

مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية

**The extent to which Strategic Planning and Operational Planning processes are applied at the university college level from the perspective of faculty members at Shaqra University, Saudi Arabia.**

د/ منصور بن عبد الرحمن الجنوبي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

Mail: [naglaa2001@hotmail.com](mailto:naglaa2001@hotmail.com)

تاريخ القبول: 2020/02/24

تاريخ الاستلام: 2020/02/19

#### الملخص:

تناولت هذه الدراسة التخطيط بنوعيه الإستراتيجي والتشغيلي وأهميتهما ومراحلهما وفوائدهما لمؤسسات التعليم العالي. ثم أبرزت مستويات التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي ومستويات التخطيط على مستوى الكلية الجامعية. تناولت الدراسة بعدها مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعمليات التخطيط التشغيلي، بشيء من التفصيل. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي التنفيذي؟ أم كلاهما؟  
بيان مدى انطباق مراحل وعمليات كل منهما على مستوى الكلية الجامعية

تحديد أبرز/أهم عمليات التخطيط التي ينبغي للكلية الجامعية القيام بها بناء على ذلك.

وقد نتج من تحليل إجابات المستجيبين ما يلي:  
صحة فرضية الدراسة وما أشارت إليه الأدبيات في هذا المجال، أن جميع عمليات التخطيط.

الإستراتيجي والتشغيلي تنطبق على مستوى الكلية الجامعية، وأنه بإمكانها ممارستها بدون تعارض مع إعداد أو تنفيذ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.

أن الجانب المعرفي في جانبي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ضعيف إجمالاً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. وأوصت الدراسة بناء على ذلك بما يلي:

أهمية التوعية ونشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ومراحلها وعملياتها في الكليات الجامعية من خلال البرامج التدريبية من ناحية، والتطبيق والممارسة العملية للتخطيط بنوعيه الإستراتيجي والتشغيلي من ناحية أخرى.

أهمية بيان دور الكليات الجامعية في مجالي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.

أهمية تكوين فرق متخصصة ومدربة لدى الكليات للقيام بمهام التخطيط بنوعيه يتركز العمل لديها وتقوم بإشراك المعنيين وأصحاب المصلحة في الكليات الجامعية.

كما أوصت الدراسة بدراسات تالية لها تتمثل فيما يلي:

دراسة مقومات نجاح التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكليات الجامعية.

دراسة مقومات نجاح التخطيط التشغيلي على مستوى الكليات الجامعية.

تحديد متطلبات وعمليات نشر ثقافة التخطيط لدى الجامعات والكليات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي؛ التخطيط التشغيلي؛ مؤسسات التعليم العالي.

## Abstract:

This study had discussed the Strategic and Operational planning, its importance, its phases and its benefits for Higher Education Institutions. It has discussed the levels of Strategic Planning for Universities and the levels and steps of Operational Planning for University Faculties and Schools. It has used the questionnaire to explore the Faculty Staff of Shaqra University point of view. This study aimed to achieve the following goals:

Determining the level of planning for Faculties whether to be strategic or operational or both.

To show the level to which bot Strategic and Operational Planning are applied on the University Faculties.

Determining the planning phases and steps that Faculties need to implement. The study then, in accordance to the samples responses, reached the following results:

The validity of the hypothesis of the study and what has been mentioned in the literature in this area of strategic and operational planning, that both types are applied in the Faculties level, without any contradiction between the two types.

The knowledge aspect of both strategic and operational planning is generally weak in the faculty members of Shaqra University.

As a result, the study recommended the following recommendations:

The importance of spreading the knowledge of strategic and operational Planning and their phases and steps, through training and application.

The importance of showing the role of university faculties in strategic and operational planning.

The importance of formalizing specialized and trained teams, in Faculties to do the role of both types planning, putting into consideration the importance of involving Faculty stakeholders.

The study also, recommended the following studies to be undertaken:

- Studying the elements of success of strategic planning at the level of university faculties.
- Studying the elements of success of operational planning at the level of university faculties.
- Determining the requirements for spreading the planning culture in Universities and Faculties.

**Keywords:** Strategic Planning; Operational Planning; Higher Education Institutions.

## 1. مقدمة:

### 1.1. التخطيط الإستراتيجي: تعريفه، أهميته ومراحله، فوائده

التخطيط كنشاط، هو ممارسة بشرية قديمة مارسها الناس في ظروف مختلفة عبر العصور. وبالنظر إليه كعلم؛ فهو علم غير حديث، فقد ظهر في نهاية الخمسينيات الميلادية من القرن الماضي. وقد شهدت العقود الأخير انتشاراً واسعاً للتخطيط الإستراتيجي شمل بالطبع مؤسسات التعليم العالي. (Dooris, et al., 2002).

التخطيط كممارسة، يقود إلى نجاح المؤسسات والأفراد، إلا أن العبء والمسؤولية في نجاحه أو فشله يعود إلى جهة التطبيق ومدى نجاحها أو فشلها فيه. "التخطيط يمكن أن ينفذ بضعف فيعطي نتائج سيئة، أو يكون بلا تأثير، أو ينفذ بجودة فيعطي نتائج ناجحة." (Dooris, et al., 2002, ص10). وتوضح الأدبيات في هذا المجال أن نجاح المؤسسات في تطبيق الخطط الإستراتيجية يؤدي إلى نجاحها في جميع أنشطتها، وأنه يقود إلى أداء متميز جداً. (Taylor and Machado, 2006, ص147). ذكر المؤلفان (Taylor and Machado, 2006) في مقالتهما تلك، النقاش الذي دار سابقاً حول أثر التخطيط الإستراتيجي ومدى نجاحه في مؤسسات التعليم العالي، مرجحين يقيناً نجاح التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية مميزة جداً تقود المؤسسات التي تعمل وفقه بشكل صحيح للنجاح الظاهر والتفوق على أقرانها ممن لا

يطبقون التخطيط الإستراتيجي؛ وأن ما ينسب إلى التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من فشل إنما يعود إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

- ضعف الرغبة في التغيير.
- ضعف القدرات والمهارات المطلوبة لقيادة عمليات إعداد الخطة الإستراتيجية أو تنفيذها.
- المقاومة العالية جداً للتخطيط الإستراتيجي والتغيير.
- ضعف دعم القيادة.

وأضفاً أيضاً من خلال خبرتهما في مشروعات في دول عدة: عدم وجود الرغبة الحقيقية لبناء خطط إستراتيجية ومن ثم تنفيذها، مما يعكس ضعف القيادة وعدم وجود رؤية واضحة؛ أو أن بناء الخطط لغرض الاستجابة فقط لضغوط من قيادات أعلى أو جهات داعمة أو جهات تقييم. فيكون المهم هنا هو إنتاج وثيقة خطة بغض النظر عن جودة محتواها، وارتباطه بالواقع وقابليته للتطبيق. (ص148 Taylor and Machado, 2006).

والباحث -من خلال ممارسة فعلية لإدارة عمليات إعداد خطط إستراتيجية لثلاث من مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية- يشارك المؤلفين فيما ذهبوا إليه من أسباب لفشل ممارسات التخطيط لدى بعض مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى سبب آخر وهو أن بعض المسؤولين إن تجاوز تحدي إعداد الخطة الإستراتيجية بشكل احترافي، فإنه لا يطبق صبراً على تنفيذها وتجاوز ما قد يعترضها من عقبات لاحقة مثل إعداد خططها التشغيلية، أو مواجهة مقاومة التغيير التي تقود إلى رفض الخطة الإستراتيجية وتهميشها وعدم تنفيذها؛ ويتبقى فقط الانتفاع بالوجود الشكلي للخطة وما يضيفه ذلك من مظهر تريد المؤسسة إبرازه وإظهاره أمام الجهات الأخرى، من القيادات الأعلى أو المنافسين. ومتى ما حدث هذا فإن الخطة الإستراتيجية لن تأتي بأي عائد أو تحسين في وضع تلك المؤسسة وسينسب المسؤولون الفشل بالطبع للتخطيط الإستراتيجي. وكما أفاد (Dooris, et al., 2002, ص8) فإن الغاية من التخطيط ليس بناء الخطة فحسب، ولكن إحداث التغيير.

## 1.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:

التخطيط الإستراتيجي عملية إدارية هامة جداً تقوم بها المؤسسات عموماً والتربوية منها خصوصاً، للتعرف على واقعها وظروف بيئتها الداخلية وما تحويه من جوانب قوة وضعف من ناحية، وبيئتها الخارجية وما تحويه من فرص تساعد المؤسسة إن استفادت منها لتحقيق أهدافها، وتهديدات وتحديات يمكن أن تواجهها فتعيق تقدمها من ناحية أخرى. ومن ثم تحدد المؤسسات توجهاتها المستقبلية وما ينبغي أن تفعل وتذر، وما ينبغي لها التركيز عليه بشكل أكبر، وما ينبغي لها تجنبه وتركه أو تأجيل العمل عليه لوقت لاحق تكون ظروفها فيه أنسب. (Rowley, et. al, 1997 ص49). وهكذا فإن الكليات والجامعات تشهد تغيرات متلاحقة وكبيرة لا يمكن تجاهلها، وتتطلب استجابة شاملة وخلال وقت قصير. (Rowley, et. al, 1997 ص49).

أشار الدجني (2006، ص5) أن "التخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية"، وأن الإدارة الإستراتيجية -والتخطيط الإستراتيجي جزء منها- أضحت لمؤسسات التعليم العالي "ضرورة حتمية وملحة" (الدجني، 2006 ص26). والأمر نفسه يقال على مستوى التعليم العالي حيث توصل الدجني (2006، ص23) في استخلاصه من الدراسات السابقة التي ناقشها، أن هناك علاقة بين المستوى العلمي في مؤسسات التعليم العالي وبين السلوك الإداري الإستراتيجي، وأن مؤسسات التعليم العالي "أكثر المؤسسات احتياجاً للتخطيط الإستراتيجي، والأكثر قدرة على ممارسته عملياً".

