

Alowain, Abdullatif. (2021). In the King Saud University for Strategic Planning. *Journal of Educational Science*, 7 (1), 107-144.

In the King Saud University for Strategic Planning

Assistant Professor/ Abdullatif Abdulrahman Alowain

Common First Year Deanship | King Saud University
Aalowain1@ksu.edu.sa

Abstract:

The study aimed at determining the readiness of the Common first-year Deanship in the King Saud University for Strategic Planning by measuring the clarity of the concepts of strategic planning and the level of availability of indicators of readiness for strategic planning from the point of view of the leadership and members of the Deanship. Are there statistically significant differences in the average of their opinions according to the variables of the study (gender, current work, academic qualification, experience, and training courses in strategic planning)?

The study reached the level of readiness for the Common first-year Deanship for strategic planning, with an average of (2.88) and a "Medium" grade and (72.5%). It was found that the clarity of the concepts of strategic planning was average (3.06), "high" and (76%). The availability of readiness indicators for strategic planning was (2.66) and "Medium" and (66.5%). And that there are differences of statistical significance according to the variables; for the benefit of males, and the qualification of the doctorate, and the experience of more than three years, and training courses more than three sessions, while there are no differences of statistical significance of the current work variable. The study recommended focusing on clarifying the scientific concepts of strategic planning in a deeper manner, and reorganizing the processes to the stage of preparation for strategic planning in the Deanship in a systematic scientific way. The study also recommended the re-application of the study at the university level and its affiliated colleges, and attention to the strategic planning processes at all stages, especially in the planning stage of strategic planning, in line with the future directions of King Saud University as a non-profit university.

Key Words: strategic planning, processing management, readiness for strategic planning, strategic planning concepts.

العوين، عبداللطيف. (٢٠٢١). مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية*، ٧ (١)، ١٠٧-١٤٦.

مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي

د. عبداللطيف بن عبدالرحمن العوين^(١)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من خلال قياس وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات وأعضاء هيئة التدريس، ومستوى توافر مؤشرات استعدادها للتخطيط الاستراتيجي بالعمادة، وذلك من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آرائهم باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي)؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة للتخطيط الاستراتيجي حصل على متوسط (٢,٨٨) ودرجة "متوسط" ونسبة مئوية (٧٢,٥٪)، حيث اتضح أن وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي كان بمتوسط (٣,٠٦) ودرجة "مرتفع" ونسبة مئوية (٧٦٪)، بينما مستوى توافر مؤشرات الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي كان بمتوسط (٢,٦٦) ودرجة "متوسط" ونسبة مئوية (٦٦,٥٪). وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المتغيرات؛ وذلك لصالح الذكور، ومؤهل الدكتوراه، والخبرة التي أكثر من ثلاث سنوات، والدورات التدريبية الأكثر من ثلاث دورات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمل الحالي. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتوضيح المفاهيم العلمية للتخطيط الاستراتيجي بشكل أعمق، وإعادة تنظيم العمليات لمرحلة الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي بالعمادة بشكل علمي منهجي. كما أوصت الدراسة إلى إعادة تطبيق الدراسة على مستوى الجامعة والكليات التابعة لها، والاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي

^(١) أستاذ مساعد بعمادة السنة الأولى المشتركة - جامعة الملك سعود، Aalowain1@ksu.edu.sa.

في كافة مراحلها، وخصوصاً في مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي؛ بما يتناسب والتوجهات المستقبلية لجامعة الملك سعود.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي، إدارة العمليات، الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

المقدمة:

يُعنى مفهوم التخطيط الاستراتيجي بتحليل ماضي وواقع المؤسسات وربطه باستقراء المستقبل لصياغة التوجهات والقرارات الاستراتيجية والخطط التشغيلية التي تحقق للمؤسسة تطوراً مستداماً في كافة مجالاتها بنوع من التكامل والتوازن. وقد أشار المجالي وسمارة (٢٠١٤) إنه بقدر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يكون النجاح والفشل في المراحل التالية لمهام المؤسسات. كما أكد Williams (٢٠١٢) أن كثيراً ما يكون التخطيط الاستراتيجي الصحيح الخطوة الأولى لتصبح المؤسسة عالية الأداء وأن سوء التخطيط يؤدي إلى ضعف الأداء. وقد أوضحت دراسات Cook (2000)؛ Bryson (2004)؛ Meinhart (2004)؛ Mackenzie and associates (2004) أن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لها وزنها وأهميتها بصفقتها مرحلة تأهيل وتوفير مقومات نجاحه. ومن جهة أخرى فإن وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات ومنسوبي المؤسسة له أثر كبير في قدرة المؤسسة على إعداده وتحقيق جودة الأداء، فقد أشار Heracleous (2003) أنه منذ أوائل الثمانينات نادى Mintzberg بالحاجة إلى الفهم الواضح لمصطلح التخطيط الاستراتيجي. كما أكد المليجي ويوسف (٢٠١٠) أن ضعف المام العاملين بمفهومه وغياب الوعي بمفاهيمه يعد من معوقاته.

ويعد دور التخطيط الاستراتيجي أمراً بارزاً في تقدم المؤسسات التعليمية الجامعية، حيث أشارت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية والمراجع المتخصصة مثل؛ Kantola & Kettunen (2007)؛ المليجي ويوسف (٢٠١٠) إلى ضرورة الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك لضمان تحقيق ورفع كفاءتها. ولقد بادرت وزارة التعليم (وزارة التعليم العالي سابقاً) بالملكة العربية السعودية بتبني المنظر الاستراتيجي في مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي ١٤٢٥-١٤٤٠هـ (آفاق)، كما بادرت جامعة الملك سعود بالرياض بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلياتها العلمية وعماداتها. ومن بينها عمادة السنة الأولى المشتركة التي شرعت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي منذ العام ١٤٣٣/١٤٣٤.

مشكلة الدراسة:

اهتمت الجامعات السعودية، ومنها جامعة الملك سعود، بالتخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء الأكاديمي لديها، إلا أن فاعليته تواجه تحديات من أهمها مدى الاستعداد له قبل البدء فيه،

وخاصة ما يتعلق بوضوح مفاهيمه وتوفر متطلباته، وقد اشارت دراسة الحارثي (٢٠١١) والشثري (٢٠١٦) إلى أهم تلك المتطلبات منها توفير الاعتمادات المالية ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتشكيل وحدة أو لجنة للتخطيط محددة المهام والمسؤوليات تتولى تنظيم مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، كما توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن من معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود ضعف الاستعداد له والقصور بمعرفة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي حيث أكدت دراسة آل غيهب (٢٠١٥) سوء توزيع المخططات المالية ونقص الموارد البشرية المؤهلة وعدم توفر قواعد بيانات كافية وضعف وعي والماد العاملين، كما اوصت دراسة الشهري (٢٠١٨) بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي واختيار فريق للتخطيط من ذوي المهارة لمعالجة ذلك المعوق. كما أن الباحث ومن خلال خبرته العلمية والعملية بما يقارب ١٣ سنة في مجال إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ يرى وجود هذه المشكلة التي تواجه اعداد الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم. ونظراً لأهمية المرحلة المقبلة لجامعة الملك سعود كمؤسسة غير ربحية ذات استقلالية تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في هيكلها وأهدافها، وخطتها الاستراتيجية شاملة كلياتها وعماداتها ومن بينها عمادة السنة الأولى المشتركة، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي؟

أسئلة الدراسة:

١. ما مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات وأعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟
٢. ما مستوى توافر مؤشرات استعداد عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء قيادات وهيئة أعضاء التدريس بالعمادة، باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي).

أهداف الدراسة:

١. تحديد مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي.
٢. معرفة مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟
٣. معرفة مستوى توافر مؤشرات استعداد عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة.

أهمية الدراسة:

١. أهمية التخطيط الاستراتيجي الناجح في التعليم العالي.
٢. الدور الذي تقوم به عمادة السنة الأولى المشتركة في إعداد وتطوير مهارات الطلاب اللازمة في حياتهم التعليمية والعملية.
٣. الوقوف بموضوعية على مستوى جاهزيتها للتخطيط الاستراتيجي، والقدرة بشكل علمي لبناء وصياغة استراتيجية تتوافق مع طموحات قادتها والمستفيدين منها، والتوجهات الحديثة التي تمر بها الجامعة بكفاءة عالية.
٤. مساعدة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك سعود من خلال إمكانية تطبيق الدراسة على كافة كلياتها وعماداتها الأخرى.
٥. ربما تكون إضافة إلى الإثراء العلمي لمراجع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته على المستوى المحلي والإقليمي.

