

العنوان:	برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
المصدر:	المجلة العلمية لكلية التربية
الناشر:	جامعة الوادي الجديد - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	عامر، ناصر محمد محمود
المجلد/العدد:	ع8
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2012
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	1 - 80
رقم MD:	1160005
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	التعليم العالي، هيئة التدريس، التنمية المهنية، التخطيط الاستراتيجي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1160005



كلية التربية بالوادي الجديد
المجلة العلمية

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية

إعداد

د/ ناصر محمد عامر

أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب - جامعة نجران

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية

د/ ناصر محمد عامر

أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب - جامعة نجران

أولاً : الإطار الهيكلي

المقدمة

أضحى التخطيط هاجس كل أمة ، وغدا علامة بارزة لأي إنجاز فمن لا يُخطط لنفسه فإنه في الحقيقة يُخطط للفشل ، وتطبق هذه المقولة على الأفراد والهيئات والمؤسسات . ولقد مارست الشعوب والمجتمعات البشرية على امتداد تاريخها الطويل أشكالاً بدائية من التخطيط بصورة عفوية وتلقائية . لكن إطلالة القرن الحادي والعشرين حملت في طياتها العديد من التحديات والمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات ، والتي تراجعت معها الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي تضعها المنظمة لنفسها مقارنة بالمعايير الخارجية التي تضعها منظمات التقييس العالمية . الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم التخطيط التقليدية القائمة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط ومجارة الواقع ويلورة أهداف تكتيكية لا تحتاج إلى فترة طويلة لتحقيقها .

هكذا أدت تحديات هذا العصر إلي ظهور التخطيط الاستراتيجي بحيث صار سمة من سماته ، وأسلوباً حضارياً في التفكير ومجارة التغيرات السريعة ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي ، ذلك لكونه أكثر حساسية للبيئة الخارجية وأكثر دقة على وضع الأهداف والغايات وأكثر تحديداً ومعالجة للقضايا المؤسسية مع إيلاء اهتمام أكبر إلى النظام الذي تعمل من خلاله المؤسسة⁽¹⁾ ففي التخطيط الاستراتيجي تنطلق الأفكار

والخطط والمقترحات من الأفراد والعاملين في المنظمة أنفسهم ولا تتساب جاهزة من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله .

ولقد أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تُخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً ، ومن ثم لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة من خطة استراتيجية على مستواها تقودها للتطوير والتغيير .

وإذا كانت المنظمات قاطبة في حاجة ماسة إلى التخطيط الاستراتيجي فإن مؤسسات التعليم الجامعي أحوج وأقدر على ممارسته عملياً خاصة في ظل التحديات الناشئة عن الطلب المتزايد على التعليم العالي والمتزامنة

مع انخفاض في التمويل الحكومي ، وتغيير التركيبة السكانية للطالب Student Demographics ، والحاجة للتنافس مع النماذج المتقدمة والانسجام مع التغييرات المتسارعة في الهياكل الإدارية وأنظمة صنع القرار^(٢) والتحول الجذري في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته .

ومسايرة لموجات التطوير تم إقرار التخطيط الاستراتيجي وإنزاله لواقع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وجعله من أولويات المرحلة الراهنة ، وأصبح من أولويات الجامعة تشجيع إجراء الدراسات المستقبلية والتجارب الإبداعية والتصدي لقضايا استراتيجية هامة تعمل على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية ، وأنشئت لهذا الغرض وحدات للتخطيط الاستراتيجي منبثقة عن وكالة وعمادة الجامعة للتطوير والجودة^(٣) .

هكذا أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد اللوازم المهنية لعضو هيئة التدريس والسبيل للإنجاز الراقى والأداء المتميز ، إذ لم يعد دور عضو هيئة التدريس قاصراً على إلقاء المحاضرات والمراجعات المكتبية ، بل أصبح يقع على عاتقه ممارسة التخطيط الاستراتيجي وطرح بدائل مستقبلية في التدريس والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية الأمر

الذي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الجامعية على المنافسة في تخريج طلاب متميزين
قادرين علي اقتحام أسواق العمل والولوج فيه بثقة .

