

## كفاية التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية

يوسف محمد النصير\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة كفاية التخطيط الإستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم، بناء على عشرة أبعاد تمثل الكفايات اللازمة لعمليات التخطيط الإستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (257) عضو هيئة تدريس في العام الجامعي (2014/2015)، وزعت عليهم أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها تبين أن كفاية التخطيط الاستراتيجي عالية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع والكلية، وتمت التوصية بإعطاء الإناث أهمية أكبر في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص دورات للخطط البديلة والتنفيذ.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، جامعة الحدود الشمالية، أعضاء هيئة التدريس.

### المقدمة

يشهد العالم تغيرات متسارعة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والتكنولوجية، وقد أثرت هذه التغيرات على مختلف الدول في سعيها لتحقيق التنمية الشاملة، مما استوجب عليها العمل على استيعاب تلك التغيرات والابتعاد عن سلبياتها من أجل رفع الوعي وخلق روح المنافسة لإيجاد حلول تطويرية لمختلف القطاعات، ويعتبر التعليم العالي من المجالات التي تأثرت بالتغيرات الكبيرة التي مست كل جوانب الحياة المعاصرة، فاتجهت الدول إلى محاولة توصيف وتحديد المشاكل ثم تصميم الخطط والإستراتيجيات لتحسين وضعها الراهن وتطوير المشاريع حسب رؤية مستقبلية واضحة ورسالة هادفة مدروسة. فظهر ما يسمى بعصر التخطيط الإستراتيجي، والذي بدأ تطبيقه في الولايات المتحدة في الخمسينيات في الميدان العسكري ثم أخذ في الانتشار ليشمل مؤسسات القطاع العام والخاص، وقد استخدم في قطاع التعليم العالي مع بداية الثمانينيات لضبط التكاليف ورسم السياسات وإيجاد رؤية ورسالة تقود العمل في

الجامعات والكليات والأقسام، وتتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي كما أوضح كاتلين (Kathleen, 2003)، في نقل المنظمة من عدم الفاعلية إلى الفاعلية، وفي التعرف على آراء المستفيدين، وإلى استقرار الجامعة مع تغير القيادات بها، كما يفيد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات خاصة للإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية، ويضيف نيلسون (Nelson, 2002) أن التخطيط الإستراتيجي يخلق برامج ثمينة وذات قيمة عالية، كما يشجع الاتصالات، ويزيد من حجم أنشطة التعلم من خلال نماذج فكرية كالتفكير النقدي، وبين (الكبيسي، 2006) أن التخطيط الإستراتيجي يفيد في تحديد الغايات والأهداف، ودراسة البيئة الخارجية والتعرف على الموارد والطاقات، وجدولة الأنشطة والعمليات، ووضع المعايير والمؤشرات، وتحسين علاقة المنظمة بالعاملين والحد من وقوع الأزمات، ومواجهه التحديات، وزيادة الوعي.

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي عدة نماذج تحليلية لبناء الخطط وتحديد الأهداف والغايات، ومن بين النماذج التي تستخدم في هذا المجال ما أورده (الكبيسي، 2006)، حيث أشار في دراسته إلى نموذج SWOT ونموذج PEST ونموذج ويلين وهنجر (Wheelen and Hunger) ونموذج النتائج المتوازنة The Balanced Score Card، ومن النماذج التي تطرق إلى ذكرها (سويدان، 2005) أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة (CQM) وأسلوب تحليل مجالات العمل (LOB) ونموذج

\* كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2015/08/24، وتاريخ قبوله 2015/10/11.

المنظمات غير الربحية وهي: وضوح وفهم الفرص والتحديات، التقييم والفهم الحقيقي، المدخل الشامل، تمكين لجان التخطيط، مشاركة كبار القادة، المشاركة في المسؤولية ما بين العاملين والمجالس، التعلم من التدريبات والتطبيقات، وضوح الاولويات لتنفيذ الخطط، الصبر، والالتزام بالتغيير.

وفي خضم هذا الاتجاه العالمي نحو عمليات التخطيط الإستراتيجي، بدأت الجامعات السعودية بإيعاز ودعم من وزارة التعليم العالي ببناء وتبني خطط استراتيجية تهدف إلى الرفع من مستوى قدرات الجامعات على مواكبة التطورات الدولية في مجال التعليم والتعلم والتكنولوجيا والبحث العلمي، وقد وضعت الوزارة خطة استراتيجية للفترة 1425-1450، والتي تركز على عشرين هدفاً استراتيجياً يرجى تحقيقهم من خلال أربعين برنامجاً، وقامت بتحفيز الجامعات بدعمها مالياً وتوجيهها لتبني التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في السنوات القادمة، وتبعاً لهذه السياسة، قامت جامعة الحدود الشمالية بتدشين خطتها الإستراتيجية للفترة 1435-1440، والتي تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة وعدداً من المشاريع والبرامج التي تحقق أهدافها خلال خمس سنوات.

قام بيدكوك (Pidcock, 2001) بدراسة كان الهدف منها معرفة مدى مطابقة عمليات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الناشئة لمتطلبات المجلس البريطاني لدعم التعليم العالي (HEFCE) التي بدأ العمل بها منذ سنة 1998، واستخدمت الدراسة طريقة المقابلات لعينات مستهدفة والرجوع لوثائق داخلية، وأظهرت النتائج أن درجة معرفة رسالة المؤسسة كانت ضعيفة كما هو الشأن بالنسبة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي، ولم تطور آليات التقييم منذ السنة الأولى التي تم فيها الإعلان عن المتطلبات الجديدة للمجلس البريطاني لدعم التعليم العالي HEFCE، وبشكل عام تبين عدم وجود رابط بين التخطيط الإستراتيجي والأعمال الرئيسة للجامعة المتعلقة بالتعليم والتعلم والأنشطة الدراسية والبحوث، فكان من الضروري إذا إيجاد طرق للرفع من الوعي بعمليات التخطيط الإستراتيجي وخلق الشعور بالمسؤولية عن هذه العمليات وإظهار قيمة العمليات من خلال الأنشطة الأكاديمية الرئيسة للجامعة الناشئة.