حدود الدراسة:

الموضوعية: التعرف على مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من حيث مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومستوى توافر مؤشرات الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي.

البشرية: قيادات وأعضاء هيئة التدريس عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود.

الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩.

الخلفية النظرية لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي:

١. التخطيط الاستراتيجي:

يرى (Richards 2009) أن التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد الأهداف والبرامج الشاملة التي تساعد على تحقيقها، كما أنه يهتم بالقرارات التي تحدث التغييرات الجوهرية (p.23). "وفقاً لجيرغتي وآخرون التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل لمسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف" (Lassila, Kaipia and Haakana, 2011, p.1)، ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي؛ عمليات علمية منتظمة تحدد هوية المؤسسة، ومصنوفة إمكاناتها، وكيفية توظيفها بطرائق مبدعة ومبتكرة لإعادة اكتشاف نفسها ورسم صورتها المستقبلية الممكنة وتطويرها بشكل مستدام. كما يقصد بمؤشرات الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي في الأداة؛ مجموعة من العمليات والمعلومات في مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي وفق أدبيات الدراسة.

٢. الاستراتيجي:

كلمة إغريقية (stratos) تعني الجيش، و (agein) ومعناها القيادة. وفي أثينا (strategos) تعني القائد. ولكن نتائجها أعطت نوعاً من التميز في تطبيقاتها في كافة المجالات حتى ارتبطت هذه الكلمة بنتائجها علمياً، لذا فإن أكثر المفاهيم التي كان لها الأثر الكبير في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي هو فهم معنى مصطلح "استراتيجي"، ولذا فإنه يمكن تعريفه بأنه وصف محدد لما تتصف به العمليات من (الشمول والتكامل والتوازن) معاً، وهذا يعكس مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كافة عمليات المؤسسة وضبط التوازن في متغيرات بيئتها، حيث أكد المليجي ويوسف (٢٠١٠) أن الشمول والتكامل أصبح من خصائص التخطيط الاستراتيجي. ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة متعلقة بتحديد أهداف المؤسسة (العسكر، ٢٠١٥).

٣. الرسالة:

الرسالة مع تطور الفكر الاستراتيجي أخذ مفهومها بُعداً أعمق ودوراً أكبر في عمليات التخطيط الاستراتيجي، لذا تعد عملية صياغتها من أهم وأصعب العمليات في التخطيط الاستراتيجي حيث تمثل نقطة البداية لعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال من خلال بنائها وفق مرتكزاتها وصياغتها وفق عناصرها (الهوية، وغاية المؤسسة ومهمتها الأساسية). ويشير أبو صالح (٢٠١٦) إلى أن

الرسالة تتضمن المرتكزات الأساسية للاستراتيجية ويتم إعدادها مرة واحدة وتظل حاکمة للمسار الاستراتيجي. وبشكل عام فهي تجيب عن السؤال الأول (من نحن؟) من خلال تحديد الإطار الرئيس المميز للمؤسسة دون غيرها من المنظمات.

٤. التحليل الاستراتيجي:

تبلغ أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الكلية للمؤسسة حينما ترتبط عملياته بعناصر الرسالة، بشكل مباشر وغير مباشر، (أين نحن؟ وكيف نحن؟)، وتجدر الإشارة إلى أن من أهم عوامل نجاح التحليل الاستراتيجي وضوح مفهومه. وقد عرفه أبوصالح (٢٠١٦) بأنه "العملية التي تتم من خلالها إنتاج المعرفة ذات العمق الاستراتيجي وهي عملية تتطلب التعمق في الدراسة في أكثر من اتجاه" (ص ٨٣).

تنقسم البيئة الكلية للمؤسسة إلى كل من البيئة الخارجية وهي المتغيرات التي لا تتحكم بها المؤسسة وخارج حدود صلاحيتها وتمثل في مجملها إما فرصاً أو تهديداً، وذكر أبوصالح (٢٠١٦) ان المهددات "كل الأوضاع والظروف الموجودة في البيئة الخارجية التي تشكل عقبة أمام تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية" (ص ١٠٠). بالإضافة إلى البيئة الداخلية وهي العوامل التي تتحكم بها المؤسسة وفي نطاق صلاحيتها وتمثل في مجملها عناصر قوة وضعف المؤسسة.

مصنوفة القوى الاستراتيجية: مصنوفة يتم فيها الربط بين ما حُلل في البيئة الخارجية للمؤسسة من متغيرات فرص وتهديدات، وبين ما حُلل في البيئة الداخلية من عناصر قوة وضعف، بحيث يمكن أن تتضح كيفية تعزز عناصر القوى، ومعالجة عناصر الضعف أو تحويلها إلى عناصر قوة، وذلك من خلال الإفادة بأكبر قدر ممكن من متغيرات الفرص، وتحديد متغيرات التهديدات إلى أقل درجة ممكنه، وقد تصل درجة الإبداع إلى استثمار الفرص لإيجاد عناصر قوة جديدة أو تحويل التهديدات إلى فرص يمكن استثمارها.

ومن أنسب الأساليب لتحليل بيئة المؤسسات هو "SWOT Analysis". وقد ذكر Williams (٢٠١٢) أن تحليل SWOT يجب أن يكون أحد الإجراءات المبكرة حتى يمكن تقييم وضع المؤسسة والوقوف على إمكاناتها كاملة.

٥. الرؤية الاستراتيجية:

تعد الرؤية عملاً عقلاً يستند إلى هوية وفلسفة الرسالة ومصنوفة القوى الناتجة من عملية التحليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى طموح القيادات والعاملين والمستفيدين حيث يشاركون في بنائها

ويصاغ بيانها القادة. وذكر المليجي ويوسف (٢٠١٠) أن prusha يرى أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها ونوعية قدراتها وإمكاناتها لتميتها. ويمكن تعريفها؛ على أنها صورة مستقبل المؤسسة الممكن صناعته في زمن محدد.

وتعد صياغة الرؤية مفتاح مستقبل المؤسسة نظراً لانعكاسها على سلامة تحديد القضايا الاستراتيجية وما يتعلق بها من غايات وأهداف استراتيجية، ويكشف بيان الرؤية عن الصورة الذهنية المرغوبة للنتيجة النهائية التي يمكن تحقيقها خلال مدة محددة بحيث تثير المشاعر وتلهم الهمم في الفريق وتدعو الجميع إلى العمل. وذكر (Williams 2012) أن صياغة الرؤية وصفاً لأفضل النتائج الممكنة دون تقديم أي شكل من أشكال قياس النجاح، كما يجب أن يكون صياغة بيان الرؤية بصفته مصدر إلهام وتحفيز وتنشيط الإبداع من كبار القادة.

٦. القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية

أكد العاتي (٢٠١٥) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية للمؤسسة وذلك لكونها منطلق توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية (ص٩). وتكون تلك القضايا أكثر تفصيلاً من الرؤية، وتنقسم إلى مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي تمثل تحديداً أكثر من القضية وأقل تفصيلاً من الهدف، ثم تقسم كل غاية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ترتبط بها مؤشرات القياس والبرامج التنفيذية. وقد أشار المليجي ويوسف (٢٠١٠) إلى أن الأهداف والغايات تمثل همزة الوصل للمستوى الثاني من التخطيط حيث تمثل النتيجة النهائية التي تتم بطريقة مؤسسة لتحويل الصورة النظرية إلى الصورة العملية، وتكون قابلة للتحقيق والمراجعة والتقييم. "ويحدث الفهم الخطأ حيث يتوه الغالبية مع الأهداف المتوسطة والقصيرة والتكتيكات، من دون إدراك كاف للمخططات الاستراتيجية" (أبوصالح، ٢٠١٦، ص٥٦).