ذكر (Fathi and Wilson, 2009) عدة فوائد للتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وأنه يمكنها من: تحديد إطار عمل لما ينبغي لمؤسسات التعليم العالي القيام به لتحقيق التوجهات المستقبلية المطلوبة، إيجاد إطار عمل لتحديد مميزات تنافسية لكل منها، تحقيق توازن أفضل لمؤسسات التعليم العالي مع بيئاتها، تحديد الغايات وتحديد الأولويات، وضع رؤية مشتركة للعاملين في تلك المؤسسات للمشاركة والإبداع في تحقيق تلك الرؤية. (Fathi and Wilson, 2009 ص96).

يعد التخطيط الإستراتيجي، ولعدة عقود إحدى الأدوات الإدارية الهامة لنجاح مؤسسات التعليم العالي (Taylor and Machado, 2006)، وتبين الدراسات أن تلك المؤسسات التي تدار إستراتيجياً تتمتع بأداء يتفوق على أداء المؤسسات التي لا تدار بذلك، وأن التخطيط الإستراتيجي يعد مسؤولاً عن التميز وتحسين الأداء (العسكر، 1435هـ)، وإحداث التغيير الإيجابي (الدجني، 2006) حال الأخذ به. وقد أكد المبعوث في دراسته التي أجراها عام (2003م) أن كثيراً من جامعات الدول المتقدمة مارست التخطيط الإستراتيجي منذ فترة متقدمة، وقد أوصى في نهاية دراسته بضرورة تبنيه على مستوى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. (المبعوث، 2003م).

### 1.3. مستويات التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

للتخطيط الإستراتيجي مستويات متعددة، منها ما هو على مستوى المنظمة كاملة (Mega) ومنها ما هو على مستوى الأنشطة الأساسية لها (Macro)، ومنها ما هو على مستوى الوحدات التنفيذية (Micro). (Taylor and Machado, 2006). ص(149).

في مؤسسات التعليم العالي هناك أيضاً مستويات للتخطيط الإستراتيجي، فأى منها ينطبق على مستوى الكلية؟ هل الكلية بالنظر إلى أنها وحدة ضمنية في الجامعة تدخل ضمن مستوى التخطيط التنفيذي للخطة الإستراتيجية للجامعة، فتعد البرامج والمشاريع والمبادرات المحققة لتوجهات الجامعة المستقبلية؟ أم أنها وحدة مستقلة تنفرد بنشاطاتها ومجالها العلمي الخاص الذي تتميز به عن جميع وحدات الجامعة، ولا تحكمه الجامعة بل ولا تناوله تفصيلاً في خطتها الإستراتيجية؟

يرى (Thomas, 1980) أن كل مؤسسة جامعية تحتاج أن تحدد نشاطاتها المستقبلية في مجالها وفق معطيات واقعها الحالي وتوقعاتها للمستقبل. (Thomas, 1980, ص70) وهذا الوصف ينطبق تماماً على الكليات الجامعية، فهي مؤسسات ذات أنشطة يتفق بعضها مع الخط العام للجامعة، ويستقل بعضها عنها مرتبباً

بالمجال العلمي الذي تنتمي إليه الكلية. وهكذا فإن الكليات والجامعات تتساوى في حاجتها للتخطيط. (Rowley, et. al, 1997).

في دراسة أجراها Stensaker و Fumasoli عام 2017 على خمس جامعات بحثية في شمال أوروبا: في بلجيكا وفنلندا وهولندا والنرويج، وجميع هذه الجامعات هي جامعات بحثية متميزة في بيئات متقدمة ومن أفضل وأقدم الجامعات في بلدانها. أظهرت الدراسة أن الخطط الإستراتيجية وجدت في أربع منها على مستوى الجامعة والكلية بل والقسم. (Fumasoli and Stensaker, 2017 ص266).

#### مستوى التخطيط للكليات الجامعية:

ذكرت (Hinton, 2012 ص11) أيضاً أن معظم الكليات والجامعات في الولايات المتحدة تعد خططاً إستراتيجية متوسطة أو طويلة الأمد. ويرى ذلك أيضاً (نوفل وناصر 2012 ص34)، حيث ذكرا أن التخطيط الإستراتيجي يطبق على مستوى الجامعة والكلية والقسم. ولقد كان لمؤسسات وجمعيات الجودة دورها أيضاً في مطالبة الجامعات والكليات بإعداد خططها الإستراتيجية. (Hinton 2012، ص8).

وعلى سبيل المثال فإن جمعية التخطيط للجامعات والكليات المنشأة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1965م تدعم بقوة ومنذ إنشائها ما تسميه بالتخطيط المتكامل (Integrated Planning) الذي يشمل الجامعات وجميع كلياتها ويجعل خطط كل منها تتكامل مع بعضها بعضاً. (Society for College and University Planning, 2018). ومن خلال زيارة الباحث للعديد من مواقع الجامعات العالمية ظهر ذلك بوضوح، بل إن بعض الجامعات تكتفي بالخطط الإستراتيجية للكليات ولا يوجد لديها خطط إستراتيجية للجامعة نفسها. جامعة هارفارد مثلاً ([www.harvard.edu](http://www.harvard.edu)) لا يوجد في موقعها سوى خطط إستراتيجية للكليات ولا يوجد خطة إستراتيجية للجامعة نفسها. الأمر كذلك في جامعة ستانفورد ([www.stanford.edu](http://www.stanford.edu))، وجامعة كامبريدج الإنجليزية ([www.cam.ac.uk](http://www.cam.ac.uk)).

وفي الجانب الآخر فإن جامعة أكسفورد الإنجليزية ([www.ox.ac.uk](http://www.ox.ac.uk)) لديها خطة إستراتيجية على مستوى الجامعة بالإضافة إلى خطط إستراتيجية على مستوى



الكليات. ذكر Dooris, et al., 2002 أن قادة الكليات والجامعات يحتاجون للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي. (Dooris, et al., 2002). وبين (Felix and Castro, 2018 ص6) كذلك أن الكليات تحديداً تحتاج التخطيط الاستراتيجي لمواجهة احتياجات طلابها المتجددة.

في حديثهما عن عمليات التخطيط الاستراتيجي متعددة المستويات في المؤسسات الجامعية، حيث تحدد الخطة الشاملة للجامعة الاتجاه والأهداف العامة بينما تبني المستويات الأدنى خططها على أساسها، أشار Stensaker و Fumasoli أن التخطيط متعدد المستويات، وأنه يستخدم كأداة للتنسيق والتكامل للجامعة. (Stensaker and Fumasoli, 2017).

وقد أثبتت دراسة (عبدالرحمن والشويخ، 2015، ص16) كذلك أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً في تحسين أداء الكلية، وهكذا فقد أوصت الدراسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي لجميع المؤسسات بما فيها الكليات الجامعية.

هناك عدة مستويات للتخطيط في مؤسسات التعليم العالي، كغيره من المؤسسات والمنظمات، مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط التشغيلي أو التنفيذي. والصورة المعتادة هي أن تقوم الجامعات بإعداد خططها الاستراتيجية ومن ثم تعد خططها التنفيذية أي التحول من التخطيط إلى التنفيذ. وهنا يكون دور الجهات الأدنى داخل الجامعة كالكليات والإدارات هو إعداد الخطط التشغيلية أو التنفيذية المحققة للأهداف الاستراتيجية المحددة في التوجه والخطة الاستراتيجية للجامعة. هذه المقدمة تقود إلى تساؤل حول دور الكلية الجامعية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي هل هو إستراتيجي فقط، حيث إن الكلية تعمل كمؤسسة مستقلة؟ أم هو تنفيذي للخطط الاستراتيجية للجامعة التي تنتهي إليها؟ أم هو خليط من ذلك كله، حيث تقوم الكليات بالتخطيط الاستراتيجي لنفسها من حيث كونها مؤسسة مستقلة فيما يتعلق بمجالها الأكاديمي من ناحية، وتقوم الكليات أيضاً بالتخطيط التنفيذي لخططها الاستراتيجية وللخطط الاستراتيجية للجامعة من ناحية أخرى؟ هل تعد الكلية خطة إستراتيجية تدرس فيها واقعها وتُشخص نقاط قوتها

وضعها في بيئتها الداخلية وتدرس الفرص والتهديدات وواقع ما يتم في مجالها في بيئتها الخارجية، أم يكون دورها أن تعد فقط خطة تشغيلية تنفيذية محققة لخطة الجامعة الإستراتيجية؟

هذا ما تحاول هذه الدراسة الإجابة عنه من خلال استفتاء أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء حول العمليات الإستراتيجية والتشغيلية التنفيذية التي ينبغي على الكلية القيام بها، ومنه يمكن تحديد أي الأدوار ينبغي أن تؤديه الكلية الجامعية.

#### 1.4. مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يتكون التخطيط الإستراتيجي من عدة عمليات يمكن إيجازها وإجمالها فيما يأتي:

##### 1.4.1. التخطيط للتخطيط

وهي مرحلة تمهيدية هامة، يتم خلالها تشكيل فرق التخطيط وتحديد مهامها وأدوارها، وتحديد نطاق العمل، وتحديد الموارد المتاحة لتمويل عملية التخطيط من ناحية، ولتمويل الخطة الإستراتيجية من ناحية أخرى، وتحديد المدة التي سيستغرقها إعداد الخطة، وتحديد المدة الزمنية أو النطاق الزمني الذي سيتم خلاله تنفيذ الخطة. ويتم خلال هذه المرحلة أيضاً تحديد (Stakeholders) الشركاء أو المؤثرين والمتأثرين بالخطة (المرسي وآخرون، 2002) (العسكر، 1436هـ). يتمثل أولئك الشركاء في الجهات الحكومية المعنية (وزارة التعليم، المناطق أو المحافظات)، جهات الدعم الخارجي إن وجدت، الطلاب، المجتمع المحلي، أعضاء هيئة التدريس والموظفين، أصحاب العمل. (Rowley, et. al, 1997 ص50).