وفي دراسة (الكريدا، 2004) التي تحمل عنوان "الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية" هدف الباحث إلى تحديد الكفايات اللازمة للتخطيط عند مديري المدارس والتعرف على حدود أهمية هذه الكفاءات من وجهة نظرهم الشخصية، والتعرف على الفروق المرتبطة بالوظيفة، المؤهل، الخبرة والتدريب، وأظهرت النتائج أن أغلب

السيناريو والطوارئ (SEM) وما يطلق عليه نموذج بورتر لإستراتيجيات التنافس (Porter's Competitive Strategies)، ومن أهم نماذج التخطيط الإستراتيجي ما يعرف بنموذج فايفر Pfeiffer ويتكون من عدد من الخطوات لبناء خطة استراتيجية للمنظمة وهي: التخطيط للتخطيط، استعراض القيم، الرؤية، تشكيل الرسالة، نموذج العمل الإستراتيجي، تقييم الأداء (دراسة الواقع)، تحليل الفجوات، وضع خطط العمل وتوحيدها، الخطط البديلة، التنفيذ، وتؤكد دراسة (Jarzabkowski, P., Giuliotti, M. & Oliveira, Bruno, B. 2009) أن أكثر أداة تستخدم هي التحليل الإستراتيجي SWOT، في بحث تضمن أكثر الإستراتيجيات استخداماً حسب رأي أكثر من ألفين (2148) من الأكاديميين والمتخرجين من الكليات، وأوضح البحث أن مدراء الشركات التي توجد مقراتها الرئيسة في آسيا، أفريقيا، الشرق الأوسط وأمريكا الجنوبية يستخدمون عدداً كبيراً من الأدوات مقارنة بالشركات التي توجد مقراتها الرئيسة بأمريكا الشمالية وأوروبا.

وأما فيما يتصل بمعوقات التخطيط الاستراتيجي فيرى (Kaplan & Norton, 1996) أنها أربع معوقات وهي: الرؤية والإستراتيجية غير النشطة، عدم ربط الإستراتيجية بالأقسام والفرق وأهداف الأفراد، عدم ربط الإستراتيجية بالمدد الزمنية الطويلة والقصيرة للموارد، إضافة إلى كون التغذية الراجعة تكون للأنشطة المؤقتة دون العمليات الاستراتيجية، ويضيف (Kathleen, 2003) أن جهود التخطيط الإستراتيجي تحتل الفشل لأنها تتطلب وقتاً طويلاً، وجهداً كبيراً، ودعماً مالياً، فهي تحتاج إلى عمل يومي بشكل مركز، كما تحتاج إلى اجتماعات ولقاءات للمراجعة والتنبيه، وفي دراسة عن عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعات الطبية أكد (Hosseini, M., Asefzadeh, S., Nejadi, M. & Sadeghi, 2013) أن من أهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي هي العجز في الموارد المالية، عدم وضوح الاتصالات الداخلية والخارجية، وعدم القيام بالتهيئة الشخصية لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي. إن نجاح الخطط الإستراتيجية يتطلب سلوك طريق يتماشى مع الرؤية والرسالة والأهداف المتوخاة، والأخذ بعين الاعتبار المعوقات والموارد المادية والبشرية، حيث تسعى إلى إزاحة المعوقات وتوفير المعلومة والبيانات وجلب الدعم والموارد لتحقيق الأهداف والغايات، ويقول (Kathleen, 2003) إن نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي يتوقف على خمسة عناصر وهي: الناس (أصحاب المصالح في الجامعة)، البيانات، الإعداد، بناء عملية التخطيط، الموارد والتكلفة، وقدم (Mittenthal, 2002) عشرة مفاتيح لإنجاح الخطة الإستراتيجية داخل

أعضاء هيئة التدريس، والتي ينبغي ان تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى تحقيق الجودة في التعليم العالي وقد أوضحت الدراسة متطلبات الجودة وعلاقتها بأدوار عضو هيئة التدريس حيث تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصرًا فعالاً في تحقيق الجودة وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات وأشادت الدراسة إلى وسائل التنمية المهنية، وأهميتها في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية.

في حين كانت دراسة اوزديم (Ozdem, 2011) عن الخطط الإستراتيجية تناول بالتحليل الرؤية والرسالة في التعليم العالي، حيث شملت الدراسة عينة تكونت من (72) جامعة مستخدماً تحليل المضمون، وقد كشفت الدراسة أن الرسائل احتوت في معظمها على تقديم خدمات التعليم والتأهيل القوي للموارد البشرية، الفاعلية، والقدرة المعرفية، أما بيان الرؤية فقد تضمن في معظمه على تقديم الخدمات البحثية على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي.

وقام (أبو ناصر، 2012) بدراسة عن اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الإستراتيجي وقد اشتملت عينة الدراسة على (81) مديراً للمرحلة الثانوية من خلال أداة تكونت من خمس مجالات أساسية هي مراحل التخطيط الاستراتيجي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم مديري المدارس الثانوية لديهم اتجاهات إيجابية نحو توظيف التخطيط الإستراتيجي في ممارستهم الإدارية كما أن هناك فروقاً ذات دلالات إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

أما دراسة (الطلحي، 2012) كان الهدف التعرف على الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الطائف، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم توزيع استبانة تضمنت (50) فقرة موزعة على مهام يمارسها مدير المدرسة الثانوية وهي: التهيئة والتحصير والتشخيص، إعداد الخطة وتنفيذها، متابعة وتقييم الخطة الدراسية، وبينت النتائج أن درجة الكفايات التخطيطية كانت متوسطة بينما أظهرت ضعف درجة كفايات إعداد الخطة وتنفيذها.

بعد عرض الباحث للدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس لوحظ أوجه الاختلاف والإتفاق بين هذه الدراسات من جهة، وبين الدراسة الحالية من جهة أخرى، فمن حيث الإتفاق تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث المنهج وبعض المتغيرات، أما أوجه الاختلاف: حسب علم

الكفايات (72 كفاية) حصلت على درجة عالية حسب وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمتغيرات الوظيفة، المؤهل، الخبرة والتدريب.