٧. الاعداد للتخطيط الاستراتيجي

ذكر (Williams 2012) أنه عندما تبدأ المؤسسة عملية التخطيط الاستراتيجي، من المهم أن يكون فريق القيادة محدداً. وأشار (Meinhart 2004) أن الفريق يقوم بتنظيم وجمع المعلومات عن عمل المؤسسة وماذا ينبغي أن تكون؟ وهل القيادة الحالية للمؤسسة مستعدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟ وما الغرض من الخطة الاستراتيجية؟ وكيف الخطة الاستراتيجية ستساعدها؟ وهل ستصبح الخطة الاستراتيجية أفضل من الخطة الحالية؟، وما تكلفة الوقت والجهد البشري لهذا

التخطيط؟ ومن أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي الذين ينبغي اختيارهم من اصحاب الخبرة؟ وهل يتم التفكير فيما يجب عمله في التخطيط الاستراتيجي؟ وهل ترغب المؤسسة في صنع قرارات مرتبطة بمستقبلها؟ وهل المؤسسة قادرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي؟ وما المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي؟ كما أكد أبوصالح (٢٠١٦) أنه من الضرورة أن تكتسب قيادات المؤسسة مهارات التفكير الاستراتيجي. وبالرغم من أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ليست واضحة في الأدبيات إلا أنه غالباً ما يستخدم "التخطيط الاستراتيجي" للإشارة إلى عملية التفكير التحليلي والبرمجي و"التفكير الاستراتيجي" للإشارة إلى عملية فكرية مبتكرة ومتباينة، وقد ذكر (Heracleous 2003) أن Mintzberg يرى أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط هما أسلوبان تفكيران متميزان مفيدان في المراحل المختلفة من عملية الإدارة الاستراتيجية، بينما Michael Porter يرى التفكير الاستراتيجي ليس مبدعاً بقدر ما هو تحليلي، ويرى آخرون أن الغرض الحقيقي من الأدوات التحليلية للتخطيط الاستراتيجي هو تسهيل الإبداع والتفكير. كما ذكر العاتي (٢٠١٥) أن التقرير النهائي للمؤسسة الأمريكية للجودة والإنتاج American Productivity & Quality Center (APQC) (1996) الذي تم فيه تحليل عمليات التخطيط الاستراتيجي لأكثر من (٤٥) شركة كبرى؛ أكد على أن التفكير الاستراتيجي في المقام الأول من عمليات التخطيط الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالتفكير خارج الصندوق لبناء الأهداف طويلة المدى، وإن أي مؤسسة إذا ما أرادت أن تقوم بالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون لديها مديرون قادرين على التفكير الاستراتيجي.

ويرى المليجي ويوسف (٢٠١٠) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على التعاون المتبادل بين لجانها حسب مهامها من جمع الوثائق أو تحديد القضايا المشتركة والبرامج التنفيذية لأهدافها وغيرها. كما أكدت دراسة أبو بكر (٢٠٠٠) والسيد (٢٠٠٠) وعوض (٢٠٠٠) تأثر التخطيط الاستراتيجي بالمكونات الداخلية للتنظيم، لذا يرى العاتي (٢٠١٥) أنه يجب التأكد من أن التنظيمات تكون مساعدة غير معوقة لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتفويض الصلاحيات وإعداد الكوادر اللازمة تلافياً للمشكلات التي قد تعيق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المطلوب. كما يرى Andersen (2013) الأخذ بالحسبان أن الإطار التنظيمي يعتمد على العمليات والبنية والأنظمة والمشاركة التي تسهل الاستجابة المستمرة للأحداث والظروف الناشئة

الدراسات السابقة:

- دراسة (Bryson, et al. (2018)، عن مفهوم الاستراتيجية في بحوث التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحليل مجموعة من الأبحاث المتخصصة، وكان من أهدافها تقليل التباس المفهوم عمّا هو التخطيط الاستراتيجي وما هو غير ذلك، من خلال تحليل موضوعات الأبحاث ومن بينها: كيف ينبغي تصور مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يجب دراسته؟ وما الذي يسهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي؟ وقد توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من مجموع من المفاهيم فهناك من يراه من خلال صفته الرسمية نهجاً عقلانياً شاملاً لعملياته يسمح للمشاركة لكل القطاعات وأصحاب المصالح، أو بصفته الوظيفية كمجموعة من المفاهيم والاجراءات والأدوات والممارسات التي تهدف إلى مساعدة صانعي القرار وأصحاب المصلحة الآخرين على معالجة ما هو مهم حقاً لمنظمتهم. وأن هناك نقداً سلبياً لمن ينظر إليه بصفته نهجاً إجرائياً محدد للموظفين وتدريبهم فإنه لن يعمل عملاً جيداً. كما توصلت إلى أنه يجب دراسته من خلال التمييز بين منهج دراسات التباين ودراسات العمليات، كما أشارت إلى أن مؤسسات القطاع العام تحتاج إلى بناء القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي حتى لا تواجه عوائق كبيرة قبل وأثناء التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة حوامدة (٢٠١٧)، والتي هدفت إلى تطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، فقد حللت (٢١) خطة استراتيجية للوقوف على توافر عناصر الخطة الاستراتيجية فيها، واستخدم المنهج التطويري لتطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للجامعات الأردنية تكون من ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الإعداد، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم والتطوير، ومما توصلت إليه أن نسبة توافر عناصر مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة منخفضة، وعليه أوصت الدراسة تبني النموذج المطور من قبل الجامعات الأردنية.

- دراسة العسكر (٢٠١٥) هدفت الدراسة للتعرف على أهم العوامل الإدارية والفنية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر (١٠٤) من أعضاء هيئة التدريس ومدى تأثير متغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن كل العوامل الإدارية والفنية حصلت على موافقة بدرجة كبيرة جداً، وكان أبرز العوامل توفير مخصصات مالية للتخطيط الاستراتيجي، وتبني المنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي، وإنشاء قواعد معلومات مناسبة.

- دراسة العاتي (٢٠١٥)، التي كان من أهدافها التعرف على مدى التزام الجامعات الاردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير مؤشرات (موارد بشرية، موارد مالية، هيكل تنظيمي، نشر ثقافة تخطيط استراتيجي)، وتحديد مدى إدراك مديري الجامعات لأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي. فقد كانت عينة الدراسة من عمداء ورؤساء اقسام ومديري مالية وقبول وتسجيل وشؤون عاملين (٥٨٥)، وقد تبين من النتائج أن (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي) دالة إحصائياً في الجامعات الحكومية والخاصة، بينما كانت (موارد بشرية، موارد مالية، هيكل تنظيمي، نشر ثقافة تخطيط استراتيجي) غير دالة إحصائياً في الجامعات الحكومية ودالة إحصائياً في الجامعات الخاصة.
- دراسة المناور (٢٠١٤)، التي عنيت بقياس مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتطبيق قواعد ومبادئ التخطيط الاستراتيجي بدولة الكويت، من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتحديد المسؤوليات والاختصاصات في ظل قيادة إدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي وتتصف بالمصادقية والشفافية والقدرة على التفاعل مع المجتمع واحتياجاته وإنشاء نظم داخلية لإجراء التقييم والتقويم إجراءً مستمراً. وذلك من خلال توزيع (٥١) استمارة على الكوادر القيادية بالوزارة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مكان القوة هي في توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي من ضمن هيكل تنظيمي مناسب وصلاحيات محددة ونظام معلومات للموارد البشرية بنماذج تقييم محددة وسهولة ومرونة الاتصالات الأفقية والعمودية.
- دراسة المجالي وسمارة (٢٠١٤)، وهدفت إلى كشف واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى (١٨٠) من مسؤولي جامعة مؤتة للعام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤ من وجهة نظرهم، ودرجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن درجة وضوح المفهوم قوي بمتوسط (٣,٨٧)، وأن درجة ممارستهم لعمليات متوسط بمتوسط (٢,٩٣)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما هناك فروق دالة إحصائياً يعزى إلى متغير الخبرة. أما درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي فلم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى المتغيرات.

- دراسة (Mainardes et al. (2014) فقد كان الغرض من الدراسة تقييم المعرفة المكتسبة عن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجية لعينة من الطلاب الحاصلين على درجات الإدارة في خمس جامعات. وقد استخدمت منهج الظواهرية التي تصف الاختلاف في كيفية فهم ظاهرة محددة من ذوي الخبرة أو مجموعة من الناس من خلال المقابلات الشخصية والاستبانات، وبعد تحليل البيانات قُدِّم نموذج يشرح تعريف الدراسة للطلاب، ثم قُورنَ هذا التعريف مع الأدبيات الموجودة، وتبين أن النتائج لا تشير إلى مفهوم واحد سائد، ولكنه يعكس مجموعة متنوعة من المفاهيم الموجودة، وأن الطلاب يواجهون صعوبات عندما يتعلق الأمر بشرح تعريفهم النظري في المواقف الحقيقية المطبقة على المنظمات. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية لتكرار هذا المشروع البحثي في مؤسسات التعليم العالي الأخرى وتأكيد العوامل التي تشكل بناء تعريف الاستراتيجية من منظور مديري المستقبل.
- دراسة (Sierra (2013، بعنوان المفهوم الاستراتيجي بصفته أساس للتخطيط الاستراتيجي، فقد عُرِّضَ بمنظور تحليلي المفاهيم الاستراتيجية لمجموعة من الدراسات من خلال المفاهيم الأولية للاستراتيجية، وقد أشارت إلى أن هناك سلسلة من المفاهيم ذات الصلة؛ وهي: الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، التقييم الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، ومفاهيم أخرى عادة ما تستخدم ولكن لا يعرف أحد كيف أو متى يطبقها، وقد توصلت إلى أنه من خلال تعاريف الاستراتيجية يمكن تتبع إعداد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة من عدة عمليات وهي المنهج القابل للتطبيق، ووضوح إلى أين تريد أن تذهب، والتزام الأطراف الفاعلة في العملية، والاستخدام السليم للموارد لتحقيق الأهداف، وتحديد الوقت وفق لنوع البرامج أو النشاط، والقدرة على التحول والتغيير في اقصر وقت ممكن.
- دراسة الحارثي (٢٠١١)، وهدفت إلى كشف مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر (٢١٥) عميدة ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس، وعلاقته ببعض المتغيرات، وذلك في مجال (الرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي)، وأظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحسب الوظيفة والخبرة المؤهل العلمي، وقد أوصت بضرورة تشكيل لجان متخصصة لإعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تحقيق أهدافها وتقويمها.