##### 1.4.2. تشخيص الواقع

ويسى كذلك التحليل الإستراتيجي. ويتم خلال هذه المرحلة تشخيص البيئة الداخلية للكلية وتحديد نقاط ضعفها وقوتها، وتشخيص البيئة الخارجية للكلية وتحديد الفرص المعينة لها والمهددات التي تعيقها. (الدجني، 2006، ص30). وذلك من خلال جمع عدد كبير من المعلومات في البيئة الداخلية لمؤسسة التعليم العالي التي تقوم بإعداد خطتها الإستراتيجية، تتضمن معلومات عن الموارد البشرية المتنوعة فيها

مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والطواقم الإدارية، والموارد المادية من بنى تحتية وتجهيزات ومبان ومقرات وآلات وأدوات ومعدات وغيرها، وموارد مالية من ميزانيات ومدخولات وإمكانات متنوعة، ومن ثم مقارنة ذلك بأداء المؤسسة السابق أو بأداء أقرانها ونظرائها. وكذلك في البيئة الخارجية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وما يتم فيه من تطورات وتغيرات واتجاهات، وما ينجم عن ذلك من فرص تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤيتها المستقبلية، أو ما يبدو من تهديدات تعيق المؤسسة أو تمنعها أو تضعف قدرتها على تحقيق رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية. وفي ذلك الشأن تبرز أداة التحليل الرباعي الشهيرة (SOWT Analysis) والتي تركز على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات خارجها.

#### 1.4.3. تحديد الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة

وتبني خلالها المؤسسة رؤيتها المستقبلية وفق تشخيصها لواقعها في بيئتها الداخلية والخارجية الذي ورد ذكره آنفاً، وتحدد رسالتها وفق الغاية والدور ونوعية المهام التي أنشئت من أجلها. كما تبني المؤسسة قيمها التي تضبط أداءها وممارساتها (Rowley, et. al, 1997). وتحدد المؤسسة من خلال المراحل السابقة قضاياها الإستراتيجية التي ينبغي أن تتعامل معها مستقبلاً وتضعها في دائرة تركيزها الإستراتيجي، وتبني أهدافها الإستراتيجية بناء على تلك القضايا الإستراتيجية المحددة، ومن ثم تشتق الكلية أهدافها التفصيلية أو المحددة من تلك الأهداف الإستراتيجية، وتشرع بعدها في بناء البرامج والمشروعات أو المبادرات المحققة للأهداف، يتبعها قيام المؤسسة ببناء المؤشرات الرئيسة والفرعية بناء على تلك الأهداف والبرامج. (الدجني، 2006).

#### 1.4.4. المتابعة والتقييم

تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ الخطة ومعالجة ما قد يبدو من عقبات، كما تقوم بالتحقق من سيرها في المسار الصحيح من خلال عمليات التقييم المستمرة. أي إنها تتحقق من دقة التخطيط ثم تتحقق بعده من كفاءة التنفيذ. (الدجني، 2006). ورغم أن هذه العملية تستغرق وقتاً سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ إلا أنها

مهمة جداً في التعرف على المشكلات عند أول حدوثها وقبل استفحالها، مما يؤدي إلى القدرة على مواجهتها والتحكم بها أو التخفيف من أضرارها على أقل تقدير. (Rowley, et. al, 1997 ص179).

#### 1.4.5. التخطيط التشغيلي أو التنفيذي:

ويتضمن إعداد خطة تشغيلية توضح التفاصيل والإستراتيجيات والمشروعات المستخدمة لتحقيق الأهداف التفصيلية، محددة جهة أو جهات التنفيذ، وتوقيتات تلك الأعمال، ومن سيقوم بها، ومتى يبدأ التنفيذ، ومتى ينتهي، والموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لذلك، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة وطرائق مواجهتها. (المرسى وآخرون، 2002، ص381)، (الدجني، 2006) (حمدان وإدريس، 2010، ص241). ولا بد أن تكون الخطة التشغيلية مرتبطة تماماً بالخطة الإستراتيجية التي انبثقت عنها، وأن تحوي الميزانية أو الخطة المالية والجداول الزمنية لكل المراحل والأعمال. (المرسى وآخرون، 2002، ص382)، (الدجني، 2006، ص66) (حمدان وإدريس، 2010، ص242). إذا كانت الخطة الإستراتيجية تحدد رؤية المؤسسة على مدى خمس سنين، فإن الخطة التشغيلية تحدد ما الذي ينبغي عمله خلال كل سنة على حدة. (Clarke, 2017، ص15). وتتركز أهمية هذه المرحلة أو العملية كونها هي الأداة الوحيدة التي من خلالها يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحقيق الانتفاع الفعلي بها. وبدونها؛ فإن الخطة الإستراتيجية لن تقدم أي شيء للمؤسسة بل سيكون كل ما أنفق فيها من مال وجهد ووقت هدراً محضاً، باستثناء ما قد يتحقق من خبرات وممارسة مهنية لفرق التخطيط فقط.

#### 2. فرضية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية هي:

أن الكلية الجامعة تقوم بالتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي لنفسها لأنها مؤسسة مستقلة من ناحية، وتقوم بالتخطيط التشغيلي التنفيذي لنفسها كذلك بطبيعة الحال، وللخطة الإستراتيجية للجامعة لأنها إحدى الوحدات الفرعية لها.

### 3. أسئلة الدراسة:

ما مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية؟ هل هو المستوى الإستراتيجي أم التنفيذي التشغيلي؟ أم كلاهما؟ وما أبرز العمليات التخطيطية التي ينبغي للكلية الجامعية القيام بها بناء على ذلك؟ وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الإستراتيجي أم التنفيذي التشغيلي؟ أم كلاهما؟
- 2- بيان مدى انطباق مراحل وعمليات كل منهما على مستوى الكلية الجامعية
- 3- تحديد أبرز عمليات التخطيط التي ينبغي للكلية الجامعية القيام بها بناء على ذلك.

وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.

### 5. أهمية هذه الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الكليات الجامعية في مجالي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، وما المفترض على الكليات القيام به بناء على ذلك. ويؤدي ذلك لمعرفة إدارات الجامعات وإدارات الكليات الجامعية، بالأدوار المطلوبة من تلك الكليات في مجالي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي التنفيذي.

### 6. مصطلحات الدراسة:

#### التخطيط الإستراتيجي:

منهج علمي لدراسة الواقع واستشراف المستقبل ووضع خطوات علمية وقرارات مدروسة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول. (زاهر، 1993)، (الدجني، 2006).

## التخطيط التشغيلي/التنفيذي:

ويهدف إلى وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويتضمن إعداد خطة تشغيلية توضح التفاصيل والإستراتيجيات والمشروعات والبرامج المستخدمة لتحقيق الأهداف التفصيلية، محددة جهة أو جهات التنفيذ وتوقيتات تلك الأعمال ومن سيقوم بها ومن سيشارك في تنفيذها، ومتى يبدأ التنفيذ ومتى ينتهي، والموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لذلك، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة وطرائق مواجهتها.

### 7. عينة الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية حول الأدوار التي تقوم بها الكلية الجامعية في مجالي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، حيث تمثل هذه الفئة القيادات الإدارية العليا والتعليمية في الكليات.

### 8. منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية المبنية على الاستبانة.

### 9. الأداة المستخدمة

لقد تم اختيار الأسلوب الكمي ممثلاً في الاستبانة أداة لهذا البحث.

### لماذا الاستبانة..؟

تتميز الاستبانة بأنها أداة كمية تستخدم لجمع البيانات ومن ثم دراستها وتحليلها. والاستبانة كأداة كمية تعد الأشهر والأكثر انتشاراً من أدوات الحصول على المعرفة، التي تستخدم في غالب البحوث العلمية، التي تستهدف دراسة الظواهر والتحقق من الفرضيات، ولا سيما في مجال البحوث التنظيمية والإدارية. (Van Maanen, 1998)، (Johnson et al., 2006). ويقوم الأسلوب الكمي الذي تأتي الاستبانة على رأس أدواته، على جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى نتائج بناء عليها، وهكذا فإن الباحث يكون أكثر حيادية في النوع من البحث. ولكون البحث الكمي يمكن من التعرف على آراء واتجاهات عينة واسعة من المستهدفين، بشكل أفضل من الأدوات الكيفية (ريان،

2003) فقد تم اختياره واختيار أدواته الأشهر لتنفيذ هذه الدراسة. وفي الملاحق لهذه الدراسة نسخة من الاستبانة الورقية وأجزاء من نسختها الإلكترونية.

#### تحكيم الاستبانة

مرت الاستبانة بعد بنائها من قبل الباحث بمرحلة تحكيم من قبل اثنين من أساتذة الجامعات السعودية، تلتها بعض التعديلات ثم إعادة التحكيم باستخدام أسلوب دلفاي (Delphi) المعروف، حتى تم التوصل إلى الصياغة النهائية للاستبانة.