وأما دراسة انقلاند (England-Siegerdt, 2006) عن خبرات أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، هدف الباحث إلى فهم تجربة أعضاء هيئة التدريس الذين انخرطوا في عملية تخطيط إستراتيجي ومعرفة الدور الذي يرون أن على الهيئة التدريسية القيام به في عمليات التخطيط المقبلة، وقد أفصت الدراسة إلى استخلاص أربع نتائج وهي: هيمنة الإداريين على عملية التخطيط طوال الوقت وبمختلف الطرق، وأبرزت خبراتهم أن التواصل مع مختلف الأفراد والمجموعات المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي ازداد تحسناً كما ازدادت الحاجة إلى التواصل من أجل معرفة مصير التوصيات النهائية لمختلف الفرق المشاركة في عملية التخطيط، وأدى عدم تعريف الأدوار بوضوح إلى لجوء أعضاء هيئة التدريس إلى تحديد أدوارهم المتعلقة بأهدافهم، عدم وجود آلية للحوافز والتقدير والمساءلة سمح لأعضاء هيئة التدريس بتحديد مدى مشاركتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة.

وفي دراسة (الأنصاري، 2007) عن الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات بالجامعات السعودية، كان الهدف تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي والتي تمثلت في التخطيط، لتحليل الوضع الراهن، صياغة الرسالة، والرؤية، والأهداف والقضايا والإستراتيجيات، إعداد الخطة الإستراتيجية، المتابعة والتقييم، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكل من جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (604) من أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث، وقد أظهرت النتائج توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة بشكل عام، كما تبين أن درجة توفر كفاية العملية "تحليل الوضع الراهن" كانت ضعيفة، وأظهر التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض عمليات التخطيط الإستراتيجي لصالح الذكور ولمن هم بمرتبة أستاذ أو خبرة طويلة بالعمل، وكذلك مسمى الوظيفة.

وأما في دراسة (غالب وتوفيق، 2008) فقد تمت الإشارة إلى ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الإستراتيجي في الجامعات لبناء أجيال قادرة على مواجهة التغيرات الحديثة، كما ألقى الضوء على أدوار عضو هيئة التدريس المتجددة والمنسجمة مع روح العصر ومتطلباته، مع التأكيد على أهمية تطوير كفايات

التدريس والتي ستساعدهم لاحقاً في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على تنفيذها الأمر الذي يعزز إمكانية تحقيق الأهداف المستقبلية.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية في الدراسة:  
التخطيط الإستراتيجي: هو نتاج لطرق متعددة ومختلفة، فهو يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظريات النظم وبحوث السوق، وبحوث الفاعلية، وتحليل سلوك المؤسسة التعليمية وغيرها، حيث توضع هذه الطرق المختلفة في بناء متميز ذي اشكال مختلفة (الهلال، 2006).  
ومن وجهة نظر الباحث فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية واستغلال الفرص وتجنب المخاطر بهدف تحقيق اهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها.

جامعة الحدود الشمالية: جامعة حكومية سعودية تقع في منطقة الحدود الشمالية من المملكة العربية السعودية.

أعضاء هيئة التدريس: الأشخاص الذين يحملون درجات علمية برتبة أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد يعمل كمدرس في جامعة الحدود الشمالية، كما يلحق بهم المحاضرون والمعيدون ومدرسو اللغات (مجلس التعليم العالي، 1417).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من العام الجامعي 2015/2014. كما يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (الصدق والثبات).

#### منهجية الدراسة والإجراءات:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال إجراء مسح لاستقصاء آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية بغية الحصول على خلاصات حول المجتمع.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية والبالغ عددهم (1226) أكاديمياً للعام الدراسي 1435/1436.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقة العشوائية حيث كان حجمها 257 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ويبين الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب متغيرات الدراسة.

الباحث فهي ندرة الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم انفسهم، كما ان معظم الدراسات تناولت جزء من مجالات التخطيط الاستراتيجي ، أما هذه الدراسة فقد تناولت جميع المجالات الأساسية تقريبا، إضافة إلى ذلك لا يوجد أي دراسة تخص أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية.

مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المستفيدين (أعضاء الهيئة التدريسية).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود معلومات كافية عن مستوى كفاية التخطيط لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية حيث تبدأ الجامعة خططها الإستراتيجية الخمسية اعتباراً من 2015 إلى غاية 2020، وتحتاج الجامعة إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في كثير من البرامج والمشاريع للخطوة، بالإضافة إلى قيام الجامعة بتنفيذ 14 برنامجاً خاصة فيما يتعلق بتنفيذ خطة آفاق لوزارة التعليم العالي والتي تمتد لمدة خمسة وعشرين عاماً، وتتخلص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم والمتمثلة بالأبعاد التالية: التخطيط للتخطيط، استعراض القيم، الرؤية، الرسالة، نموذج العمل الإستراتيجي، تقييم الأداء (دراسة الواقع SWOT)، تحليل الفجوات، توحيد خطط العمل، الخطط البديلة، التنفيذ؟

2- هل يختلف مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية باختلاف العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، النوع، الكلية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الجديدة المتمثل في التخطيط الإستراتيجي والذي تناوله الفكر الإداري ويوليه أهمية خاصة في الجانب النظري، أما في الجانب العملي فقد أصبحت كفاية التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات التنظيمية الهامة خاصة في المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الخاص أو العام وأصبحت الجامعات تعتمد عليه في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تبرز الدراسة قدرة أعضاء هيئة التدريس في امتلاك الكفايات للتخطيط الإستراتيجي، وستقدم الدراسة عددا من التوصيات للمسؤولين في الجامعة عن كفاية التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة

### الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
العمل الحالي	عميد كلية	3	1%
	وكيل كلية	4	2%
	رئيس قسم	41	16%
	عضو هيئة تدريس	209	81%
المؤهل العلمي	ماجستير	95	37%
	دكتوراه	162	63%
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	123	48%
	6-10 سنوات	58	22%
	11-15 سنوات	38	15%
	16-20 سنة	15	6%
	21 فأكثر	23	9%
النوع	ذكر	122	48%
	أنثى	135	52%
الكلية	إنسانية	97	38%
	علمية	160	62%

المتغير التابع: التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس.