التعليق على الدراسات السابقة:

دراسات حول مؤشرات توفر عمليات إعداد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل الاستراتيجي) وقد تفاوتت درجة التوافر فدلت دراسة الحارثي (٢٠١١) بدرجة متوسطة، ودراسة حوامدة (٢٠١٧) بدرجة منخفضة. وقد اختلفت هذه الدراسة بكونها شملت مؤشرات أوسع تقيس الجاهزية قبل إعداد التخطيط الاستراتيجي في محوري وضوح المفاهيم وتوافر عمليات الاستعداد معاً للحكم على الجاهزية.

دراسات عن واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ومن بينها مرحلة الاستعداد ومدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فقد جاءت دراسة العاتي (٢٠١٥) بأهمية متطلبات الاستعداد والتزام إدارات الجامعة بتوفيرها، كما أشارت دراسة العسكر (٢٠١٥) إلى توفر بعض العوامل الفنية والإدارية للاستعداد للتخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، بينما أكدت دراسة Bryson et al. (2018) ودراسة المجالي وسمارة (٢٠١٤) ودراسة Sierra (2018) أهمية وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية حول أهمية وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستعداد له في التعليم العالي، إلا أنها اختلفت عنها حيث ركزت على المفاهيم بشكل أدق من المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لقياس الجاهزية قبل إعداد التخطيط الاستراتيجي. وقد أفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء الأداة والإطار النظري وإمكانية الربط بالنتائج.

إجراءات الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء القيادات وأعضاء هيئة التدريس عن مدى جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي.

مجتمع الدراسة وعينته:

عُدَّ مجتمع الدراسة كاملاً مكان الدراسة (كافة قيادات وأعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود) وفق بيانات إدارة الموارد البشرية بالعمادة جدول رقم (١).

جدول (١)

مجتمع الدراسة ونسبة استرداد الاستبانات

النسبة	المسترد	المجتمع	الفئة
%١٠٠	١٥	١٥	قيادات العمادة
%٨١	٧٧	٩٥	أعضاء هيئة التدريس
%٨٤	٩٢	١١٠	المجموع

أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، تم إعداد الاستبانة مكونة من (٢٥) فقرة قسمت إلى محورين يمثلان الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي: المحور الأول: مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات واعضاء هيئة التدريس بعدد (١٤) فقرة بمقياس رباي (واضح جداً، واضح، غير واضح، غير واضح جداً). المحور الثاني: مستوى توافر مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي بعدد (١١) فقرة، بمقياس رباي (عالي جداً، عالي، ضعيف، ضعيف جداً). وتم تصحيح الاستبيان لدرجة وضوح المفهوم، ومستوى توفر مؤشر الاستعداد كالتالي: (منخفض = ١-٢، متوسط = ٢,١-٣، مرتفع = ٣,١-٤)

واشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة:

١. الجنس؛ (ذكر، وأنثى).
٢. العمل الحالي؛ (قيادات - عميد، وكيل، رئيس قسم، مدير إدارة -، وأعضاء هيئة التدريس).
٣. المؤهل؛ (الدكتوراه، الماجستير وبيكالوريوس).
٤. الخبرة؛ (ثلاث سنوات فأقل، وأكثر من ثلاث سنوات).
٥. الدورات التدريبية (لا يوجد دورات تدريبية، وثلاث دورات فأقل، وأربع دورات فأكثر).

صدق وثبات أداة الدراسة:

حُكِّمَت الأداة من مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وخارجها، وعدلت صياغة الفقرات ووضوحها وفقاً للملاحظاتهم. وحُسيبَ الاتساق الداخلي للفقرات ومحاورها من

خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان، وقد تبين أن معاملات الارتباط؛ بين درجة الفقرة ودرجة المحور، وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية، ودرجة المحور والدرجة الكلية، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على صدق المقياس بدرجة عالية. ويوضح جدول رقم (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبيان
أولاً: مفاهيم التخطيط الاستراتيجي			
١	مصطلح " استراتيجي " (الشمول، والتكامل، والتوازن)	**0.652	**0.595
٢	مرتكزات بناء الرسالة	**0.878	**0.802
٣	عناصر صياغة الرسالة (الهوية والغاية الأساسية والمهمة الأساسية)	**0.775	**0.704
٤	البيئة الخارجية	**0.713	**0.623
٥	الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	**0.739	**0.637
٦	البيئة الداخلية	**0.691	**0.566
٧	نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية	**0.758	**0.688
٨	مصنوفة القوى الاستراتيجية	**0.810	**0.741
٩	الرؤية بصفتها مهارة قادة	**0.815	**0.761
١٠	الرؤية في التخطيط الاستراتيجي	**0.856	**0.787
١١	مرتكزات بناء الرؤية	**0.854	**0.777
١٢	القضايا والغايات الاستراتيجية	**0.892	**0.787

م	الفقرات	معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور	معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبيان
١٣	الأهداف الاستراتيجية	**0.804	**0.767
١٤	المصفوفة الزمنية للبرامج التنفيذية	**0.810	**0.725

ثانياً: مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي

١	التزام قيادات العمادة بالتخطيط الاستراتيجي	**0.711	**0.597
٢	إلمام منسوبي العمادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي	**0.819	**0.737
٣	انتشار ثقافة التفكير الاستراتيجي بين منسوبي العمادة	**0.874	**0.768
٤	تشكيل فريق ولجان التخطيط الاستراتيجي من العمادة	**0.845	**0.766
٥	تحديد مهام فريق التخطيط الاستراتيجي ولجانه	**0.870	**0.775
٦	اختيار مشاركين خارجيين في لجان التخطيط الاستراتيجي	**0.828	**0.733
٧	تدريب منسوبي العمادة على مهارات التخطيط الاستراتيجي	**0.900	**0.776
٨	وضوح قنوات مشاركة منسوبي العمادة في التخطيط الاستراتيجي	**0.914	**0.775
٩	وجود قاعدة لبيانات ومعلومات التخطيط الاستراتيجي	**0.840	**0.715
١٠	اعتماد ميزانية التخطيط الاستراتيجي	**0.851	**0.692
١١	اعتماد برنامج إدارة المشاريع للخطة الاستراتيجية	**0.886	**0.742

** تدل على مستوى دلالة ٠.٠١ * تدل على مستوى دلالة ٠.٠٥

كما يوضح جدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

جدول (٣)

الاتساق الداخلي بين درجات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان
١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	0.901**
٢	مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي	0.864**
٣	معامل ألفا لجاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	0.839**

** تدل على مستوى دلالة ٠,٠١ * تدل على مستوى دلالة ٠,٠٥

ثبات الاستبيان:

حُسيب ثبات التجزئة النصفية بتقسيم العبارات لفردية وزوجية لكل محور، ومن ثم حُسيب معامل الارتباط بين طريفي الاختبار، كما صحح المعامل بين نصفي الاختبار بمعادلة سبيرمان وبراون وجتمان. وقد اتضح من الجدول رقم (٤) ارتفاع معامل ثبات التجزئة النصفية للاستبيان من خلال معامل الارتباط بين نصفي الاختبار وتصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون، مما يدل على ثبات المقياس.