#### الصدق والثبات:

للتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم استخدام ما يأتي:

#### 1- الاتساق الداخلي:

وتم التأكد من ذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين العبارات والدرجة الكلية للمحور وكذلك بين المحاور والاستبانة ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (1) معامل ارتباط العبارات بمحور التخطيط للتخطيط

العبارات	معامل الارتباط
1	0.910**
2	0.884**
3	0.878**
4	0.903**
5	0.904**
6	0.910**

\*\*دال عند (0.01)

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ارتباط العبارات بمحور التخطيط للتخطيط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومحصورة بين (0.878-0.910) مما يؤكد تمتعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (2) معامل ارتباط العبارات بمحور تشخيص الواقع

العبارات	معامل الارتباط
7	0.939**
8	0.938**

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ارتباط العبارات بمحور تشخيص الواقع دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومحصورة بين (0.938-0.939) مما يؤكد تمتعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (3) معامل ارتباط العبارات بمحور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية

العبارات	معامل الارتباط
9	0.840**
10	0.767**
11	0.830**
12	0.725**
13	0.711**
14	0.833**
15	0.696**
16	0.747**

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بمحور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومحصورة بين (0.696 – 0.840) مما يؤكد تمتعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (4) معامل ارتباط العبارات بمحور المتابعة والتقييم

العبارات	معامل الارتباط
17	0.970**
18	0.974**



يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بمحور تحديد المتابعة والتقييم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومحصورة بين (0.970 – 0.974) مما يؤكد تمتعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (5) معامل ارتباط العبارات بمحور التخطيط التشغيلي

العبارات	معامل الارتباط
1	0.785**
2	0.724**
3	0.719**
4	0.714**
5	0.861**
6	0.846**
7	0.720**
8	0.789**
9	0.844**
10	0.846**

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات بمحور التخطيط التشغيلي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومحصورة بين (0.714 – 0.861) مما يؤكد تمتعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (6) معامل ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط
التخطيط للتخطيط	0.861**
تشخيص الواقع	0.815**
تحديد الاتجاهات الاستراتيجية	0.918**
المتابعة والتقييم	0.799**
التخطيط الاستراتيجي	0.966**
التخطيط التشغيلي	0.834**

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومحصورة بين (0.799 – 0.966) مما يؤكد تمتعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي. وبذلك اطمئن الباحث لصلاحية الاستبانة للتطبيق على العينة النهائية.

## 2- معامل ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لعبارات كل بعد والاستبانة ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7) معامل ألفا كرونباخ لكل بعد والاستبانة ككل

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط للتخطيط	6	0.952
تشخيص الواقع	2	0.866
تحديد الاتجاهات الاستراتيجية	8	0.902
المتابعة والتقييم	2	0.941
التخطيط الاستراتيجي	18	0.959
التخطيط التشغيلي	10	0.929
الاستبانة	28	0.964

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، مما يدل على تمتع الاستبانة بجميع عباراتها وأبعادها المختلفة بدرجة مرتفعة من الثبات ويؤكد صلاحيتها للتطبيق على العينة النهائية.

## 10. نتائج الدراسة:

تم تطبيق الأداة (الاستبانة) عبر وسيلتين إلكترونية وورقية. الإليكترونية تم إدخالها من قبل المستجيبين مباشرة، في حين أن الورقية تم إدخال الاستجابات فيها من قبل الباحث على الاستبانة الإليكترونية في (google docs). وبلغت عدد الاستبانات المرسله من قبل الباحث 180 استبانة ورقية بالإضافة إلى توزيع رابط الاستبانة

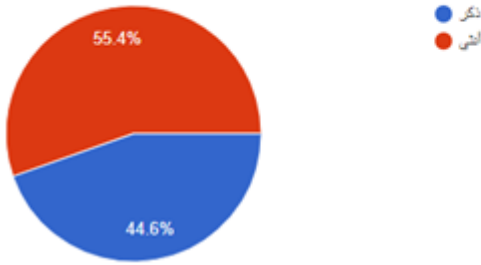
الإلكتروني عبر تطبيق (الواتساب) وعبر الإيميلات. وبلغ عدد الاستبانات العائدة 83 استبانة فقط، مما قد يشير إلى ما تعانيه البحوث والباحثون في الحصول على استجابات العينات في جامعة شقراء من ضعف الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية، وعدم المبادرة بالاستجابة لتساؤلات البحوث والدراسات العلمية.

#### المعلومات الأولية:

وقد كانت الاستجابات كما يأتي:

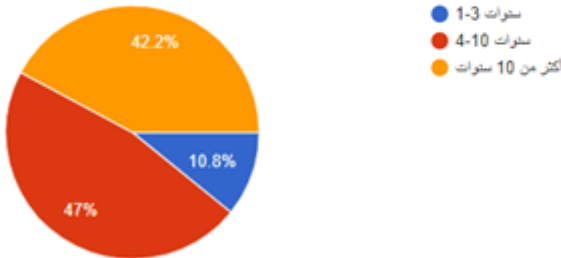
1- بلغت نسبة الإناث في الاستجابات 55.4% من إجمالي المستجيبين، في حين بلغت نسبة الذكور 44.6%.

#### جنس المستجيب



شكل رقم (1) 2- كما كانت نسبة المستجيبين حسب سنوات الخدمة الأكاديمية 3-1 سنوات = 11%، 4-10 سنوات = 47%، وأكثر من 10 سنوات 42%.

سنوات الخدمة: كم عدد سنوات الخدمة في البيئة الأكاديمية (في الجامعات أو الكليات)

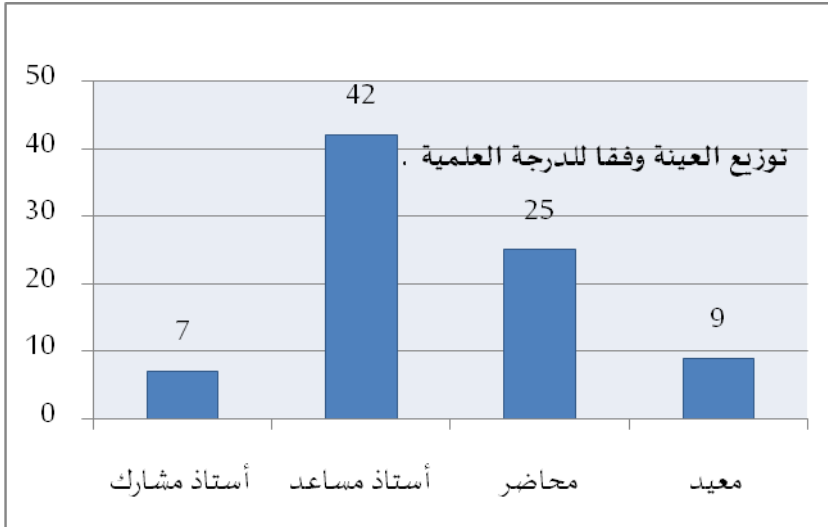


شكل رقم (2) وقد تراوح توزيع العينة بين معيد ومحاضر وأستاذ مساعد وأستاذ

مشارك كما يلي:

جدول (8) توزيع العينة وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	%
معيد	10.8
محاضر	30.1
أستاذ مساعد	50.6
أستاذ مشارك	8.4
المجموع	100



شكل رقم (3) كما كان توزيع العينة وفق الخبرة في المجال الأكاديمي كما في

الجدول الآتي:

جدول (9) توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	%
3-1 سنوات	10.8

مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي

47.0	4- إلى أقل من 10
42.2	10 فأكثر
100	المجموع

حيث يتضح من الجدول السابق أن 89% من المستجيبين تبلغ خبرتهم الأكاديمية أكثر من أربع سنوات.

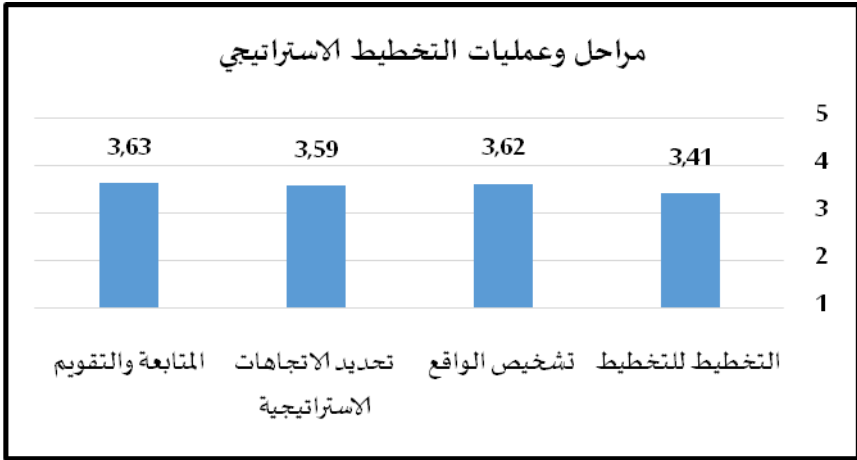
النتائج التفصيلية:

1- بين الجدولان التاليان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع

الاستجابات في محوري التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة على عبارات (مراحل التخطيط الاستراتيجي)