التحليل الإحصائي:

1- معامل ارتباط سبيرمان: تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار ثبات مقياس كفاية التخطيط الإستراتيجي الممثل بأربع وسبعين عبارة.

2- الإحصاءات الوصفية: تم وصف خصائص العينة عن طريق العدد والنسبة المئوية، ومن ثم لخصت آراء المشاركين في الدراسة عن طريق حساب المتوسط، وحيث أن آراء المشاركين معطاة في شكل مقياس ليكرت الخماسي (من 1 قليلة جداً إلى 5 عالية جداً) لقياس كفاية التخطيط فإن متوسط آراء المبحوثين في العبارة الواحدة أو المحور يُفسَّر على النحو التالي:

من 1 إلى 1.80: قليلة جداً

أكبر من 1.80 إلى 2.60: قليل

أكبر من 2.6 إلى 3.40: متوسط

أكبر من 3.4 إلى 4.20: عالي

واكبر من 4.2 إلى 5: عالي جداً

3- تحليل التباين: تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد المتغيرات المؤثرة على الكفاية الكلية من

أداة الدراسة: تم استخدام استبانة مكونة من 74 فقرة مقسمة إلى عشرة محاور وهي: التخطيط للتخطيط، استعراض القيم، الرؤية، الرسالة، نموذج العمل الإستراتيجي، تقييم الأداء (دراسة الواقع SWOT)، تحليل الفجوات، توحيد خطط العمل، الخطط البديلة، والتنفيذ.

وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة كالتالي:

1- الصدق: قام الباحث بعرض فقرات الاداة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين، وطلب منهم فحص الفقرات وتقدير مدى صلاحيتها في كفاية التخطيط الإستراتيجي، وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم تمت مراجعة الاستبانة وتعديلها حسب مقترحاتهم.

2- الثبات: للتحقق من ثبات القياس اعتمد الباحث طريقة إعادة الاختبار Test-Retest حيث قام باختبار عينة مكونة من 30 فرداً من العاملين خارج عينة الدراسة، وأعاد تطبيق القياس على هذه العينة بعد مرور ثلاثة أسابيع على التطبيق الأول، ثم حسب معامل ارتباط سبيرمان بين التطبيقين للتأكد من ثبات الاستقرار الذي عادل 0.83 وتعتبر قيمة معامل الثبات جيدة. متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة (التصنيفية): العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، النوع، الكلية.

مجموع متغيرات الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول وهو: "ما مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم والمتمثلة بالأبعاد التالية: التخطيط للتخطيط، استعراض القيم، الرؤية، الرسالة، نموذج العمل الإستراتيجي، تقييم الأداء (دراسة الواقع SWOT)، تحليل الفجوات، توحيد خطط العمل، الخطط البديلة، التنفيذ؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي كما هو مبين بالجدول (2).

يتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للأبعاد العشرة تراوحت ما بين (3.95) كحد أعلى للبعد السادس وهو تقييم الأداء وحد أدنى وهو (3.67) للبعد العاشر وهو التنفيذ، وقد جاء محور تقييم الأداء هو الأعلى من حيث الكفاية بمتوسط (3.95) تتبعه محاور الرؤية (3.92) ونموذج العمل الإستراتيجي (3.91)، استعراض القيم (3.84)، تحليل الفجوات (3.83)، التخطيط للتخطيط (3.80)، توحيد الخطط (3.77)، الرسالة (3.77)، الخطط البديلة (3.74)، بينما حصل محور التنفيذ على أقل مستوى كفاية عند متوسط (3.67)، أما مستوى الكفاية للأبعاد مجتمعة فكانت عند (3.82) وهي تعني أن مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي عالية لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام.

وتبين من خلال عرض نتائج السؤال الأول أن كفاية التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون أعضاء هيئة التدريس لديهم الكفاية في التخطيط

الإستراتيجي من خلال بدء الجامعة في تدشين خطتها الإستراتيجية والتي اشترك فيها الكثير من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الورش والبرامج واللجان مما أكسبهم الكثير من المعرفة والمهارة في التخطيط الإستراتيجي، كما يمكن إضافة أن كثيرا من العمادات والكليات قد بدأت أعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي وما تتطلبه معايير الاعتماد من توفر خطط إستراتيجية تقود العمل في المستقبل، كما أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات والعمادات يعملون في كثير من الأعمال التي تتطلب وضع خطط إستراتيجية خاصة في برامج ومشاريع خطة آفاق الخاصة بوزارة التعليم العالي، والتي تقع مسؤولية تنفيذها على الجامعات والمتمثلة في أكثر من 12 برنامجا تنفيذيا، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو ناصر، 2010) والتي أكدت على وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس في المنطقة الشرقية حيال التخطيط الإستراتيجي، وكذلك دراسة (الكريدا، 2004) التي أظهرت نتائجها أن أغلب الكفايات حصلت على درجة عالية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم. لكن هذه الدراسة اختلفت عن دراسة (الأنصاري، 1428) التي أشارت إلى أن كفاية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة وقد يعود السبب إلى حداثة تبني الجامعات السعودية للتخطيط الإستراتيجي والدعم المالي المقدم لتنفيذ الخطط الإستراتيجية كبنود مخصصة في ميزانية الجامعات.

وللمزيد من التحليل في بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الأبعاد، كل على حده بناء على التقديرات التي قدرها أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الخاصة بكل بعد من الأبعاد العشرة.