وتتطلب الممارسة الفاعلة للتخطيط الاستراتيجي فدرات وكفايات تخطيطية مكتملة من
قبل أعضاء هيئة التدريس لاستيعاب وتبنى هذا الاتجاه الحديث ، ولذلك فإن ثمة ضرورة
لتصميم برامج تدريبية في المؤسسات الجامعية السعودية قابلة للتطوير باستمرار تُلبي
احتياجات أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى الارتقاء بأدائهم على المدى البعيد وخلق
أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة . ومن ثم يكون تحديد
الاحتياجات التدريبية هي بداية الطريق لبناء القدرات والكفايات الضرورية لدى الممارسين
للتخطيط الاستراتيجي كي يضطلعوا بمهامه . ويمكن أن تسهم عملية تحديد الاحتياجات
التدريبية في التالي^(٤) :

- ١- وضع تصور عام للبرنامج التدريبي ، مع إعطاء أولويات للتدريب .
 - ٢- توجيه الإمكانيات والإجراءات التنفيذية لبرنامج التدريب ، بما يكفل تحقيق الأهداف
المرجوة .
 - ٣-توظيف المعلومات الناتجة من البرامج التدريبية في التنبؤ باحتياجات المستقبل .
 - ٤-توفير الجهد والوقت والتكلفة عند تنفيذ البرنامج التدريبي .
 - ٥-وضع معايير مناسبة ودقيقة لتقويم أداء المتدربين .
 - ٦-اقتراح البرنامج التدريبي على أسس علمية ، بحيث يكون قادراً على تحقيق أهدافه
بفعالية .
- المشكلة

اهتمت كلية العلوم والآداب بشرورة منذ نشأتها بالتخطيط الاستراتيجي وذلك لمعالجة
أوجه القصور وزيادة فاعلية الإدارة والحصول على الاعتماد من خلال تطوير البرامج
الأكاديمية والبحث العلمي والنمو المهني للكادر التدريسي والإداري والخريجين ، بالإضافة

إلى دمج المستحدثات التكنولوجية الحاسوبية في التعليم والإدارة وتحسين أنظمة الاتصال والقاعات والمختبرات والمكتبات ومرافق الأنشطة المصاحبة للمنهج^(٥) .
لكن المستقرئ المدقق لواقع التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والآداب بشرورة ،
يجد أنه بالرغم من تحقيق خطوات متسارعة في مجال التطوير ، إلا أنَّ الحاجة لازالت
ملحة إلى التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي حيث أظهرت التقارير الداخلية^(٦)
للخطة الاستراتيجية ضرورة :

- ١- زيادة واقعية التحليل البيئي الخارجي والداخلي .
 - ٢- توافق الخطة مع الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران ١٤٣٣/١٤٣٨ هـ ومع الخطة
الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (آفاق) .
 - ٣- إزالة الخلط في الصياغة والتشابهات بين رؤى ورسائل الأقسام .
 - ٤- التغلب على عمومية بعض الأهداف والمعايير والتوصيفات .
- كذلك أظهرت التقارير الواردة من قبل المحكمين في عمادة التطوير والجودة بجامعة
نجران^(٧) ضرورة :

- ١- تحديد النطاق الجغرافي لرؤية الكلية .
 - ٢- إبراز خصوصية وتفرد الكلية والبيئة المجتمعية الحاضنة لها .
 - ٣- تبيان النموذج أو المنهجية المتبعة في كتابة الخطة الاستراتيجية .
 - ٤- معالجة ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الكلية .
 - ٥- ضرورة ربط الغايات والاهداف الاستراتيجية للكلية بنظيراتها بالجامعة .
- وتحديداً لملاحم المشكلة قام الباحث بدراسة استكشافية على ٣٩ من أعضاء هيئة
التدريس وساعده على ذلك اشتراكه مقررأ في لجنة الغايات والأهداف الاستراتيجية بالكلية
وكذلك معاشته للواقع الميداني :

جدول (١) نتائج الدراسة الاستكشافية

م	الفقرة	نعم		إلى حد ما		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	اشتركت في وضع الخطة الاستراتيجية بالكلية .	٢٨	٧١.٨	-	-	١١	٢٨.٢
٢	تلقيت تدريباً على إعداد الخطة الاستراتيجية .	٣٤	٨٧.٢	-	-	٥	١٢.٨
٣	تأهلت من خلال التدريب للعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي .	١١	٢٨.٢	١٦	٤١.٠	١٢	٣٠.٨
٤	كان وقت التدريب كافياً لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي .	٣	٧.٧	١٨	٤٦.١٥	١٨	٤٦.١٥
٥	جمع التدريب بين النواحي الأكاديمية والعملية في التخطيط الاستراتيجي .	٦	١٥.٣٨	١٥	٣٨.٤٦	١٨	٤٦.١٥