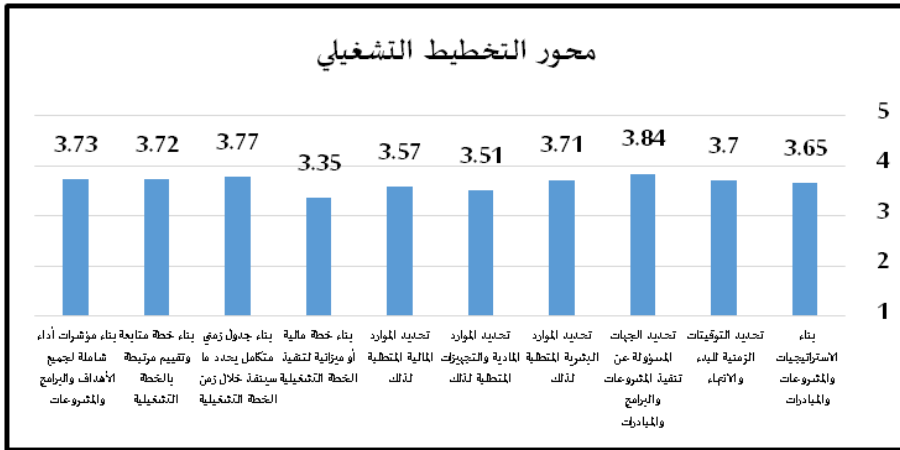
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
3	1.00	3.47	تشكيل فريق التخطيط وتحديد مهامها	1
5	0.951	3.33	تحديد التزايد القادمة	2
6	0.947	3.31	تحديد مدة إعداد الخطة ومداها	3
2	1.04	3.49	تحديد النية الرسمية للخطة	4
4	1.00	3.36	تحديد الشركة، الرئيس، الميزانين أو الممثلين بالخطة	5
1	0.980	3.32	تحديد المعلومات المتعلقة لبناء الخطة الاستراتيجية	6
	0.986	3.41	مجموع التخطيط للتخطيط	
1	1.07	3.77	تشخيص البيئة الداخلية للكتبة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها	7
2	1.08	3.34	تشخيص البيئة الخارجية للكتبة وتحديد الفرص المتاحة لها والتحديات التي تعيقها	8
	0.078	3.65	مجموع تشخيص الواقع	
5	1.09	3.66	تحق الكتبة وفق تشخيصها الواقعي، بدرجة الاستيعابية	9
2	1.00	3.86	تحديد الكتبة بحاجة وفق الحاجة والقدرة وجودية الأيام التي أنتجت من أجلها	10
1	0.908	3.87	تحق الكتبة فهمها التي تحيط بأدائها ومهامها	11
6	1.01	3.31	تحديد الكتبة من خلال التراسل المناسبة لخدماتها الاستراتيجية التي يحد أن تتعامل معها مستقبلاً	12
4	0.883	3.87	تحق الكتبة أهدافها الاستراتيجية بناء على تلك الخدمات المقدمة	13
3	0.941	3.72	تشقق الكتبة أهدافها التشغيلية أو المحددة من تلك الأهداف الاستراتيجية	14
8	1.25	3.13	تحق الكتبة البرامج والتشروعات أو المبادرات المتعددة للأهداف	15
7	1.02	3.34	تحق الكتبة بناء التورات الرئيسة والفرعية بناء على تلك الأهداف والبرامج	16
	0.116	3.39	مجموع تحديد الانجازات الاستراتيجية	
1	1.00	3.64	تحق الكتبة بمخاطبة تحديد العمل ووضع البيانات حول ذلك، ومعالجة ما قد يحد من عمليات	17
2	1.07	3.63	تحق الكتبة بالتحقق من سويها في السار	18



شكل رقم (4)

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة على عبارات (محور التخطيط التشغيلي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	بناء الاستراتيجيات والمشروعات والمبادرات المحققة للأهداف	3.65	0.847	7
2	تحديد التوقيتات الزمنية للبدء والانتهاء لتلك المشروعات والبرامج والمبادرات	3.70	0.808	6
3	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروعات والبرامج والمبادرات	3.84	0.671	1
4	تحديد الموارد البشرية المطلوبة لذلك	3.71	0.728	5
5	تحديد الموارد المادية والتجهيزات المطلوبة لذلك	3.51	0.980	9
6	تحديد الموارد المالية المطلوبة لذلك	3.57	0.952	8
7	بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ الخطة التشغيلية	3.35	1.00	10
8	بناء جدول زمني متكامل يحدد ما سينفذ خلال زمن الخطة التشغيلية	3.77	0.738	2
9	بناء خطة متابعة وتقييم مرتبطة بالخطة التشغيلية	3.72	0.773	4
10	بناء مؤشرات أداء شاملة لجميع الأهداف والبرامج والمشروعات	3.73	0.915	3
	محور التخطيط التشغيلي	3.65	1.24	



شكل رقم (5)

ويتضح من الجدولين والشكلين السابقين، وبعد النظر في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، أن جميع البيانات متجانسة نظراً لقرنها من المتوسط الحسابي (فرج الله، 2017 ص111)، (العزاوي، 1439هـ، ص116)، مما يقلص أهمية النظر إلى مقاييس التشتت، وهكذا فسيتم التركيز في الجداول الآتية على ترتيب العبارات من وجهة نظر المستجيبين وقراءة استجاباتهم في كل عبارة وفي كل محور.

**المحور الأول:** مدى انطباق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية:

تبين الجداول التالية التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محاور الاستبانة:

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محور  
(التخطيط للتخطيط)

العارة	ت	تطبيق تماماً	تطبق	لا أدري	لا تطبق	لا تطبق مطلقاً
1 تشكيل فرق التخطيط وتحديد مهامها	ت	9	39	21	10	4
	%	10.8	47.0	25.3	12.0	4.8
2 تحديد الموارد المتاحة	ت	7	30	33	9	4
	%	8.4	36.1	39.8	10.8	4.8
3 تحديد مدة إعداد الخطة وبنائها	ت	5	37	24	13	4
	%	6.0	44.6	28.9	15.7	4.8
4 تحديد المدة الزمنية للخطة	ت	13	32	25	9	4
	%	15.7	38.6	30.1	10.8	4.8
5 تحديد الشركاء الرئيسيين المؤثرين أو المتأثرين بالخطة	ت	7	35	28	7	6
	%	8.4	42.2	33.7	8.4	7.2
6 تحديد المعلومات المطلوبة لبناء الخطة الاستراتيجية	ت	11	35	27	6	4
	%	13.3	42.2	32.5	7.2	4.8

وكما يظهر في الجدول يلاحظ ما يلي:

- 1- "تشكيل فرق التخطيط وتحديد مهامها" بلغت نسبة من يرون انطباقها وانطباقها تماماً 57.8% بينما بلغت نسبة من يرون عدم انطباقها وعدم انطباقها كلياً 16.8%. كما يلاحظ أن نسبة من أجابوا ب "لا أدري" بلغت 25.3%.
- 2- "تحديد الموارد المتاحة" بلغت نسبة من يرون انطباقها وانطباقها تماماً 44.5% بينما بلغت من يرون عدم انطباقها وعدم انطباقها كلياً 15.6%. كما يلاحظ ارتفاع نسبة من أجابوا بلا أدري حيث بلغت ما يقارب 40%.
- 3- " تحديد مدة إعداد الخطة وبنائها " بلغت نسبة من يرون انطباقها وانطباقها تماماً 50.6% بينما بلغت من يرون عدم انطباقها وعدم انطباقها كلياً 20.5%. كما يلاحظ كذلك ارتفاع نسبة من أجابوا بلا أدري حيث بلغت 30%.



4- " تحديد المدة الزمنية للخطة " بلغت نسبة من يرون انطباقها وانطباقها تماماً 54% بينما بلغت من يرون عدم انطباقها وعدم انطباقها كلياً 15.6%، كما يلاحظ ارتفاع نسبة من أجابوا بلا أدري حيث بلغت ما يقارب 30%.

5- " تحديد الشركاء الرئيسيين المؤثرين أو المتأثرين بالخطة " بلغت نسبة من يرون انطباقها وانطباقها تماماً 50.6% بينما بلغت من يرون عدم انطباقها وعدم انطباقها كلياً 15.6%، كما يلاحظ ارتفاع نسبة من أجابوا بلا أدري حيث بلغت ما يقارب 34%.

6- " تحديد المعلومات المتطلبة لبناء الخطة الاستراتيجية " بلغت نسبة من يرون انطباقها وانطباقها تماماً 55.5% بينما بلغت من يرون عدم انطباقها وعدم انطباقها كلياً 12%، كما يلاحظ ارتفاع نسبة من أجابوا بلا أدري حيث بلغت 32.5%.

ومما ورد ذكره يلاحظ أن غالبية الاستجابات ترى أن محور التخطيط للتخطيط هو من مهام الكلية الجامعية حيث تراوحت نسب الانطباق والانطباق التام بين 44.5% إلى 58% بينما انخفضت نسب عدم الانطباق وعدم الانطباق التام إلى ما بين 12% إلى 20.5%. إلا أن الملحوظة الأهم هي ارتفاع نسبة المجيبين ب "لا أدري" إلى ما بين 25% إلى 40%، وهذا يشير إلى ضعف معرفي فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وممارساته على مستوى الكلية الجامعية.

جدول (13) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محور (تشخيص

الواقع)

٢	العبارة	تطبيق تماماً	تطبيق	لا أدري	لا تطبق مطلقاً
7	تشخيص البيئة الداخلية للكلية وتحديد نقاط ضعفها وقوتها	19	43	8	9
		22.9	51.8	9.6	10.8
8	تشخيص البيئة الخارجية للكلية وتحديد الفرص للبيئة لها والمهددات التي تعيقها	15	32	24	7
		18.1	38.6	28.9	8.4

وبلاحظ على هذا الجدول ما يلي:

1- بلغت نسبة من يرون انطباق " تشخيص البيئة الداخلية للكلية وتحديد نقاط ضعفها وقوتها" أو انطباقها تماماً على مستوى الكلية 74.7% بينما بلغت نسبة من يرون أنها لا تنطبق أو لا تنطبق تماماً 15.6% ومن أجابوا ب "لا أدري" 9.6%. ويشير انخفاض نسبة من أجابوا ب "لا أدري" مع ارتفاع نسبة من يرى انطباقها أو انطباقها تماماً هنا، إلى وضوح هذه العملية من عمليات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية الجامعية لدى المستجيبين واتفاق أغليتهم على أنها من مهام الكليات الجامعية.

2- كما بلغت نسبة من يرون انطباق " تشخيص البيئة الخارجية للكلية وتحديد الفرص المعينة لها والمهددات التي تعيقها" أو انطباقها تماماً على مستوى الكلية 56.7% بينما بلغت نسبة من يرون أنها لا تنطبق أو لا تنطبق تماماً 14.4% ومن أجابوا ب "لا أدري" ما يقارب 29%.

2- وهنا أيضاً في محور تشخيص الواقع، فإن تشخيص الواقع الداخلي يحوز على نسبة اتفاق أعلى من تشخيص البيئة الخارجي، وذلك يتضح أيضاً في ارتفاع نسبة من أجابوا ب "لا أدري" عن هذه العملية البالغة 29% من المستجيبين، مقارنة مع 9.6% في تشخيص الواقع الداخلي.