## الجدول (2)

### كفاية التخطيط الإستراتيجي للأبعاد

الرقم في الاستبانة	الرتبة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	تقييم الأداء	3.95	0.87	عالي
3	2	الرؤية	3.92	0.89	عالي
5	3	نموذج العمل الإستراتيجي	3.91	1.00	عالي
2	4	استعراض القيم	3.84	0.83	عالي
7	5	تحليل الفجوات	3.83	0.96	عالي
1	6	التخطيط للتخطيط	3.80	0.92	عالي
8	7	توحيد خطط العمل	3.77	0.96	عالي
4	8	الرسالة	3.77	0.87	عالي
9	9	الخطط البديلة	3.74	0.90	عالي
10	10	التنفيذ	3.67	0.97	عالي
		الكلية	3.82	0.81	عالي

### الجدول (3)

#### كفاية التخطيط للتخطيط

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	أحث العاملين على التعاون مع فريق التخطيط المشرف على الخطة	3.98	1.08	عالي
4	2	أحدد الموارد التي تحتاجها الخطة الاستراتيجية	3.82	1.05	عالي
1	3	أحدد فريق عمل يشرف على الخطة الاستراتيجية	3.82	1.12	عالي
5	4	أحدد المدة الزمنية للانتهاء من الخطة الاستراتيجية	3.80	1.08	عالي
7	5	أجمع البيانات المختلفة عن واقع الكلية	3.80	1.04	عالي
8	6	أختار نموذجاً ملائماً للتخطيط الاستراتيجي	3.79	1.05	عالي
3	7	أوزع المسؤوليات على الفريق المشرف على الخطة الاستراتيجية	3.78	1.16	عالي
2	8	أحدد الشركاء المساهمين في الخطة الاستراتيجية	3.69	1.09	عالي
6	9	أحدد أداء عملية تشخيص واقع الكلية	3.68	1.13	عالي

### الجدول (4)

#### استعراض القيم

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	أستعرض القيم التي تسعى لها الكلية مع العاملين	3.96	0.91	عالي
12	2	أحرص على إصدار القرارات بالقيم المتفق عليها	3.90	1.06	عالي
14	3	أضمن منظومة القيم قيم العمل	3.88	0.98	عالي
15	4	أضمن منظومة القيم قيم ثقافة المنظمة	3.88	1.00	عالي
11	5	أناقش القيم مع العاملين في الكلية	3.84	0.99	عالي
16	6	أضمن منظومة القيم قيم المستفيدين	3.79	1.05	عالي
13	7	أضمن منظومة القيم قيم فريدة	3.62	1.05	عالي

#### الكفاية الأولى: التخطيط للتخطيط

تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الكفاية الأولى وأدرجت بالجدول (3). أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن كفاية التخطيط للتخطيط وبينت النتائج أن عبارة "أحث العاملين على التعاون مع فريق التخطيط المشرف على الخطة" حصلت على أعلى متوسط (3.98) بينما حصلت عبارة "أحدد أداء عملية تشخيص واقع الكلية" على أقل متوسط (3.68) ويعزى ذلك إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي لها أهمية كبيرة عند اختيار أي نموذج من نماذج التخطيط فمن خلال هذه المرحلة يتم الحصول على المعلومات الأساسية المطلوبة، وتشكيل الفرق، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد النموذج الملائم للتخطيط، وهذه المرحلة مهمة نظراً للجهود الكبيرة المبذولة من موارد مالية وبشرية لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذه المرحلة هي أهم ما يميز نموذج فايفر عن غيره من النماذج.

#### الكفاية الثانية: استعراض القيم

تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات الكفاية الثانية كما هو مبين بالجدول (4). ويوضح الجدول (4) نتائج تحليل بُعد "استعراض القيم" حيث أظهرت النتائج أن عبارة "استعراض القيم التي تسعى لها الكلية مع العاملين" حصلت على أعلى متوسط (3.96) بينما حصلت عبارة "أضمن منظومة القيم قيم فريدة" على أقل متوسط (3.62) ويعزى ذلك إلى أهمية القيم ودورها الرئيس في العمل، وهي من سيوجه الجامعة والعاملين فيها للعمل على تحقيقها، وكلما تقاطعت القيم الشخصية مع قيم الجامعة وثقافتها كلما حققت الجامعة التميز والريادة.

#### الكفاية الثالثة: الرؤية

تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الكفاية الثالثة "الرؤية" وأدرجت بالجدول (5). ويشير الجدول (5) المتعلق بكفاية الرؤية إلى أن عبارة "أوضح الرؤية الجيدة للعاملين" حصلت على أعلى متوسط

حيث أظهرت النتائج أن عبارة "أوضح الرسالة لجميع العاملين" حصلت على أعلى متوسط (3.97) بينما حصلت عبارة "أركز الرسالة على محور واحد في العمل" على أقل متوسط (3.45) ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد عمل الجامعة من خلال رسالتها وإلى تميزها عن غيرها، مع تحديد الإطار المكاني الذي ستغطيه الجامعة وأهم القيم التي ستحكم عملها.

(4.13) بينما حصلت عبارة "أنشر الرؤية في أماكن مختلفة" على أقل متوسط (3.74) ويعزى ذلك إلى الدور الرئيس الذي تلعبه الصورة الذهنية للجامعة في المستقبل لدى العاملين في الجامعة وذلك بوجود رؤية يشترك الجميع في وضعها، وهي تكون رؤية قابلة للقياس من خلال مؤشرات أداء تقيس مدى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.

#### الكفاية الرابعة: الرسالة

الكفاية الخامسة: نموذج العمل الاستراتيجي  
تم تحديد المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخامس كما هو مبين بالجدول (7).

تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات البعد الرابع وأدرجت بالجدول (6).  
الجدول (6) يستعرض نتائج تحليل عبارات كفاية الرسالة

#### الجدول (5)

##### الرؤية

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	1	أوضح الرؤية الجيدة للعاملين	4.13	0.95	عالي
18	2	أبرز مواصفات الرؤية الجيدة للعاملين	4.02	0.97	عالي
19	3	أحدد خطوات بناء الرؤية	4.00	1.02	عالي
23	4	أعرض الرؤية على الإدارة العليا	3.97	1.07	عالي
24	5	أقيس الرؤية بطريقة علمية	3.94	1.02	عالي
22	6	أناقش الرؤية مع العاملين	3.90	1.01	عالي
20	7	أحدد أسئلة بناء الرؤية	3.88	1.04	عالي
25	8	أحرص على تعبير الرؤية لتطلعات العاملين	3.82	1.08	عالي
21	9	أعطي فترة زمنية لكتابة الرؤية	3.82	1.08	عالي
26	10	أنشر الرؤية في أماكن مختلفة	3.74	1.06	عالي