جدول (٤)

معاملات ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

المعامل	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	مؤشرات الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي	الاستبيان ككل
معامل الارتباط بين نصفي الاختبار	0.954	0.942	0.964
تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون	0.976	0.970	0.981

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما احتسبت

اختبارات t.test للفروق بين مجموعتين في متغير (الجنس والعمل الحالي، والمؤهل، والخبرة)، واستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار شيفيه لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعة في متغير (الدورات التدريبية).

توزيع أفراد مجتمع الدراسة: يتضح من جدول رقم (٥) ما يلي:

١. فئات مجتمع الدراسة بحسب متغير الجنس متساوية تماماً.
٢. الفرق الكبير في متغير الخبرة لصالح الخبرة أكثر من ثلاث سنوات يدل على أن وجهة نظر مجتمع الدراسة يعكس الواقع.
٣. الحاصلين على التدريب من الذكور (٨٤٪)، ومن الإناث (٤١٪).
٤. الحاصلين على الدكتوراه من الذكور (٧٤٪)، (٨٢٪) منهم حاصلين على التدريب، بينما الحاصلات على الدكتوراه من الإناث (١١٪)، (٨٠٪) منهن حاصلات على التدريب.

جدول (٥)

التكرارات والنسب بحسب فئات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٤٦	٥٠٪
	أنثى	٤٦	٥٠٪
العمل الحالي	قيادات	١٥	١٦٪
	عضو هيئة تدريس	٧٧	٨٤٪
المؤهل	دكتوراه	٣٩	٤٢٪
	ماجستير وبيكالوريوس	٥٣	٥٨٪
الخبرة	ثلاث سنوات فأقل	٩	١٠٪
	أكثر من ثلاث سنوات	٨٣	٩٠٪
الدورات التدريبية	لا يوجد دورات	٣٤	٣٧٪
	ثلاث دورات فأقل	٢٨	٣٠٪
	أربع دورات فأكثر	٣٠	٣٣٪
المجموع		٩٢	١٠٠٪

١. النسبة المئوية بحسب متغير المؤهل ومتغير الدورات التدريبية متقاربة جداً، مما يعطي أهمية لتوضيح العلاقة بينهم في الجدول رقم (٦) رقم (٧) وذلك لما له أثر في تفسير نتائج الدراسة.

جدول (٦)

التكرارات والنسب بحسب علاقة متغير جنس (الذكور) بمتغير المؤهل والتدريب على التخطيط الاستراتيجي

النسبة	التكرار	التدريب على التخطيط الاستراتيجي	النسبة	التكرار	المؤهل
٪ ١٨	٦	لا يوجد تدريب			الدكتوراه
٪ ٣٨	١٣	ثلاث دورات فأقل	٪ ٧٤	٣٤	
٪ ٤٤	١٥	أربع دورات فأكثر			
٪ ٨	١	لا يوجد تدريب			ماجستير
٪ ٤٢	٥	ثلاث دورات فأقل	٪ ٢٦	١٢	
٪ ٥٠	٦	أربع دورات فأكثر			

جدول (٧)

التكرارات والنسب بحسب علاقة متغير جنس (الإناث) بمتغير المؤهل والتدريب على التخطيط الاستراتيجي

النسبة	التكرار	التدريب على التخطيط الاستراتيجي	المؤهل		
			النسبة	التكرار	الفئة
٪ ٢٠	١	لا يوجد تدريب			الدكتوراه
٪ ٦٠	٣	ثلاث دورات فأقل	٪ ١١	٥	
٪ ٢٠	١	أربع دورات فأكثر			
٪ ٦٣	٢٦	لا يوجد تدريب			ماجستير وبكالوريوس
٪ ١٧	٧	ثلاث دورات فأقل	٪ ٨٩	٤١	
٪ ٢٠	٨	أربع دورات فأكثر			

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول:

"ما مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات وأعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟" للإجابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جدول رقم (٨).

جدول (٨)

درجة وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبي عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم

الوضوح	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات	الترتيب	الترتيب
مرتفع	0.8	3.27	مصطلح "استراتيجي" (الشمول، والتكامل، والتوازن)	١	١
مرتفع	0.85	3.26	الأهداف الاستراتيجية	١٣	٢
مرتفع	0.83	3.24	نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية	٧	٣
مرتفع	0.749	3.21	عناصر صياغة الرسالة (الهوية والغاية الأساسية والمهمة الأساسية)	٣	٤
مرتفع	0.88	3.2	البيئة الداخلية	٦	٥
مرتفع	0.864	3.15	البيئة الخارجية	٤	٦
مرتفع	0.875	3.07	مركزات بناء الرسالة	٢	٧
مرتفع	0.894	3.05	الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	٥	٨
مرتفع	0.919	3.03	الرؤية في التخطيط الاستراتيجي	١٠	٩
متوسط	1.064	2.99	المصفوفة الزمنية للبرامج التنفيذية	١٤	١٠
متوسط	0.966	2.97	مركزات بناء الرؤية	١١	١١
متوسط	0.927	2.9	الرؤية كمهارة قادة	٩	١٢

الوضوح	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات	مرتفع	متوسط
متوسط	0.986	2.87	القضايا والغايات الاستراتيجية	١٢	١٣
متوسط	1.036	2.62	مصنوفة القوى الاستراتيجية	٨	١٤
مرتفع	0.72	3.06	الدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي		

من الجدول رقم (٨) يتضح أن متوسط وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات وأعضاء هيئة تدريس بعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود، لكافة فقرات المحور هو (٣,٠٦)، وبدرجة "مرتفع"، وبنسبة (٧٦,٥٪)، وهو مؤشر مطمئن، برغم ارتفاعه الضعيف. ويرى الباحث إلى أن ذلك يعود إلى أن (٣٧٪) من المجتمع و (٥٩٪) من الإناث لم يحصلوا على التدريب في التخطيط الاستراتيجي، بالرغم من أن الحاصلين على درجة الدكتوراه (٤٢٪)، والذين خبرتهم أكثر من ثلاث سنوات (٩٠٪)، وهي نسبة لها أثر.

ولمناقشة وضوح مفهوم كل فقرة على حدة، يتضح أن هناك فجوة بين المتوسطات الحسابية، حيث تراوحت ما بين متوسط وضوح (٣,٢٧) بدرجة "مرتفع"، ومتوسط وضوح (٢,٦٢) بدرجة "متوسط"، أي ما بين نسبة (٨١,٧٥٪) ونسبة (٦٥,٥٪). ولمعرفة سبب الفجوة فقد تبين أن الفقرات (١٣، ١٧، ١) كانت درجة وضوحها "مرتفع" وبنسبة (٨١٪) فأكثر، حيث حصلت الفقرة (١) الخاصة بمفهوم مصطلح "استراتيجي" (الشمول، والتكامل، والتوازن) على الترتيب الأول بمتوسط وضوح (٣,٢٧) وبنسبة (٨١,٧٥٪)، وحصلت الفقرة (١٣) الخاصة بمفهوم "الأهداف الاستراتيجية" على الترتيب الثاني بمتوسط وضوح (٣,٢٦) وبنسبة (٨١,٥٪)، ثم جاءت الفقرة (٧) الخاصة بمفهوم "تقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية" بمتوسط وضوح (٣,٢٤) وبنسبة (٨١٪). بينما هناك ثلاث فقرات (١٢، ٩، ٨) كانت درجة وضوحها "متوسط" وبنسبة (٧٢,٥٪) فأقل، حيث حصلت الفقرة (٩) الخاصة بمفهوم "الرؤية كمهارة قادة" حصلت على الترتيب الثاني عشر بمتوسط وضوح (٢,٩) وبنسبة (٧٢,٥٪)، بينما حصلت الفقرة (١٢) الخاصة بمفهوم "القضايا والغايات الاستراتيجية" على الترتيب الثالث عشر بمتوسط وضوح (٢,٨٧) وبنسبة (٧١,٧٥٪)، بينما الفقرة (٨) الخاصة بمفهوم "مصنوفة القوى الاستراتيجية" حصلت على الترتيب الأخير بمتوسط وضوح (٢,٦٢) وبنسبة (٦٥,٥٪).

ويمكن مناقشة نتائج الجدول من خلال قياس تكامل وضوح مفاهيم الفقرات للمواضيع ذات

العلاقة ببعضها، كالتالي:

١. مفاهيم الرسالة (الفقرات ٢،٣) وقد كان متوسط وضوحهما معاً (٣،١٤) بدرجة "مرتفع"، وبنسبة (٧٨،٥٪) وهي أعلى بقليل من متوسط وضوح المحور الذي بلغ (٣،٠٦) وبنسبة (٧٦،٥٪)، وإذا نظرنا لكل فقرة نجد أن فقرة (٣) الخاصة بمفهوم "عناصر صياغة الرسالة (الهوية والغاية الأساسية والمهمة الأساسية)" حصلت على متوسط وضوح (٣،٢١) وبنسبة (٨٠،٢٥٪)، بينما فقرة (٢) الخاصة بمفهوم "مرتكزات بناء الرسالة" حصلت على متوسط وضوح (٣،٠٧) وبنسبة (٧٦،٧٥٪). ونظراً لأن سلامة صياغة الرسالة يعتمد على مرتكزاتها، لذا يتطلب توضيح المرتكزات لضمان أن يكون مفهوم وصياغة الرسالة يحقق هوية العمادة.