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محور (تحديد الاتجاهات الاستراتيجية)

لا تطبق مطلقاً	لا تطبق	لا أدري	تطبق	تطبق تماماً	ت	العبرة	٢
4	9	17	34	19	ت	تبي الكلية وفق تخصيصها لواقعها، رؤيتها المستقبلية	9
4.8	10.8	20.5	41.0	22.9	%		
3	8	6	47	19	ت	تحدد الكلية رسالتها وفق الغاية والدور ونوعية المهام التي أنشئت من أجلها	10
3.6	9.6	7.2	56.6	22.9	%		
2	6	10	48	17	ت	تبي الكلية قيمها التي تضبط أداؤها وممارساتها	11
2.4	7.2	12.0	57.8	20.5	%		
4	9	22	37	11	ت	تحدد الكلية من خلال المراحل السابقة قضاياها الاستراتيجية التي ينبغي أن تتعامل معها مستقبلاً	12
4.8	10.8	26.5	44.6	13.3	%		
2	3	29	35	14	ت	تبي الكلية أهدافها الاستراتيجية بناء على تلك القضايا المحددة	13
2.4	3.6	34.9	42.2	16.9	%		
2	7	18	41	15	ت	تتفق الكلية أهدافها التفصيلية أو المحددة من تلك الأهداف الاستراتيجية	14
2.4	8.4	21.7	49.4	18.1	%		
4	14	18	29	18	ت	تبي الكلية البرامج والمشروعات أو المبادرات المحققة للأهداف	15
4.8	16.9	21.7	34.9	21.7	%		
2	19	20	33	9	ت	تقوم الكلية ببناء المؤشرات الرئيسة والفرعية بناء على تلك الأهداف والبرامج	16
2.4	22.9	24.1	39.8	10.8	%		

ومن خلال بيانات هذا الجدول يمكننا أن نصل إلى ما يلي:

- 1- بلغت نسبة من يرون أن عبارة " تبي الكلية وفق تخصيصها لواقعها، رؤيتها المستقبلية" تنطبق وتنطبق وتتماً، 63.9% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 15.6% ومن أجابوا ب "لا أدري" 20.5%.
- 2- بلغت نسبة من يرون أن عبارة " تحدد الكلية رسالتها وفق الغاية والدور ونوعية المهام التي أنشئت من أجلها" تنطبق وتنطبق وتتماً، 79.5% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 13.2% ومن أجابوا ب "لا أدري" 20.5%.

3- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تبني الكلية قيمها التي تضبط أداؤها وممارساتها" تنطبق وتنطبق وتتماً، 78.3% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 9.6% ومن أجابوا ب "لا أدري" 12%.

4- بلغت نسبة من يرون أن عبارة " تحدد الكلية من خلال المراحل السابقة قضاياها الاستراتيجية التي ينبغي أن تتعامل معها مستقبلاً " تنطبق وتنطبق وتتماً، 57.9% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 15.6% ومن أجابوا ب "لا أدري" 26.5%.

5- بلغت نسبة من يرون أن عبارة " تبني الكلية أهدافها الاستراتيجية بناء على تلك القضايا المحددة" تنطبق وتنطبق وتتماً، 59.1% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 6% فقط، وارتفعت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" إلى 34.9%.

6- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تشتق الكلية أهدافها التفصيلية أو المحددة من تلك الأهداف الاستراتيجية" تنطبق وتنطبق وتتماً، 67.5% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 10.8% فقط، وارتفعت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" إلى 21.7%.

من رأوا الانطباق والانطباق التام لعبارات محور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، مثلوا مجدداً الأغلبية في المستجيبين، إلا أنه يلاحظ ارتفاع أكبر في نسبة من أجابوا ب "لا أدري" حيث بلغت في إحدى الإجابات 34.9% وهي دلالة على الضعف المعرفي الذي تمت الإشارة إليه سابقاً.

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محور (المتابعة والتقييم)

م	العبارة	ت	تطبيق تماماً	تنطبق	لا أدري	لا تنطبق	لا تنطبق مطلقاً
17	تقوم الكلية بمتابعة تنفيذ الخطة وجمع البيانات حول ذلك، ومعالجة ما قد يبدو من عقبات	ت	15	37	18	11	2
		%	18.1	44.6	21.7	13.3	2.4
18	تقوم الكلية بالتحقق من سيرها في المسار الصحيح من خلال عمليات التقييم المستمرة أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه	ت	17	35	18	9	4
		%	20.5	42.2	21.7	10.8	4.8

وبلاحظ على هذا الجدول ما يلي:

1- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تقوم الكلية بمتابعة تنفيذ الخطة وجمع البيانات حول ذلك، ومعالجة ما قد يبدو من عقبات" تنطبق وتنطبق وتاماً، 62.7% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 15.7% فقط، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 21.7%.

2- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تقوم الكلية بالتحقق من سيرها في المسار الصحيح من خلال عمليات التقييم المستمرة أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه" تنطبق وتنطبق وتاماً، 62.7% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 15.6% فقط، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 21.7%.

وبلاحظ فيهما أيضاً أغلبية من يرى انطباق العبارتين أو انطباقهما تماماً على مستوى الكلية بنسبة بلغت 62.7%، وهذا يشير إلى أن محور المتابعة والتقييم -وهو من مراحل التخطيط الإستراتيجي- منطبق على مستوى الكلية الجامعية. ومرة أخرى يلاحظ ارتفاع نسبة من أجابوا ب "لا أدري" حيث بلغت 21.7% في العبارتين وهي إشارة تلحق بما سبقها في الضعف المعرفة في جانب التخطيط الإستراتيجي ومراحله لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية بجامعة شقراء.

المحور الثاني: مدى انطباق عمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية  
جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محور (التخطيط  
التشغيلي)

م	العبار	تتطبق تماماً	تتطبق	لا أدي	لا تتطبق	لا تتطبق مطلقاً
1	بناء الاستراتيجيات والمشروعات والمبادرات المحققة للأهداف	9	47	16	11	-
		10.8 %	56.6	19.3	13.3	-
2	تحديد التوقيتات الزمنية للبدء والانهاء لتلك المشروعات والبرامج والمبادرات	10	45	22	5	1
		12.0 %	54.2	26.5	6.0	1.2
3	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروعات والبرامج والمبادرات	9	56	14	4	-
		10.8 %	67.5	16.9	4.8	-
4	تحديد اللورد البشرية المطلوبة لذلك	7	50	20	6	-
		8.4 %	60.2	24.1	7.2	-
5	تحديد اللورد للمادة والتجهيزات المطلوبة لذلك	9	42	16	14	2
		10.8 %	50.6	19.3	16.9	2.4
6	تحديد اللورد المالية المطلوبة لذلك	9	45	15	12	2
		10.8 %	54.2	18.1	14.5	2.4
7	بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ الخطة التشغيلية	10	28	29	13	3
		12.0 %	33.7	34.9	15.7	3.6
8	بناء جدول زمني متكامل يحدد ما سينفذ خلال زمن الخطة التشغيلية	11	46	22	4	-
		13.3 %	55.4	26.5	4.8	-
9	بناء خطة متابعة وتنظيم مرتبطة بالخطة التشغيلية	9	50	19	5	-
		10.8 %	60.2	22.9	6.0	-
10	بناء مؤشرات أداء شاملة لجميع الأهداف والبرامج والمشروعات	11	47	19	4	2
		13.3 %	56.6	22.9	4.8	2.4

وبلاحظ على هذا الجدول ما يلي:

1- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تقوم الكلية بمتابعة تنفيذ الخطة وجمع البيانات  
حول ذلك، ومعالجة ما قد يبدو من عقبات" تنطبق وتنطبق وتاماً، 62.7% بينما

بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 15.7% فقط، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 21.7%.

2- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تقوم الكلية بالتحقق من سيرها في المسار الصحيح من خلال عمليات التقييم المستمرة أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه" تنطبق وتنطبق وتتماً، 62.7% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 15.6% فقط، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 21.7%.

ويلاحظ فيهما أيضاً أغلبية من يرى انطباق العبارتين أو انطباقهما تماماً على مستوى الكلية بنسبة بلغت 62.7%، وهذا يشير إلى أن محور المتابعة والتقييم -وهو من مراحل التخطيط الإستراتيجي- منطبق على مستوى الكلية الجامعية. ومرة أخرى يلاحظ ارتفاع نسبة من أجابوا ب "لا أدري" حيث بلغت 21.7% في العبارتين وهي إشارة تلحق بما سبقها في الضعف المعرفة في جانب التخطيط الإستراتيجي ومراحله لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية بجامعة شقراء.

**المحور الثاني: مدى انطباق عمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية**

جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على عبارات محور (التخطيط التشغيلي)

م	العبارة	تطبيق تماماً	تطبيق	لا أدري	لا تطبق	لا تطبق مطلقاً
1	بناء الاستراتيجيات والمشروعات والمبادرات المحققة للأهداف	ت	9	47	16	11
		%	10.8	56.6	19.3	13.3
2	تحديد التوقيتات الزمنية للبدء والانتهاؤ لتلك المشروعات والبرامج والمبادرات	ت	10	45	22	5
		%	12.0	54.2	26.5	6.0
3	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروعات والبرامج والمبادرات	ت	9	56	14	4
		%	10.8	67.5	16.9	4.8
4	تحديد الموارد البشرية المطلوبة لذلك	ت	7	50	20	6
		%	8.4	60.2	24.1	7.2
5	تحديد الموارد للمادة والتجهيزات المطلوبة لذلك	ت	9	42	16	14
		%	10.8	50.6	19.3	16.9
6	تحديد الموارد المالية المطلوبة لذلك	ت	9	45	15	12
		%	10.8	54.2	18.1	14.5
7	بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ الخطة التشغيلية	ت	10	28	29	13
		%	12.0	33.7	34.9	15.7
8	بناء جدول زمني متكامل يحدد ما سينفذ خلال زمن الخطة التشغيلية	ت	11	46	22	4
		%	13.3	55.4	26.5	4.8
9	بناء خطة متابعة وتقييم مرتبطة بالخطة التشغيلية	ت	9	50	19	5
		%	10.8	60.2	22.9	6.0
10	بناء مؤشرات أداء شاملة لجميع الأهداف والبرامج والمشروعات	ت	11	47	19	4
		%	13.3	56.6	22.9	4.8

- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "بناء الاستراتيجيات والمشروعات والمبادرات المحققة للأهداف" تنطبق وتنطبق وتتماًماً، 67.4% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها 13.3% ومن لا يرون انطباقها تماماً، 0%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 19.3%.



2- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تحديد التوقيتات الزمنية للبدء والانهاء لتلك المشروعات والبرامج والمبادرات" تنطبق وتنطبق تماماً، 66.2% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 7.2%، وارتفعت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" حتى بلغت 26.5%.

3- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروعات والبرامج والمبادرات" تنطبق وتنطبق تماماً، 78.3% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها 4.8% ومن لا يرون انطباقها تماماً، 0%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 16.9%.

4- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تحديد الموارد البشرية المتطلبة لذلك" تنطبق وتنطبق تماماً، 68.6% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها 7.2% ومن لا يرون انطباقها تماماً، 0%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 24.1%.

5- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تحديد الموارد المادية والتجهيزات المتطلبة لذلك" تنطبق وتنطبق تماماً على مستوى الكلية، 61.4% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 19.3%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 19.3%.

6- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "تحديد الموارد المالية المتطلبة لذلك" تنطبق وتنطبق تماماً على مستوى الكلية، 65% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 16.9%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 18.1%.

7- انخفضت نسبة من يرون أن عبارة "بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ الخطة التشغيلية" تنطبق وتنطبق تماماً على مستوى الكلية عن النسبة المعتادة حيث بلغت 45.7% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 19.3%، وارتفعت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" حتى بلغت 34.9%.

8- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "بناء جدول زمني متكامل يحدد ما سينفذ خلال زمن الخطة التشغيلية" تنطبق وتنطبق تماماً، 68.7% بينما بلغت نسبة من لا يرون

انطباقها 4.8% فقط ومن لا يرون انطباقها تماماً، 0%، وارتفعت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" فبلغت 26.5%.

9- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "بناء خطة متابعة وتقييم مرتبطة بالخطة التشغيلية" تنطبق وتنطبق وتتماً، 71% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها 6% فقط ومن لا يرون انطباقها تماماً، 0%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 22.9%.

10- بلغت نسبة من يرون أن عبارة "بناء مؤشرات أداء شاملة لجميع الأهداف والبرامج والمشروعات" تنطبق وتنطبق وتتماً على مستوى الكلية، 69.9% بينما بلغت نسبة من لا يرون انطباقها ومن لا يرون انطباقها تماماً، 7.2%، وبلغت نسبة من أجابوا ب "لا أدري" 22.9%.

ويلاحظ على عبارات محور التخطيط التشغيلي ما يلي:

العبارات التسع من (1-10) باستثناء (7) بلغت الموافقة والموافقة التامة على الانطباق على مستوى الكلية الجامعية نسبة تتراوح ما بين 61.4% إلى 78.3%، مما يشير إلى اتفاق أغلبية المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء على أن جميع عمليات التخطيط التشغيلي تنطبق على مستوى الكلية الجامعية. أما بالنسبة للعبارة السابعة فانخفضت الموافقة والموافقة التامة على الانطباق على مستوى الكلية الجامعية إلى نسبة هي الأقل في جميع عبارات الاستبانة في المحورين وهي 45.7% أي أقل من نصف عدد المستجيبين. وقد يجاب عن هذه النسبة الأكثر انخفاضاً أن المستجيبين لا يرون أن "بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ الخطة التشغيلية" تنطبق على مستوى الكلية، إلا أن القارئ يلاحظ أن النسبة الباقية لم تذهب إلى عدم الانطباق وإنما ذهبت إلى عدم المعرفة! حيث يلاحظ على تلك العبارة أيضاً أنها حققت أعلى نسبة في الإجابة ب "لا أدري" في هذا المحور، تالية لإحدى الإجابات في محور التخطيط الإستراتيجي والتي بلغت 40%.

وتراوحت نسبة عدم الموافقة أو عدم الموافقة التامة على الانطباق في محور التخطيط التشغيلي إلى ما بين 4.8% إلى 19.3%، إلا أن هذا الانخفاض لم يذهب إلى الانطباق وإنما ذهب إلى إجابة "لا أدري"، وهكذا فإن نتائج استجابات المستجيبين من أعضاء

هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء تأتي مؤكدة للضعف المعرفي في المحورين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة، وخاصة في عبارات "بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ الخطة التشغيلية" وكذلك في عبارة "تحديد الموارد المتاحة" في محور التخطيط الإستراتيجي، وكلا العبارتين تتعلقان بالجانب المالي والذي يبدو أن المستجيبين يرون أنه يتم بشكل مركزي وليس للكليات الجامعية دور أو تحكم فيه.

#### 11. الاستنتاجات والتوصيات:

##### الاستنتاجات:

يتبين من تحليل إجابات المستجيبين التي تم ذكرها في الصفحات السابقة ما يلي:

- صحة فرضية الدراسة وما أشارت إليه الأدبيات في هذا المجال، من أن جميع عمليات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي تنطبق على مستوى الكلية الجامعية، وأنه بإمكانها ممارستها بدون تعارض مع إعداد أو تنفيذ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.
- أن الجانب المعرفي في جانبي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ضعيف إجمالاً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء وهذا قد يعزى إلى ضعف في نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي في الجامعة وإلى ضعف في الخبرة والتجربة في هذا المجال، وهذا ما تشير إليه النسب المرتفعة في إجابات "لا أدري".

##### التوصيات:

مما تقدم من نتائج ومناقشات واستنتاجات يمكن الإيحاء بما يلي:

- أهمية التوعية ونشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ومراحلها وعملياتهما في الكليات الجامعية من خلال البرامج التدريبية من ناحية، والتطبيق والممارسة العملية للتخطيط بنوعيه الإستراتيجي والتشغيلي من ناحية أخرى.

- أهمية بيان دور الكليات الجامعية في مجالي التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.
- أهمية تكوين فرق متخصصة لدى الكليات للقيام بمهام التخطيط بنوعيه يتركز العمل لديها وتقوم بإشراك المعنيين وأصحاب المصلحة في الكليات الجامعية.

وبالنظر إلى ما تم مناقشته من نتائج وما تم التوصل إليه من استنتاجات فإنه يمكن الإيحاء بدراسات تالية لهذه الدراسة ومبنيّة على نتائجها، تتمثل فيما يلي:

- دراسة مقومات نجاح التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكليات الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة مقومات نجاح التخطيط التشغيلي على مستوى الكليات الجامعية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد متطلبات وعمليات نشر ثقافة التخطيط لدى الجامعات والكليات الجامعية في المملكة العربية السعودية.

## 12. المراجع:

1. الدجني، إياد (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
2. ريان، عادل. (2003) استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث، دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة. ورقة عمل. المؤتمر العربي الثالث، البحوث الإدارية والنشر العربية. القاهرة، جمهورية مصر.
3. حمدان، خالد، وإدريس، وائل. (2010) الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. دار اليازوري، عمان الأردن.

4. عبدالرحمن، رضوان الأمين، و الشويخ، عاطف. (2015) دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح. Studies and Research 2015 Vol.7 Issue 20, pp.300-327
5. العزاوي، علي(1439هـ) الاساليب الكمية الاحصائية في الجغرافية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمّان، الأردن.
6. العسكر، عبدالعزيز (1436هـ-2015م) متطلبات تفعيل التخطيط الإستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. العدد 49. الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. المبعوث، محمد (2003م) تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، المجلد السادس، العدد الثامن. مصر.
8. المرسي، جمال الدين، أبوبكر، مصطفى، جبة، طارق. (2002) التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. زاهر، ضياء الدين. (1993) تعليم الكبار منظور إستراتيجي. الطبعة الأولى، دارسعاد الصباح، الكويت.
10. فرج الله، عبدالكريم موسى أحمد (2017) مقدمة في الإحصاء التربوي. الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمّان، الأردن.

1. Clarke, S. (2017) Strategic Operational Planning: Why Healthcare Organizations Need to Adopt this Dual Approach Under Population Health Management. The Journal of Medical Practice Management: MPM; Phoenix Vol. 33, Iss. 1, (Jul/Aug 2017): pp.15-18.

2. Dooris, M., Kelley, J., and Trainer, J. (2002) Strategic Planning in Higher Education. *New Directions for Higher Education*, no. 116, Fall 2002 © John Wiley & Sons, Inc.
3. Fathi, M., Wilson, L. (2009). Strategic Planning in Colleges and Universities. *Business Renaissance Quarterly*. Spring2009, Vol. 4 Issue 1, p91-103. 13p. 1 Diagram.
4. Felix, E., & Fernandez Castro, M. (2018). Planning as strategy for improving Black and Latinx student equity: Lessons from nine California community colleges. *Education Policy Analysis Archives*, 26(56). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3223>
5. Hinton, Karen, E. (2012) *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning, [www.scup.org](http://www.scup.org).
6. Johnson, F., Buehring, A., Cassell, C. and Symon, G. (2006) Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews* 8(3): pp.131–156.
7. Nauffal, D. and Nasser, R. (2012). Strategic planning at two levels. *Planning for Higher Education*, 40(4), 32-39. Retrieved from <https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1272106400?accountid=142908>
8. Rowley, D., Lujan, H. and Dolence, N. (1997) *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.