#### الجدول (6)

##### الرسالة

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
27	1	أوضح الرسالة لجميع العاملين	3.97	0.99	عال
34	2	أحدد الجمهور المستهدف في الرسالة	3.92	0.98	عال
30	3	أضمن الرسالة تميزاً في العمل	3.84	1.04	عال
33	4	أن تشعر الرسالة العاملين بالفخر والاعتزاز	3.84	1.02	عال
32	5	أقيس الرسالة بمعايير واضحة	3.83	1.05	عال
28	6	أحدد كلمات الرسالة بما لا يزيد عن عشرين كلمة	3.68	1.03	عال
31	7	أحرص أن تشمل الرسالة قيمتين على الأكثر	3.62	1.08	عال
29	8	أركز الرسالة على محور واحد في العمل	3.45	1.17	عال

### الجدول (7)

#### نموذج العمل الاستراتيجي

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
35	1	أحدد العمل الأساسي للكلية	4.03	1.12	عالي
39	2	أحدد الآليات المناسبة للوصول إلى الأهداف	3.97	1.09	عالي
40	3	أعزز ثقافة العمل	3.97	1.04	عالي
38	4	أحدد مؤشرات الاداء المطلوبة للعمل	3.87	1.07	عالي
36	5	أحدد الأعمال الإضافية للكلية	3.81	1.11	عالي
37	6	أحدد الوحدات الإدارية المساندة للعمل الأساسي	3.80	1.14	عالي

### الجدول (8)

#### تقييم الأداء

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
44	1	أحدد الوسائل التي تحقق الأهداف	4.01	0.94	عالي
41	2	أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	3.98	0.99	عالي
42	3	أصيغ الأهداف الاستراتيجية	3.95	0.99	عالي
43	4	أقيس الأهداف بطريقة ذكية	3.95	0.99	عالي
46	5	أحدد الوقت لتحقيق الأهداف	3.93	0.98	عالي
45	6	أقوم بتحديد العاملين المسؤولين عن تحقيق الأهداف	3.89	1.02	عالي

### الجدول (9)

#### تحليل الفجوات

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
48	1	أجري مقارنة بين الواقع الفعلي والأهداف المستقبلية	3.87	1.05	عالي
50	2	أحدد التغيير المطلوب للوصول إلى الأهداف	3.86	1.08	عالي
47	3	أستطيع تحديد الواقع حسب المعلومات المتوفرة	3.86	1.04	عالي
51	4	أستطيع تحديد كيفية التغيير المطلوب	3.80	1.12	عالي
49	5	أحدد نوعية الفجوة	3.79	1.04	عالي

فجاءت كما هو مبين بالجدول (8).

يشير الجدول (8) إلى بُعد تقييم الأداء حيث أظهرت النتائج أن عبارات "أحدد الوسائل التي تحقق الأهداف" حصلت على أعلى مستوى كفاية بمتوسط (4.01)، بينما حصلت عبارة "أقوم بتحديد العاملين المسؤولين عن تحقيق الأهداف" على أقل متوسط (3.89) ويعزى ذلك إلى ضرورة معرفة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يتم وضع أهداف مناسبة يتم توجيه الخطة الاستراتيجية لها من خلال أهداف بعيدة المدى.

يشير الجدول (7) أنه عند تحليل عبارات كفاية نموذج العمل الاستراتيجي أظهرت النتائج أن عبارة "أحدد العمل الأساسي للكلية" حصلت على أعلى متوسط (4.03) بينما حصلت عبارة "أحدد الوحدات الإدارية المساندة للعمل الأساسي" على أقل متوسط (3.80). ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد الجامعة لوظيفتها الرئيسة لأعضاء هيئة التدريس وهي التعليم وإكساب المعارف والمهارات اللازمة، ثم تحديد الأعمال الإضافية الأخرى لها والمتمثلة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع.

#### الكفاية السادسة: تقييم الأداء

#### الكفاية السابعة: تحليل الفجوات

تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات البعد السادس

وإلى أهداف الخطة الإستراتيجية في المستقبل والفجوة بينهما،  
والوسائل التي ستربط بين الواقع والمستقبل.

#### الكفاية الثامنة: توحيد خطط العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات البعد  
الثامن. والنتائج موضحة بالجدول (10).

تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات البعد  
السابع، والنتائج مدرجة بالجدول (9).

يشير الجدول (9) إلى بعد تحليل الفجوات حيث أظهرت  
النتائج أن عبارة "أجري مقارنة بين الواقع الفعلي والأهداف  
المستقبلية" حصلت على أعلى متوسط (3.87)، بينما حصلت  
عبارة "أحدد نوعية الفجوة" على أقل متوسط (3.79)، ويعزى  
ذلك إلى الدور المهم الذي يتم التعرف فيه على الواقع الحالي

#### الجدول (10)

##### توحيد خطط العمل

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
52	1	أطلع على الخطة الإستراتيجية للجامعة	4.02	1.09	عالي
53	2	أطلع على خطط الإدارات ذات العلاقة	3.79	1.07	عالي
55	3	أصمم الخطط الإستراتيجية بشكل عام	3.79	1.10	عالي
57	4	أحدد المتطلبات التنفيذية للخطط	3.77	1.09	عالي
56	5	أكتب خطة تنفيذية منبثقة من الخطة الاستراتيجية	3.75	1.15	عالي
54	6	أفحص الخطط وأقارنها مع بعضها البعض	3.74	1.09	عالي
59	7	أضع السياسات والإجراءات لتنفيذ الخطط	3.70	1.12	عالي
58	8	أؤكد من وضع الموازنة العامة للخطط	3.65	1.14	عالي

#### الجدول (11)

##### الخطط البديلة

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
60	1	أستطيع تحديد فرص النجاح والفشل المتوقعة	3.81	0.99	عال
61	2	أستطيع تحديد درجة احتمال النجاح والفشل	3.68	0.96	عال
62	3	أضع الخطوط العريضة للخطط البديلة	3.79	1.02	عال
64	4	أحدد خطوات العمل لكل مؤشر	3.74	1.04	عال
63	5	أحدد مؤشرات البدء بالخطط البديلة	3.67	1.06	عال

عند تحليل عبارات محور الخطط البديلة بالجدول (11)  
أظهرت النتائج أن عبارة "أستطيع تحديد فرص النجاح والفشل  
المتوقعة" على أعلى متوسط (3.81)، بينما حصلت عبارة  
"أحدد مؤشرات البدء بالخطط البديلة" على أقل متوسط  
(3.67)، ويعزى ذلك إلى الحساسية العالية من الفشل في تنفيذ  
الخطة الإستراتيجية كما هي، وأهمية وجود خطط بديلة  
يستعاض عنها في حالة عدم القدرة على تحقيق الخطة  
الإستراتيجية.