وتشير البيانات في جدول (١) إلى أن ٧١.٨ % من أفراد العينة اشتركوا في وضع الخطة الاستراتيجية للكلية وأن ٨٧.٢ % تلقوا تدريباً على إعداد الخطة الاستراتيجية بينما تأهل ٤١.٠ % منهم للعمل في مجال التخطيط ، ورأى ٤٦.١٥ % من أفراد العينة الاستكشافية أن وقت التدريب كان كافياً لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي بينما رأت نسبة مماثلة أنه كان غير كاف ، كذلك أشار ٤٦.١٥ % من أفراد العينة الاستكشافية إلى ان التدريب على التخطيط الاستراتيجي لم يجمع بين النواحي الأكاديمية والتطبيقية .
وبناء على ما تضمنته تقارير المراجعة الداخلية والخارجية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستكشافية فإن هناك حاجة ملحة لتقوية الكفايات التخطيطية لأعضاء هيئة التدريس ، وفي ضوء ذلك سمعت الدراسة الحالية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء

هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرورة في مجال التخطيط الاستراتيجي مع وضع
تصور لبرنامج تدريبي في ضوء احتياجاتهم التدريبية منها .

وبالتحديد حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية :

س ١ : ما الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس كلية العلوم والآداب بشرورة في
مجال التخطيط الاستراتيجي؟ وما أولويات تلك الاحتياجات؟

س ٢ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في الاحتياجات
التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بفرعي كلية العلوم والآداب بشرورة البنين والبنات ؟

س ٣ : ما التصور المقترح لبرنامج تدريب أعضاء هيئة التدريس على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

١- إعداد قائمة بالحاجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

٢- تحديد أولويات احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية في مجال التخطيط
الاستراتيجي .

٣- وضع برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات التخطيط الاستراتيجي

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية

بصفة عامة وضرورته الملحة كتوجه متقدم في مجال إدارة الجامعات السعودية ، فبناء

الخطط يتطلب قدرة على الإبداع والابتكار والتحليل والربط بين العوامل والمتغيرات

والموارد والإمكانات . كما تنبثق أهمية الدراسة من طبيعة المرحلة الراهنة المليئة

بالمتغيرات المتشابكة والتي جعلت التخطيط الاستراتيجي مطلبًا علميًا واقتصاديًا وحضاريًا

للمجتمعات قاطبة . مما يُبرز الحاجة إلى التدريب على التخطيط الاستراتيجي الذي يُشكل
العمود الفقري لأي مؤسسة جامعية تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أدائها ورفع
كفاءتها الإنتاجية والتنافسية .

وقد تفيد الدراسة الحالية الفئات التالية :

أ- أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية في تطوير أدائهم كممارسين للتخطيط
الاستراتيجي .

ب- المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والآداب بشرورة وأصحاب القرار
في التعرف على الاحتياجات التدريبية للتخطيط الاستراتيجي والعمل على استيفائها .

ج- الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتخطيط ، بما يوجه جهودهم لمزيد من
الدراسات اللاحقة التي تتناول تستحدث جوانب مُستحدثة للتخطيط الاستراتيجي في ضوء
الفكر الإداري والمعاصر .

د- وحدات التطوير والجودة في الجامعات العربية عامة والسعودية خاصة في مجال
التممية المهنية المستدامة .

وسوف تُثري الدراسة الحالية المكتبة التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي للتعليم
العالي ، حيث تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي ركزت على رصد واقع وصعوبات
التخطيط الاستراتيجي ومقومات نجاحه - لتضيف إلى الأدب النظري والدراسات السابقة
بُعداً جديداً مما يتيح المجال للمقارنة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة في الجوانب
المختلفة .

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- ١- الحد الموضوعي (الأكاديمي) تحديد احتياجات ووضع تصور لبرنامج تدريبي .
- ٢- الحد المكاني : محافظة شرورة في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية .
- ٣- الحد المؤسسي : كلية العلوم والآداب بشرورة " فرع البنين وفرع البنات "

- ٤- الحد البشري : عينة من الممارسين للتخطيط من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً .
٥- الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الاول من العام الدراسي
١٤٣٣/١٤٣٤ هـ .