٢. مفاهيم التحليل الاستراتيجي (الفقرات ٤، ٦، ٧، ٨) وكان متوسط وضوحهم جميعاً (٣،٠٥) بدرجة "مرتفع" وبنسبة (٧٦،٢٥٪) وهي مساوية تقريباً لمتوسط وضوح المحور (٣،٠٦) وبنسبة (٧٦،٥٪)، وقد حصلت تلك الفقرات على متوسطات وضوح متقاربة وبدرجة "مرتفع"، ما عدا الفقرة (٨) كانت درجة وضوحها "متوسط"، وقد حصلت الفقرات (٦،٧) التي تخص مفهوم "البيئة الداخلية"، وما يرتبط بها من مفهوم "نقاط القوة والضعف" حصلت على التوالي؛ متوسط وضوح (٣،٢) وبنسبة (٨٠٪)، ومتوسط وضوح (٣،٢٤) وبنسبة (٨١٪)، وهي أعلى بقليل من الفقرات (٤،٥) التي تخص وضوح مفهوم "البيئة الخارجية"، وما يرتبط بها من مفهوم "الفرص والتهديدات" حيث حصلت على التوالي متوسط وضوح (٣،١٥) وبنسبة (٧٨،٧٥٪)، ومتوسط وضوح (٣،٠٥) وبنسبة (٧٦،٢٥٪). أما الفقرة (٨) التي تخص وضوح مفهوم "مصفوفة القوى الاستراتيجية" فقد حصلت على متوسط (٢،٦٢) وبنسبة (٦٥،٥٪)، وهي نتيجة تستلزم مراجعة ذلك حيث إن مصفوفة القوى هي النتيجة الحاصلة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وعدم وضوح مفهومها ينعكس على كافة عمليات التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها عملية بناء وصياغة الرؤية وقضاياها وغاياتها وأهدافها بالإضافة إلى الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة التي سيتم اختيارها لتطبيق البرامج.

٣. مفاهيم الرؤية الاستراتيجية (الفقرات ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) وقد كان متوسط وضوحهم جميعاً (٣،٠١) بدرجة "مرتفع" وبنسبة (٧٢،٢٥٪) وهي أقل من متوسط وضوح مفاهيم الرسالة (٣،١٤) وبنسبة (٧٨،٥٪)، وقريبة من متوسط وضوح المحور والذي بلغ (٣،٠٦) وبنسبة (٧٦،٥٪)، وإذا

نظرنا لكل فقرة نجد أن تلك الفقرات حصلت على درجات وضوح مختلفة، حيث حصلت الفقرات (١٣، ١٠) واللذان تخصان مفهوم "الرؤية في التخطيط الاستراتيجي" ومفهوم "الأهداف الاستراتيجية" على درجة وضوح "مرتفع"، وهي على التوالي؛ متوسط وضوح (٣,٠٣) بنسبة (٧٥,٧٥٪)، ومتوسط وضوح (٣,٢٦) بنسبة (٨١,٥٪). بينما حصلت (الفقرات ١٢، ١١، ٩) التي تخص مفهوم "الرؤية كمهارة قادة"، ومفهوم "مرتكزات بناء الرؤية"، ومفهوم "القضايا والغايات الاستراتيجية" على درجة وضوح "متوسط"، وهي على التوالي؛ متوسط وضوح (٢,٩) بنسبة (٧٢,٥٪)، متوسط وضوح (٢,٩٧) بنسبة (٧٤,٢٥٪)، متوسط وضوح (٢,٨٧) بنسبة (٧١,٧٥٪).

٤. مفاهيم المصفوفة الزمنية والبرامج التنفيذية في الفقرة رقم (١٤) فقد حصلت على الترتيب العاشر بدرجة متوسطة، وبمتوسط وضوح (٢,٩٩) وبنسبة (٧٤,٧٥٪). وهي نسبة أيضاً تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد نظراً لكون تلك المصفوفة تعكس نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي وماذا يجب عمله، وكيفية لتحقيق رؤية المؤسسة. ومن هنا يتضح أن هناك علاقة عكسية بين وضوح المفهوم ومستوى عمقه، وهذا ربما يعكس مستوى التركيز خلال التدريب على التخطيط الاستراتيجي وعملياته على المصطلحات التي تميل إلى صورتها العامة.

نتائج السؤال الثاني:

"ما مستوى توافر مؤشرات استعداد عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة؟"
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي. جدول رقم (٩).

جدول (٩)

مستوى توافر مؤشرات استعداد عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط

الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس

التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات	الترتيب	الترتيب
متوسط	0.852	3	التزام قيادات العمادة بالتخطيط الاستراتيجي	١	١

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التوفر	الفقرات	الترتيب الرقمي	الترتيب الحقيقي
2.83	0.833	متوسط	المام منسوبي العمادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي	٢	٢
2.83	0.921	متوسط	تحديد مهام فريق التخطيط الاستراتيجي ولجانه	٥	٣
2.77	0.962	متوسط	تشكيل فريق ولجان التخطيط الاستراتيجي من العمادة	٤	٤
2.64	0.872	متوسط	انتشار ثقافة التفكير الاستراتيجي بين منسوبي العمادة	٣	٥
2.58	0.917	متوسط	اختيار مشاركين خارجيين في لجان التخطيط الاستراتيجي	٦	٦
2.57	0.976	متوسط	وجود قاعدة لبيانات ومعلومات التخطيط الاستراتيجي	٩	٧
2.55	0.953	متوسط	تدريب منسوبي العمادة على مهارات التخطيط الاستراتيجي	٧	٨
2.52	0.943	متوسط	اعتماد برنامج إدارة المشاريع للخطة الاستراتيجية	١١	٩
2.51	0.943	متوسط	اعتماد ميزانية التخطيط الاستراتيجي	١٠	١٠
2.46	0.965	متوسط	وضوح قنوات مشاركة منسوبي العمادة في التخطيط الاستراتيجي	٨	١١
2.66	0.784	متوسط	الدرجة الكلية لمحور مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي		

يتضح من الجدول رقم (٩) أن متوسط توافر مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي هو (٢,٦٦)، وبدرجة "متوسط"، وبنسبة (٦٦,٥٪)، وهي نسبة إلى حد ما قليلة، خاصة وأن كافة الفقرات حصلت على درجة "متوسط" ما بين متوسط (٣,٠٠) و (٢,٤٦) بنسبة (٧٥٪)، و (٦١,٥٪). ويرى الباحث، أن السبب قد يعود إلى أن تلك العمليات جرت بشكل تلقائي، ولم تأخذ نصيبها من التركيز والتخطيط قبل البدء في عمليات التخطيط الاستراتيجي. كما اتضح أن هناك ثلاث فقرات

(١، ٢، ٥) حصلت على نسبة توفر ما بين (٧٥٪) و (٧٠،٧٥٪) فقط، حيث حصل مؤشر "التزام قيادات العمادة بالتخطيط الاستراتيجي" على متوسط (٣،٠٠)، أما مؤشر "إلمام منسوبي العمادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي" ومؤشر "تحديد مهام فريق التخطيط الاستراتيجي ولجانه" فقد حصلوا على متوسط (٢،٨٣). بينما (فقرات ٨، ١٠، ١١) كان متوسط توافرهم بنسبة (٦٣٪) فأقل، وهي مؤشر "اعتماد برنامج إدارة المشاريع للخطة الاستراتيجية" بمتوسط (٢،٥٢) ونسبة (٦٣٪)، ومؤشر "اعتماد ميزانية التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (٢،٥١) ونسبة (٦٢،٧٥٪)، ومؤشر "وضوح قنوات مشاركة منسوبي العمادة في التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (٢،٤٦) ونسبة (٦١،٥٪). وبالرغم من أن (الفقرات ١، ٢) حصلت على أعلى نسب توفر، إلا أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتطلب توفرها بنسب أعلى نظراً لأولوية أهميتها، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى كون أن إعداد الخطة الاستراتيجية للعمادة كان مستقلاً عن إعدادها على مستوى الجامعة، ويؤكد ضعف ذلك الفقرة (١٠) الخاصة بمؤشر "اعتماد ميزانية التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (٢،٥١) ونسبة (٦٢،٧٥٪). أما مؤشر "إلمام منسوبي العمادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي" فقد يعود إلى أن (٣٧٪) من منسوبي العمادة لم يتلقوا أي تدريب عن التخطيط الاستراتيجي، وقد أكدت ضعف ذلك الفقرة (٧) الخاصة بمؤشر "تدريب منسوبي العمادة على مهارات التخطيط الاستراتيجي" حيث حصلت على بتوسط (٢،٥٥) ونسبة (٦٣،٧٥٪)، بالإضافة إلى الشعور بعدم التزام القيادات بالتخطيط الاستراتيجي التزاماً قوياً.