#### الكفاية العاشرة: التنفيذ

تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات البعد التاسع والنتائج  
مبينة بالجدول (12).

الجدول (10) يستعرض نتائج تحليل عبارات محور توحيد  
خطط العمل، حيث أظهرت النتائج أن عبارة "أطلع على الخطة  
الإستراتيجية للجامعة" حصلت على أعلى متوسط (4.02) بينما  
حصلت عبارة "أؤكد من وضع الموازنة العامة للخطط" على  
أقل متوسط (3.65) ويعزى ذلك إلى أهمية تكامل الخطط مع  
بعضها البعض حيث تقوم كل كلية بوضع خططها الإستراتيجية  
والتنفيذية بشكل يحقق الخطة الإستراتيجية للجامعة، مع وجود  
مؤشرات اداء للمراقبة والمتابعة.

#### الكفاية التاسعة: الخطط البديلة

تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات البعد  
التاسع وجاءت كما هو مبين بالجدول (11)

### الجدول (12)

#### التنفيذ

الرقم في الاستبانة	الرتبة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
69	1	أحرص على التأكيد على رؤية ورسالة الكلية	3.91	1.10	عالي
71	2	أوصل الخطة إلى المنفذين المسؤولين	3.85	1.07	عالي
72	3	أوفر نسخة كافية من الخطة للمستفيدين	3.85	1.11	عالي
70	4	أبدأ بتنفيذ الخطة الإستراتيجية في العمل	3.85	1.06	عالي
67	5	أعتمد الخطة من الادارة العليا	3.80	1.14	عالي
68	6	أشرح الخطة كاملة لجميع العاملين	3.75	1.12	عالي
65	7	أؤسس مكتب تنفيذي لمتابعة تنفيذ الخطة	3.60	1.16	عالي
66	8	أوفر برامج محوسبة لمتابعة تنفيذ الخطة	3.50	1.17	عالي
73	9	أقيم احتفال ببدء تنفيذ الخطة	3.31	1.21	متوسط
74	10	أنشر الخطة في جميع الوسائل الاعلامية	3.28	1.22	متوسط

### الجدول (13)

#### كفاية التخطيط الإستراتيجي حسب متغيرات الدراسة

كفاية التخطيط الإستراتيجي		متغيرات الدراسة	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.42	4.36	عميد كلية	العمل الحالي
0.26	3.73	وكيل كلية	
0.86	3.82	رئيس قسم	
0.81	3.80	عضو هيئة تدريس	المؤهل العلمي
0.78	3.71	ماجستير	
0.82	3.88	دكتوراه	
0.85	3.78	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات الخدمة
0.77	3.81	6-10 سنوات	
0.84	3.76	11-15 سنة	
0.87	4.01	16-20 سنة	
0.63	3.92	21 فأكثر	النوع
0.65	3.94	ذكر	
0.92	3.70	أنثى	الكلية
0.75	3.93	إنسانية	
0.84	3.74	علمية	

ومشاريعها بكفاءة واقتدار، ومتابعة التنفيذ من خلال اليات واضحة ومؤشرات محددة توضح مدى التقدم والتخلف في تنفيذ المشاريع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل يختلف مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية باختلاف العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، النوع، الكلية؟"

يشير الجدول (12) إلى نتائج تحليل عبارات بُعد التنفيذ، حيث حصلت عبارة "أحرص على التأكيد على رؤية ورسالة الكلية" على متوسط كفاية (3.91)، بينما حصلت عبارة "أنشر الخطة في جميع الوسائل الاعلامية" على أقل متوسط (3.28)، ويعزى ذلك إلى أهمية التنفيذ حيث أن نسبة 70% من الخطط تفشل بسبب التنفيذ، وكلما كانت هناك مهارة عالية في التنفيذ كلما استطاعت الجامعة ان تحقق برامجها

هيئة التدريس (الجدول 14)، أظهرت النتائج أن متغيري النوع والكلية كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية، بقيم احتمالية (0.018) و(0.014) على التوالي، ويدل ذلك أن الفرق في متوسط مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي بين الذكور والإناث دال إحصائياً (لمصلحة الذكور) كما أن الفرق في متوسط مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس من الكليات الإنسانية والكليات العلمية دال إحصائياً (لمصلحة الكليات الإنسانية)، غير أن متغيرات المؤهل العلمي والعمل الحالي وعدد سنوات الخدمة لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي عند أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع دراسة (Jarzabkowski, 2009) من حيث وجود علاقة قوية بين التقدم المهني والخبرة القيادية وبين استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، ويلاحظ أن النتائج المتعلقة بالنوع، المؤهل، عدد سنوات الخدمة، والعمل الحالي، اتفقت مع نتائج دراسة (الأنصاري، 1428). وقد يعزى سبب تفوق الذكور على الإناث في كفاية التخطيط الإستراتيجي إلى كون الأقسام النسائية تتبع في الغالب للأقسام الرجالية ويعتبر الذكور من أعضاء هيئة التدريس هم المسؤولون عن التخطيط وتنفيذه، أما الفروق الراجعة إلى عنصر الكلية والذي يبين ارتفاع درجة التخطيط في الكليات الإنسانية عن الكليات العلمية، فيمكن ربطها بكون الكليات الإنسانية تختص بتدريس مناهج التخطيط في كليات التربية وإدارة الأعمال. بينما يختلف الوضع في الكليات العلمية، وهو ما يتفق مع دراسة (Jarzabkowski, 2009) من حيث أن هناك علاقة قوية بين درجة كثافة التدريب والتعلم السابق وبين استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي.

وللإجابة على هذا السؤال تم تلخيص الكفاية الكلية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري (انظر الجدول 13)، كما تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة المتغيرات المؤثرة على كفاية التخطيط الإستراتيجي من بين هذه المتغيرات مجتمعة.

