقوا إلى حد ما، بينما 10.71% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.25 والانحراف المعياري 0.64 مما يعكسان رضا نسبيًا حول ضيق الأفق الزمني المخصص لمرحلة الإعداد والتحليل الاستراتيجي، ولكن هناك نسبة غير قليلة توافق تماماً أن هناك ضيق في الأفق الزمني المخصص لمرحلة الإعداد والتحليل الاستراتيجي.

العبارة الثالثة: (قلة الكفاءات البارعة في أساليب التخطيط الاستراتيجي وإجراءات تحليل البيانات) وافق 60.71% من

المعلمين بشدة، و28.57% وافقوا إلى حد ما، بينما 10.71% لم يوافقوا، وبلغ المتوسط الحسابي 2.50 والانحراف المعياري 0.69، فيعكسان قلة الكفاءات البارعة في أساليب التخطيط الاستراتيجي وإجراءات تحليل البيانات بشكل كبير.

العبارة الرابعة: (غياب التقنيات الضرورية لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات)، وافق 53.57%من المعلمين بشدة، و32.14% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض فقط 14.29%، وبلغ المتوسط الحسابي 2.39 والانحراف المعياري 0.73 فهذان يشيران إلى غياب التقنيات الضرورية لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات تماماً.

العبارة الخامسة: (قلة استعمال الأجهزة التقنية الحديثة في عمليات المتابعة والتنفيذ والرقابة) وافق 57.14% من المعلمين بشدة، و28.57% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 14.29%، والمتوسط الحسابي 2.43 والانحراف المعياري 0.73 يعكسان أن قلة استعمال الأجهزة التقنية الحديثة في عمليات المتابعة والتنفيذ والرقابة تعتبر عائقا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة.

العبارة السادسة: (الافتقار إلى المرونة عند معالجة الخطط الاستراتيجية) وافق 42.86% من المعلمين بشدة، و35.71% وافقوا إلى حد ما، بينما رفض 21.43%، والمتوسط الحسابي 2.21 والانحراف المعياري 0.78 يعكسان تقديرًا مترددًا عن الافتقار إلى المرونة عند معالجة الخطط الاستراتيجية.

جدول رقم (11): ملخص المحاور واختبار t للعينة الواحدة

المحور	المتوسط	الانحراف	قيمة T	df	sig	الدلالة	الاتجاه
الأول: المعوقات الإدارية	2.29	0.38	5.74	55	0.000	دالة	إلى حد ما
الثاني: المعوقات التنظيمية	2.28	0.41	5.14	55	0.000	دالة	إلى حد ما
الثالث: معوقات الموارد البشرية.	2.33	0.36	7.28	55	0.000	دالة	إلى حد ما
الرابع: المعوقات الفنية	2.39	0.35	8.38	55	0.000	دالة	أوافق
المقياس ككل	2.32	0.32	7.56	55	0.000	دالة	إلى حد ما

التعليق العام لمحاور الدراسة

1. أظهرت النتائج أن جميع معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة جاءت بدرجة مترددة في الموافقة بمتوسط عام 2.32، وهو دال إحصائياً عند 0.01.
2. تصدر "محور المعوقات الفنية" المعوقات بمتوسط 2.39، يليه "محور معوقات الموارد البشرية" بمتوسط 2.33، ثم "محور المعوقات الادارية" بمتوسط 2.29، وأخيراً "محور المعوقات التنظيمية" بمتوسط 2.28.
3. أبرز معيق على مستوى المقياس ككل العبارتين "قصور خبرات الوحدة المختصة بمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المعهد، وقلة الكفاءات البارعة في أساليب التخطيط الاستراتيجي وإجراءات تحليل البيانات "بمتوسط 2.50.
4. الاتفاق بين أفراد العينة كان ممتازاً وهذا يعزز صدق الأداة حيث تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.32 و0.41.

المحور الخامس: الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة من وجهة نظر المعلمين. وبعد عرض البيانات وتحليلها إحصائياً ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية التي تجيب على أسئلة الدراسة وتوضح طبيعة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، وذلك في النقاط الآتية:

5.1 نتائج الدراسة

جاءت جميع معوقات التخطيط الاستراتيجي في المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، بدرجة متوسطة التأثير عموما، إذ بلغ المتوسط العام للموافقة 2.32. وتفاوتت المحاور الأربعة في حدة تأثيرها وفق الترتيب التالي:

1. المعوقات الفنية: هي الأشد وضوحاً مقارنة ببقية المحاور. وتتجلى في قلة الكفاءات البارعة في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيانات، وقلة استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة في عمليات المتابعة والرقابة، وعدم مواكبتها

للمتغيرات المعاصرة، وغياب التقنيات اللازمة لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات.