وبتحليل تكامل المؤشرات للجوانب ذات العلاقة اتضح ما يلي:

١. الجانب الفكري (الفقرة ٧، ٣، ٢، ١) وكان متوسط توافرهم جميعاً (٢،٧٥) وبنسبة (٦٨،٧٥٪)، قريبة من متوسط المحور. حيث أن فقرة (١) مؤشر "التزام قيادات العمادة بالتخطيط الاستراتيجي" حصل على متوسط (٣،٠٠) وبنسبة (٧٥٪)، بينما فقرة (٢) مؤشر "إلمام منسوبي العمادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي" والفقرة (٣) مؤشر "انتشار ثقافة التفكير الاستراتيجي بين منسوبي العمادة" حصلتا على متوسط (٢،٨٣) وبنسبة (٧٠،٧٥٪)، وحصلت الفقرة (٧) مؤشر "تدريب منسوبي العمادة على مهارات التخطيط الاستراتيجي" على متوسط (٢،٥٥) وبنسبة (٦٣،٧٥٪). ويرى الباحث أنه يمكن الربط بين هذه النتيجة ونتيجة السؤال الأول حيث توضح أن درجة "متوسط" وبنسبة (٦٨،٧٥٪) لتوفر مؤشرات الجانب الفكري، الذي يركز على قيم وثقافة ومعرفة والإلمام منسوبي العمادة، يفسر نتيجة عدم كفاية وضوح مفاهيم التخطيط

الاستراتيجي وخاصة المفاهيم ذات العمق الأكثر.

٢. الجانب التنظيمي (فقرات ٦، ٥، ٤) وكان متوسط وضوحهم جميعاً (٢,٧٢) وبنسبة (٦٨٪)، وهي قريبة لمتوسط مؤشرات الجانب الفكري، ومتوسط مؤشرات المحور، حيث نجد أن متوسط مؤشراتها متقاربة حيث إن فقرة (٥) مؤشر "تحديد مهام فريق التخطيط الاستراتيجي ولجانه" وفقرة (٤) مؤشر "تشكيل فريق ولجان التخطيط الاستراتيجي من العمادة" وفقرة (٦) مؤشر "اختيار مشاركين خارجيين في لجان التخطيط الاستراتيجي" حصلوا بالتوالي على: (٢,٨٣) (٢,٧٧) (٢,٥٨).
٣. الجانب المعلوماتي (فقرات ٩، ٨) وقد كان متوسط وضوحها جميعاً (٢,٥١) وبنسبة (٦٢,٧٥٪)، وهي أقل من متوسط مؤشرات الجانب الفكري والجانب التنظيمي، وأقل أيضاً من متوسط مؤشرات المحور، حيث نجد أن فقرة (٩) مؤشر "وجود قاعدة لبيانات ومعلومات التخطيط الاستراتيجي" حصل على متوسط (٢,٥٧) وبنسبة (٦٤,٢٥٪)، بينما فقرة (٨) مؤشر "وضوح قنوات مشاركة منسوبي العمادة في التخطيط الاستراتيجي" حصل على متوسط (٢,٤٦) وبنسبة (٦١,٥٪).
٤. الجانب التنفيذي (فقرات ١١، ١٠) وقد كان متوسط وضوحها جميعاً (٢,٥١) وبنسبة (٦٢,٧٥٪)، وهي مساوية لمتوسط توفر مؤشرات الجانب المعلوماتي، حيث نجد أن فقرة (١٠) مؤشر "اعتماد ميزانية التخطيط الاستراتيجي" وفقرة (١١) مؤشر "اعتماد برنامج إدارة المشاريع للخطة الاستراتيجية" حصلوا على نفس المتوسط تقريباً حيث كانا على التوالي (٢,٥١) و (٢,٥٢). ومن هنا يمكن الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة "أن مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة كانت بدرجة "متوسط" وبنسبة (٧٢٪). انظر جدول (١٠)

جدول (١٠)

مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالعمادة

م	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الفئة
١	الدرجة الكلية للمقياس	2.88	0.66	متوسط

نتائج السؤال الثالث:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء قيادات وهيئة أعضاء التدريس بالعمادة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية)؟ ومن أجل التحقق من وجود الفروق تم استخدام اختبارات t.test للفروق بين مجموعتين، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد العينة في أكثر من مجموعة:

أولاً: متغير الجنس:

يتبين من الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين أفراد العينة لصالح الذكور في المحور الأول والثاني بالإضافة إلى الاستبانة كاملة، وحيث إن نسبة الذكور والإناث (٥٠٪) لكل منهم، فإن الفرق الدال إحصائياً يعزى إلى أن نسبة الحاصلين على الدكتوراه من الذكور (٧٤٪) ومن الإناث (١١٪)، ونسبة الحاصلين على التدريب من الذكور (٨٤٪) ومن الإناث على التدريب (٤١٪).

جدول (١١)

نتائج اختبارات t.test بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب الجنس

م	المحور	ذكر (ن=٤٦)		أنثى (ن=٤٦)		قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	45.93	9.59	39.72	9.55	3.12	0.01	ذكور
٢	مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي	31.87	8.31	26.63	8.21	3.04	0.01	ذكور

م	المحور	ذكر (ن=٤٦)		أنثى (ن=٤٦)		قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
٣	جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	77.8	15.71	66.35	15.35	3.53	0.01	ذكور

ثانياً: أثر العمل الحالي:

جدول (١٢)

نتائج اختبارات t.test بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب العمل الحالي

م	المتغير	قيادات (ن=١٥)		أعضاء هيئة التدريس (ن=٧٧)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	45.67	7.48	42.27	10.39	1.20	غير دال
٢	مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي	29.73	7.31	29.16	8.9	0.236	غير دال
٣	جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	75.4	12.9	71.43	17.1	0.853	غير دال

يتبين من الجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمل الحالي.

ثالثاً: أثر المؤهل العلمي:

جدول (١٣)

نتائج اختبارات t.test بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب المؤهل العلمي

م	المحور	دكتوراه (ن=٣٩)		ماجستير (ن=٥٣)		قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط			
١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	٧,٩٧٢	٣٩,٠٨	٩,٧٦٢	٤,٦٣٤	٠,٠١	دكتوراه	
٢	مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي	٧,٢٧٢	٢٥,٦٢	٧,٧٣٧	٥,٣٧٦	٠,٠١	دكتوراه	
٣	جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	١٢,٦٣٤	٦٤,٨	١٥,٠٩	٥,٨٤٨	٠,٠١	دكتوراه	

يتبين من الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لصالح مؤهل الدكتوراه في المحور الأول والثاني بالإضافة إلى الاستبانة كاملة، وبالرغم أن نسبة لحاصلين على الدكتوراه هي (٤٢٪) فقد يعزى السبب إلى أن نسبة الحاصلين على التدريب في التخطيط الاستراتيجي من حملة الدكتوراه (٨٢٪) ومن حملة الماجستير (٤٩٪).

رابعاً: أثر الخبرة:

جدول (١٤)

نتائج اختبارات t.test بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب الخبرة

م	المحور	أكثر من ٣ سنوات (ن=٨٣)		٣ سنوات فأقل (ن=٩)		تقييمية ت	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
		١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	٤٣,٤٨	٩,٣٠٤			
٢	مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي	٣٠,٠١	٨,٢٥٠	١١,١٦	٩,٣١١	٢,٦٥٨	٠,٠١	أكثر من ٣ سنوات
٣	جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	٧٣,٤٩	١٥,٥٣٧	٥٩	٢٠,٠٥٦	٢,٥٨٣	٠,٠١	أكثر من ٣ سنوات

هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في المحور الأول، و(٠,٠١) في المحور الثاني والاستبانة ككل. جميعها لصالح الخبرة أكثر من ٣ سنوات، وقد يعزى ذلك إلى أن نسبة أصحاب الخبرة أكثر من ٣ سنوات بلغت (٩٠٪).