**كفاية التخطيط الإستراتيجي:** حسب متغيرات الدراسة المبينة بالجدول (13).

أظهرت نتائج الجدول (13) أن الذكور لديهم مستوى كفاية تخطيط إستراتيجي (3.94) أعلى من الإناث (3.70) كما أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية لديهم كفاية أعلى من نظرائهم في الكليات العلمية (3.93) وبالمثل عمداء الكليات لديهم كفاية أعلى (4.36) مقارنة ببقية الإداريين وأعضاء هيئة التدريس: (3.73) لوكلاء الكلية، (3.82) لرؤساء الأقسام و(3.80) لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك حملة الدكتوراه أكثر كفاية من حملة الماجستير: (3.88) لحملة الدكتوراه مقارنة بـ (3.71) لحملة الماجستير، كما أن الذين لديهم خبرات أكثر من 16 عاماً لديهم مستوى كفاية أعلى مقارنة بأولئك الذين لديهم خبرات أقل مما يتفق مع دراسة (Jarzabkowski, 2009) من حيث وجود علاقة قوية بين التقدم المهني والخبرة القيادية وبين استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي، ويلاحظ أن النتائج المتعلقة بالنوع، المؤهل، عدد سنوات الخدمة، والعمل الحالي، اتفقت مع نتائج دراسة (الأنصاري، 1428).

عند اختبار المعنوية الإحصائية لأثر متغيرات الدراسة في تفسير اختلاف مستوى كفاية التخطيط الإستراتيجي لأعضاء

#### الجدول (14)

تحليل التباين لمعرفة المتغيرات المؤثرة على كفاية التخطيط الاستراتيجي

القيمة الاحتمالية (الدلالة الإحصائية)	إحصائية F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.000	543.664	353.901	1	353.901	القاطع (متوسط عام)
0.018*	5.648	3.677	1	3.677	النوع
0.014*	6.125	3.987	1	3.987	الكلية
0.830	0.370	0.241	4	0.963	عدد سنوات الخدمة
0.307	1.048	0.682	1	0.682	المؤهل العلمي
0.558	0.691	0.450	3	1.349	العمل الحالي
---	---	0.651	233	151.673	الخطأ
---	---	---	244	3696.091	الكلية

\*دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

### الاستنتاجات والتوصيات:

- 2- تنفيذ عدد من البرامج التدريبية لزيادة مهارة التنفيذ للبرامج والمشاريع.
- 3- إشراك أعضاء هيئة التدريس من النساء في عمليات التخطيط والإدارة.
- 4- التأكيد على ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية .
- متابعة وتأهيل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بعد التعيين.

- أكدت الدراسة على أن كفاية التخطيط الإستراتيجي كانت عالية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويترتب على ذلك إمكانية بدء الجامعة بتنفيذ خططها الإستراتيجية من خلال آليات مناسبة للتنفيذ والمتابعة وإسناد تنفيذ البرامج والمشاريع لفرق العمل. ومن أبرز التوصيات:
- 1- إطلاق تنفيذ خطة الجامعة الإستراتيجية من فرق العمل المختلفة من أعضاء هيئة التدريس.

### المراجع الأجنبية:

- England-Siegerdt, C. (2006). Faculty Members' Experiences with a University Strategic Planning Process. Illinois State University.
- Hosseini, M. Asefzadeh, S. Nejadi, M. and Sadeghi, T. (2013). Medical University's strategic plan: Progress and related obstacles. Journal of Society for development in new net environment in B&H, 7(4), 1290-1294.
- Jarzabkowski, P. Giuliatti, M. and Oliveira, Bruno, B. (2009). Building a strategy toolkit. London: AIM Research.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). The Balanced Score Card Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kathleen A.P. (2003). Strategic Planning in the University. Wisconsin: Office of Quality Improvement, University of Wisconsin-Madison.
- Mittenthal, R.A. (2002). Ten keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group. Strategies to achieve social impact.
- Nelson, E.M. (2002). Why Every Department Needs a Strategic Plan. Teaching of Psychology, 29, (2), P: 98-101.
- Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. Educational Sciences: Theory& practice, 11, (4), P: 1887-1894.
- Pidcock, S. (2001). Strategic Planning in a New University. Journal of Further and Higher Education, 25, (1), P: 67 - 83.

### المصادر والمراجع

#### المراجع العربية

- أبو ناصر، فتحي. (2010). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الإستراتيجي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(4)، ص 231 - 255.
- الأنصاري، خلود. (2007). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- سويدان، طارق. والعدلوني، م. (1425). كيف تكتب خطة إستراتيجية. الرياض: قرطبة للنشر الطلحي، مقبول. (2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- غالب، ر. وتوفيق، ع. (2008). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 1(1)، ص 160-187.
- الكبيسي، عامر. (2006). التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية. منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكريداء، سليمان. (2004). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهالي، الهالي الشربيني (2006). التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، القاهرة: المكتبة العصرية. قرار مجلس العليم العالي رقم (1417/6/4).

## The Strategic Planning Competencies Required for the Faculty Members at NBU

*Yousef M. Al-Naseer\**

### ABSTRACT

The aim of the study is to identify the competences for the strategic planning for faculty members in Northern Borders University from their perspective based on tenth dimensions which represent the required competences for the strategic planning processes. To achieve the objectives of the study, a descriptive approach has been applied where a stratified random sample is chosen.

The sample of the study consists of 257 faculty members in the academic year 2014/2015. The tool of the study is distributed to the sample after examining its reliability and validity.

The data is analyzed, and the results show that strategic planning competence is high among faculty members, and there are not any statistically significant differences due to the variables of the study (current job, scientific qualification, and working years). Whereas the results show that there are statistical significant differences due to the variables (gender, college).

The researcher recommends giving the female members an important role in the strategic planning process and providing intensive training sessions for alternative plans and its implementation.

**Keywords:** Strategic Planning, Northern Borders University, Faculty Members.

---

\* College of Education and Arts, Northern Border University, Kingdom of Saudi Arabia. Received on 24/08/2015 and Accepted for Publication on 11/10/2015.