2. توجد معوقاً تتعلق بالموارد البشرية بدرجة متوسطة. أهمها نقص الكوادر المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وقلة حرص المعهد على استقطاب متخصصين في مجال التخطيط. كما تبين ضعف البرامج التدريبية المعدة لتأهيل العاملين.
3. توجد معوقات إدارية بدرجة متوسطة، تتمثل في ضعف خبرات الوحدة المكلفة بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وقصور إشراك المعلمين في مراحل التخطيط.
4. توجد معوقات تنظيمية بدرجة متوسطة، أبرزها ضعف اهتمام لجنة الإشراف على التخطيط بالأقسام الأكاديمية، وإهمال الإدارة لتبني عمليات التخطيط الاستراتيجي كأولوية، وعدم توافق بعض الأهداف مع إمكانات المعهد وموارده المتاحة.

5.2 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، توصي بما يلي:

- تأهيل الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وأساليب تحليل البيانات.
- تفعيل وحدة متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية وتزويدها بالكوادر المؤهلة والأنظمة التقنية الداعمة.
- تعزيز مشاركة المعلمين والإدارات المختلفة في جميع مراحل التخطيط لضمان واقعية الخطط وقابليتها للتنفيذ.
- توفير الدعم المالي والتقني اللازم لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة.
- تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي كنهج عمل دائم، وربطه بمعايير الأداء والمساءلة داخل المعهد.

5.3 المقترحات

تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات حول العناوين الآتية:

- أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية في المعهد.
- مقارنة بين المعاهد العليا لإعداد المعلمين فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي.
- دور الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية في تسهيل التخطيط الاستراتيجي.

5.4 المراجع

أولاً: الكتب:

1. الجبوري، حسين (2010)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم، ناشرون، بيروت، لبنان.
2. جوابرة سوالمة، رنيم زياد، وعلاء تحسين (2023) التخطيط الاستراتيجي المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين.

ثانياً: البحوث العلمية:

1. مشعل، صالح محمد حمد (2021) التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 1، الجزء 2 يناير 2021.
2. الرشيدي، أماني جلوي (2024)، صعوبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 57.
3. الكلثم، وبدرانة، حمد بن مرضي، حازم علي أحمد (2012)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10.

4. محمود، بلو، عائشة محمود طاهر، محمود طاهر محمود (2024) المشكلات التي تواجه طالبات المدارس الثانوية المشتركة بولاية البحر الأحمر، من وجهة نظرهن، مجله برؤوت العلمية المحكمة، السنة الأولى، العدد الثاني.

5. حمدي، محمد الطالب آدم، أنماط الإدارة الصفية السائدة في المدارس الثانوية العربية للبنات بمدينة أبشة، مجلة ريحان للنشر العلمي، العدد 27 السنة 2022: ص 171.

6. القرني، عبد الخالق محمد (2018)، تصمر مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، المجلة التربوية الأردنية، 3 (3) 158 – 182.

7. هلال، فراس عصمت (2016)، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، حالة وزارة التعليم العالي، أنموذجاً، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

8. السنباني، توفيق مصلح صالح (2024)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره من وجهة نظر عمداء /مديري الكليات والمراكز ونوابهم، مجلة جامعة البيضاء، المجلد (6) العدد (3) أغسطس 2024.

9. الكساب، علي عبد الكريم، والزبيدي، عبدو علي (2014)، التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والاداريون، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث والتعليم العالي، 34(1)، 1 — 18.

الوثائق:

1. أمر رقم (006) القاضي بإنشاء المعاهد العليا لإعداد المعلمين بتشاد، بتاريخ 16 فبراير 2011.

2. المرسوم رقم (1520) الخاص بتنظيم وتسير المعهد العالي لإعداد المعلمين بمدينة أبشة، بتاريخ 12 ديسمبر 2011.

3. قرار وزير التعليم العالي رقم (031) الخاص بفتح أقسام جديد بالمعهد، بتاريخ 21 فبراير 2024.

4. مرسوم رقم (1263) الخاص بتنظيم وتشغيل المعاهد العليا العامة لإعداد المعلمين في تشاد، بتاريخ 25 يونيو 2025.