خامساً: أثر الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي:

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب الدورات التدريبية باستخدام تحليل

ANOVA التباين

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	نسبة ف	مستوى الدلالة
١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1465.113	2	732.557	8.507	٠,٠١
		داخل المجموعات	7664.104	90	86.114		
		المجموع الكلي	9129.217	92			
٢	مؤشرات استعداد العمادة للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	116.085	2	58.043	0.777	غير دال
		داخل المجموعات	6651.165	90	74.732		
		المجموع الكلي	6767.25	92			
٣	جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2079.364	2	1039.682	4.087	٠,٠٥
		داخل المجموعات	22639.1	90	254.372		
		المجموع الكلي	24718.47	92			

يتبين من الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) تعزى للدورات التدريبية في المحور الأول، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائية في المحور الثاني. كما اتضح أن هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الاستبانة كاملة. وقد عملت المقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين في المحور الأول، وعلى مستوى الاستبانة من خلال اختبار شيفيه، وقد اتضح أن الفروق الدالة إحصائياً جميعها لصالح الذين حصلوا على أكثر من ٣ دورات، انظر جدول

(١٦)

جدول (١٦)

نتائج شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين

م	المحور	مصدر التباين	٣ دورات فأقل	أكثر من ٣ دورات
١	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	لا يوجد دورات	٣,٠٩٩	*- ٩,٤٧٣
		٣ دورات فأقل	- - -	*- ٦,٣٧٤
٣	جاهزية العمادة للتخطيط الاستراتيجي	لا يوجد دورات	٥,٧٠٤	*- ١١,٤١٦
		٣ دورات فأقل	- - -	*- ٥,٧١٢

* دال إحصائياً عن مستوى ٠,٠٥

التوصيات:

١. إعداد الخطة الاستراتيجية لعمادة السنة الأولى المشتركة من ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة ككل بكافة كلياتها وعماداتها وإداراتها.
٢. الاهتمام بتوضيح المفاهيم العلمية للتخطيط الاستراتيجي لمنسوبي عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود بشكل أعمق وعلى كافة المستويات من خلال مجموعة من الدورات التدريبية باستمرار وشمولية.
٣. إعادة تنظيم العمليات لمرحلة الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي بالعمادة علمياً ومنهجياً.
٤. إعادة تطبيق الدراسة على مستوى الجامعة والكليات التابعة لها للتأكد من جاهزيتها وفق توجهات جامعة الملك سعود.
٥. الاهتمام بعمليات مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في كافة الكليات والعمادات.

المراجع:

المراجع العربية:

أبوصالح، محمد حسين (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي القومي - منهج المستقبل. الطبعة الأولى، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.

الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١١). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: ندوة التعليم العالي للفتاة - الأبعاد والتطلعات، جامعة طيبة، ٢٣١-٢٥٤

حوامدة، باسم علي (٢٠١٧). أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الاستراتيجية. مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الاردن، ٣٢، (٣)، ١٦-٣٦.

الشثري. عبدالعزيز بن ناصر (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٦)، ٢٢٥-٢٨٤.

الشهري. عماد مشرف علي (٢٠١٨). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

العاتي. لؤي محمد احمد (٢٠١٥). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة آل البيت.

العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠١٥). متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية: مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (٤٩)، ١-٢٧.

آل غيهب. امانى سليمان محمد (٢٠١٥). تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.

المجالي، فايز محمد عبدالله، وسمارة، نواف محمد حسن (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن: *مجلة دراسات وأبحاث-جامعة الجلفة - الجزائر*، (١٤)، ٣٧ - ١٤.

المليجي، رضا ابراهيم، ويوسف، يحيى اسماعيل (٢٠١٠). ادارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي بمصر، دراسة تحليلية: *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، (٤٢)، ٤٥٣-٣٩٧.

المناور، فيصل حمد (٢٠١٤). تقييم مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للتخطيط الاستراتيجي بدولة الكويت. *مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية*، ٦، (١)، ٤٩٨ - ٥٣٣.

المراجع العربية المترجمة: Arabic references in English

- Abu Saleh, Mohammed Hussein. (2016). National Strategic Planning - Future Approach, First Printing, Amman, Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution.
- AL-Askar, Abdul Aziz bin Abdul Rahman. (2015). Requirements for activation of strategic planning in the College of Social Sciences at The Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the viewpoint of faculty members, *Journal of Education and Psychology*, (49), 1-27.
- Alati. Louay Mohamed Ahmed. (2015). *The reality of strategic planning in Jordanian universities: A comparative study between public and private universities*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business and Finance, Al-Bayt University.
- Al-Ghayb. Amani Suleiman Mohammed (2015). *Challenges of Implementing Strategic Planning, Applied Study on King Saud University*, Unpublished Master Thesis, College of Business Administration, King Saud University.
- AL-Harthy, Suad Bint Fahad. (2011). Indicators of strategic planning in the colleges of girls in Saudi universities from the point of view of faculty members, *Female Higher Education Simenar: Aspirators & Perspectives*, Taibah University, 231-254.
- AL-Majali, Fayez Mohammed Abdullah, and Samara, Nawaf Mohamed Hassan (2014). The reality of strategic planning at Mutah University in Jordan: *Journal of Studies and Research - University of Djelfa - Algeria*, (14), 14 - 37.

- AL-Manawar, Faisal Hamad (2014). Evaluation of the readiness of the Ministry of Social Affairs and Labor for strategic planning in the State of Kuwait. *Journal of Andalusia for Humanities and Social Sciences*, 6, (1), 498-533.
- AL-Meligy, Reza Ibrahim, and Yousef, Yahya Ismail (2010). Management of strategic planning processes for university education in Egypt, analytical study: *Journal of the Faculty of Education*, Tanta University, (42), 397-453.
- AL-Shahri, Emad Musharraf Ali (2018). *Obstacles to the application of strategic planning in the emerging Saudi universities Prince Sattam bin Abdulaziz University model*. Unpublished Master Thesis, College of Education, Prince Sattam bin Abdulaziz University.
- AL-Shathri, Abdulaziz bin Nasser (2016). The Reality and Requirements of Strategic Planning in Saudi Universities to Enhance Their Competitiveness. *Journal of Educational Sciences*, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (6), 225-284.
- Hawamdeh, Basem Ali (2017). A proposed model for strategic planning in Jordanian universities in the evaluation of its strategic plans. *Mu'tah Magazine for Research and Studies*, Series of Human and Social Sciences, Jordan, 32, (3), 16-36.

المراجع الأجنبية: References

- Andersen, T. (2013): Strategic leadership. In Short Introduction to Strategic Management (Cambridge Short Introductions to Management, Cambridge: Cambridge University Press. 245-273.
- Bryson, J.M. (2004): *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.) San Francisco: Jossey Bas.
- Bryson, John M.; Edwards, Lauren Hamilton.; Van Slyke, David M. (2018): Getting strategic about strategic planning research, *Public Management Review*, 20:3, 317-339.
- Heracleous, L. (2003): Strategic thinking or strategic planning? In Strategy and Organization: Realizing Strategic Management Cambridge: Cambridge University Press, 38-52.

- Kettunen, Juha.; Kantola, Mauri. (2007): Strategic planning and quality assurance in the Bologna process, Perspectives, *Policy and Practice in Higher Education*, 11(3), 67-73.
- Lassila, Jukka.; Kaipia, Tero.; Haakana, Juha.(2011): Concept of strategic planning in electricity distribution business, *International Journal of Energy Sector Management*; Bradford. 5, (4), 447-470.
- Mainardes, Emerson Wagner.; Ferreira, João J.; Raposo, Mário L. (2014): Strategy and Strategic Management Concepts: Are they recognised by Management Students?. Nonprofit and voluntary sector quarterly Volume: (17), 1, 43 ISSN: 0899-7640.
- Meinhart, R .(2004) :*Strategic Planning through Organization Lens* ,PhD Dissertation, George Washington University.
- Richards, c. (2009): *A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education*, PhD Dissertation, Capella University
- Sierra, Emigdio Rafael Contreras.(2013): *The concept of strategy as a basis for strategic planning*. Master of Administration student, National University of Colombia, thought and management, No. 35 ISSN 1657-6276.
- Williams, M. (2012): Strategic planning. In A. Kaye, C. Fox, III, & R. Urman (Eds.), *Operating Room Leadership and Management Cambridge: Cambridge University Press*, 25-31.