9. Stensaker B. and Fumasoli T. Multi-level strategies in universities: Coordination, contestation or creolisation? *Higher Educ Q.* 2017;71:263–273. <https://doi.org/10.1111/hequ.12126>
10. .edu/searches?searchtext=strategic%20plan#gsc.tab=0&gsc.q=strategicSociety for College and University Planning (2018, October 3), Integrated Planning for Higher Education. Retrieved from: <https://www.scup.org/page/about>.
11. Strategic Plan (2018, October 3). Retrieved from <https://www.harvard%20plan&gsc.page=1>
12. Taylor, J., and Machado, M. (2006) Higher Education Leadership and Management: From Conflict to Interdependence through Strategic Planning. *Tertiary Education and Management.* 12: 137–160
13. Thomas, R. (1980) Corporate Strategic Planning in a University. *Long Range Planning Vol. 13.* pp70.
14. Van Maanen, J. (1998) Different strokes: Qualitative research in the Administrative Science Quarterly from 1956-1996. In John Van Maanen (Ed.) *Qualitative Studies of Organizations.* Newbury Park, CA: Sage Publications, pp.8-33.

## ملاحق:

الاستبانة الإلكترونية عبر قوقل دوكس، وفيما يلي عرض لبعض أجزائها:

### مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء

الإخوة الكرام أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء  
السلم عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

فقدتم بلي اليوم بزيارة بعنوان: (التخطيط على مستوى الكلية الجامعية) إستراتيجي أم تشغيلي؟ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء) ويهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الكليات الجامعية في مجال التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، وما المقصود على الكليات الجامعية بدءاً على تلك، وبإذني ذلك لمعرفة إدرات الجامعات وإدرات الكليات الجامعية بالأدوار المختلفة من تلك الكليات في مجال التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وتعميد الدور الذي يلعبه على الكليات الجامعية.

العرض من الدراسة:

تسمى الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- 1- تحديد مستوى التخطيط المقترح على مستوى الكلية الجامعية؟ هل هو المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي؟ أم كلاهما؟ وإلى أي مدى يتحقق كل منهما؟
- 2- تحديد أبرز مجالات التخطيط التي ينبغي للكلية الجامعية القيام بها بدءاً على ذلك، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.

والنتيجة لذلك قد أعدت أداء الدراسة وهي عبارة عن استبانة تتكون من جزأين:

الأول: حول مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية والتشغيلي: حول مدى انطباق عمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية.

- يراعي هذه الاستبانة الفوائد المتعددة للأطراف البحث العلمي بجامعة شقراء وجميع الفروع التابعة لها.
- المشاركة في هذا الاستبانة اختيارية.
- أن تؤثر المشاركة في هذا الاستبانة بأي شكل من الأشكال على علاقة المستجيب بالجامعة.
- سيتم التعامل مع بيانات المستجيبين بسرية تامة وأن يتم الإفصاح عنها بأي حال من الأحوال.
- سيتم تزويد المشاركين بنتائج الدراسة حال رغبهم في ذلك.

ونظراً لأهمية وتقدير...  
البحث/ د منصور بن عبد الرحمن الجنوبي  
[m.aljanobi@su.edu.sa](mailto:m.aljanobi@su.edu.sa)

\*مستقر\*

الاسم الثلاثي (اختياري)

إبداءك



**الدرجة العلمية (أو المؤهل التعليمي) \***

إجابته: \_\_\_\_\_

**جهة العمل: اسم الكلية أو العمادة التي تعمل فيها \***

إجابته: \_\_\_\_\_

**جنس المستجيب \***

ذكر

أنثى

**سنوات الخدمة: كم حدد سنوات الخدمة في البيئة الأكاديمية (في الجامعات أو الكليات) \***

1-3 سنوات

4-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ثانياً: تساؤلات الاستبانة:

وهي على قسمين: الأول يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، والثاني يتعلق بالتخطيط التشغيلي

1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية: مدى انطباق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية.



2- التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية - مدى انطباق مراحل وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية.



## التخطيط التشغيلي

تحويل الخطة الإستراتيجية للتنفيذ

1- بناء الإستراتيجيات والمشروعات والمبادرات المحققة للأهداف \*

- تنطبق تماماً على مستوى الكلية
- تنطبق على مستوى الكلية
- لا لربي
- لا تنطبق على مستوى الكلية
- لا تنطبق مطلقاً على مستوى الكلية

## ملحق 2: عينة الاستبانة الورقية:

### استبانة

الإخوة الكرام أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

فأيدكم بأبي أقوم بدراسة بعنوان: (التخطيط على مستوى الكلية الجامعية: إستراتيجي أم تنفيذي؟ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء). وتهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الكليات الجامعية في مجال التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، وما المقترض على الكليات القيام به بناء على ذلك. ويؤدي ذلك لمعرفة إدارات الجامعات وإدارات الكليات الجامعية بالأدوار المطلوبة من تلك الكليات في مجال التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي التنفيذي وتحديد الدور الذي يفترض على الكليات القيام به.

الغرض من الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الغرضين التاليين:

- 1- تحديد مستوى التخطيط المقترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الإستراتيجي أم التنفيذي التشغيلي؟ أم كلاهما؟ وإلى أي مدى ينطبق كل منهما؟
- 2- تحديد أبرز عمليات التخطيط التي ينبغي للكلية الجامعية القيام بها بناء على ذلك.

وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.

وتحقق ذلك فقد أعددت أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تتكون من جزأين:

- الأول: حول مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية.
  - والثاني: حول مدى انطباق عمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية.
- تراعي هذه الاستبانة القواعد المنظمة لأختلاقيات البحث العلمي بجامعة شقراء وجميع القوائم التابعة لها
  - المشاركة في هذه الاستبانة اختيارية.
  - لن تؤثر المشاركة في هذه الاستبانة بأي شكل من الأشكال على علاقة المستجيب بالجامعة.
  - سيتم التعامل مع بيانات المستجيبين بسرية تامة ولن يتم الإتصاح عنها بأي حال من الأحوال.
  - سيتم تزويد المشاركين بنتائج الدراسة، حال رغبتهم في ذلك.

وتقبلاوا أطيب تحية وتقدير،،

الباحث/ د. منصور بن عبدالرحمن الجنوبي

[m\\_aljanobi@su.edu.sa](mailto:m_aljanobi@su.edu.sa)

## مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي

أولاً: البيانات الأولية للمستجيب:

ثانياً: مدى انطباق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية:

الاسم الثلاثي	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
سنوات الخدمة الأكاديمية			
جنس المستجيب			
3-1	10-4	10-10	كثير
		أخرى	أخرى

وفق ما تراه مما ينبغي للكليات الجامعية أن تمارسه في مجال التخطيط الإستراتيجي، بين رأيك في العمليات التالية المنتجة إلى الحمار الأربعة وإلى أي مدى ترها مرتبطة أو غير مرتبطة بالتخطيط على مستوى الكلية:

وفق ما تراه مما ينبغي للكليات الجامعية أن تمارسه في مجال التخطيط الإستراتيجي، بين رأيك في العمليات التالية المنتجة إلى الحمار الأربعة وإلى أي مدى ترها مرتبطة أو غير مرتبطة بالتخطيط على مستوى الكلية:

العمليات	م	العمود	لا	بعضاً	تماماً	لا	بعضاً	تماماً
1 تشكيل فرق التخطيط وتحديد مهامها		الأولى						
2 تحديد التردد للتأجيل								
3 تحديد مدة إعداد خطة وتأنيها								
4 تحديد تداؤم آليات الخطة								
5 تحديد الشكوك الرئيسة للفرق أو الشرائح بالخطة								
6 تحديد المعلومات للتطبيق لبيان خطة الإستراتيجية								
7 تشخيص البيئة الداخلية للكليات وتحديد نقاط ضعفها وقوتها		ثانياً						
8 تشخيص البيئة الخارجية للكليات وتحديد الفرص المتاحة وما يتهددتها التي تعيقها								
9 تحييد الكليات وإفق تشكيلها لآلياتها، رأيتها المستقبلية		ثالثاً						
10 إعداد الكليات ورسالتها وفق المعايير والدور الوظيفية لها، التي أنتجت من أجلها								
11 تحييد الكليات ليعملوا وفق كفاءتها وإدارتها								
12 إعداد الكليات من خلال المراحل السابقة كصياغة								

					الإستراتيجية التي ينبغي أن تكامل معها مستجيلاً				
					تبنى الكلية هدايتها الإستراتيجية بناءً على تلك	13			
					القطاعات المحددة				
					تشكلت الكلية هدايتها التصريبية أو محددة من	14			
					تلك الأهداف الإستراتيجية				
					تبنى الكلية البرامج والمشروعات أو المبادرات	15			
					مستجيلاً للأهداف				
					تقوم الكلية بتحديد الكليات الرئيسة والعمومية بناءً	16			
					على تلك الأهداف والبرامج				
					تقوم الكلية بتابعة تنفيذ خطة وضع البيانات	17			
					حول ذلك، وبمعاينة ما تد يدور من عمليات				
					تقوم الكلية بالتحقق من سيرها في التماس	18			
					الصحيح من خلال عمليات التقييم التسمي				
					أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منه				

ثالثاً: مدى اتساق عمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية  
 وفق ما تراه مما ينبغي للكليات الجامعية أن تمارسه في مجال التخطيط التشغيلي أو التنفيذي، بين رأيك في العمليات التالية وإلى أي  
 مدى تراها مرتبطة أو غير مرتبطة بمستوى الكلية:

م	العبارة	تطبيق تماماً	تطبيق	لا ادري	لا تطبيق	لا تطبيق مطلقاً
1	بناء الإستراتيجيات والمشروعات وللمبادرات مستجيلاً للأهداف					
2	تحديد الأولويات الرئيسة للبدء والانتهاء لتلك المشروعات والبرامج والمبادرات					
3	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ المشروعات والبرامج والمبادرات					
4	تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتلك					
5	تحديد الموارد المادية والتجهيزات المطلوبة لتلك					
6	تحديد الموارد المالية المطلوبة لتلك					
7	بناء خطة مالية أو ميزانية لتنفيذ خطة التشغيلية					

8	بناء جدول زمني متكامل يحدد ما سينفذ خلال زمن الخطة التشغيلية					
9	بناء خطة متابعة وتقييم مرتبطة بخطة التشغيلية					
10	بناء مؤشرات أداء شاملة لجميع الأهداف والبرامج والمشروعات					