مصطلحات الدراسة

١- الاحتياجات التدريبيه : مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المرغوبة والتي يتفاعل معها عضو هيئة التدريس بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه الحالي في التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى الأداء المأمول .

٢- التخطيط الاستراتيجي : منظومة من العمليات المتكاملة المبنية على فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الكلية الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة الكلية الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يُمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من الاستراتيجيات التي تفي بمتطلبات التطوير والجودة .

٣- كلية العلوم والآداب بشرونة : أنشئت في عام ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٢ م تحت مسمى كلية التربية وكانت آنذاك تابعة لوكالة كليات البنات ، ومع إنشاء جامعة نجران في عام ١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م تم إعادة هيكلة كلية التربية للبنات وانضمت لجامعة نجران في عام ١٤٢٧ / ١٤٢٨ هـ وبذلك أصبحت تابعة لوزارة التعليم العالي ، وفي عام ١٤٣٠ هـ / ٢٠٠٩ م تغير مسمى الكلية إلى كلية العلوم والآداب بشرونة وتم إضافة أقسام جديدة ، في بداية العام الدراسي ١٤٣٠ / ١٤٣١ هـ ، وتضم الكلية فرع خدمة المجتمع والتعليم المستمر ويقدم دبلوم في الحاسب الآلي ، بالإضافة إلى دبلوم التوجيه والإرشاد التربوي . وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في العلوم والآداب والتربية^(٨) .

الدراسات السابقة

١- دراسة حسين ٢٠٠٢^(٩) : هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري ، وقد استخدم الباحث

الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ضمن التصور المقترح من أهمها: إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي والتعريف بخطوات تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها وتحقيق المتابعة المستمرة لكل خطوة .

٢-دراسة بيترايدس 2003^(١٠) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي واستخدام المعلومات : دور قيادة المؤسسات التعليمية في كلية المجتمع " Strategic Planning and Information Use : The Role of Institutional Leadership in the Community College ' . أجابت الدراسة عن سؤال مؤداه كيف أن مدراء كليات المجتمع استخدموا عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكسر حاجز نقص المعلومات ؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن أنظمة المعلومات التكنولوجية ، تستطيع أن تنجز الكثير من مهمات جمع المعلومات بسهولة ، إلا أن تطبيق هذه الأنظمة الجديدة عندما يُمارس بفاعلية فإنه يعكس نهاية مفتوحة ، ونجاح وظيفي لعمليات التخطيط الاستراتيجي ،

٣-دراسة كاسوزي ٢٠٠٥^(١١) وعنوانها " تطور الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي في أوغندا " The Development of A strategic Plan for Higher Education in Uganda ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا ، واعتمدت على المقابلة الشخصية مع ٢٥ من أعضاء هيئة تدريس وتحليل وثائق التعليم العالي ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي ، وخلصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يُعد من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي ، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية ، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا ، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل ، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم .

٤-دراسة بيزنر Pevzner ٢٠٠٦^(١٢) وعنوانها " دراسة حالة التخطيط الاستراتيجي في جامعة كنت " A case Study of Strategic Planning at Kent State University ، محور هذه الدراسة هو فحص جهود التخطيط الاستراتيجي وتدويل التعليم العالي في الجامعات الروسية لتحديد إلى أي مدى جامعة "كنت" قادرة على وضع خطة استراتيجية الجامعة ، واستندت الدراسة إلى منهج دراسة الحالة والمسح الوصفي من خلال البيانات المستمدة من الملاحظات المباشرة والمقابلات مع المديرين والوثائق حول التخطيط الاستراتيجي وخطط التنفيذ في وحدات الجامعة ، وخلصت الدراسة إلى العديد من المبررات لإعادة بناء نظام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات . منها العادة الروسية التي تعتبر أن التخطيط الاستراتيجي هو موضوع الدولة ، وسوء فهم Misunderstanding الدور الجديد للجامعات في اقتصاد السوق ، والجهل بتقنيات التخطيط الاستراتيجي .

٥-دراسة Roya Anvari ٢٠١٠^(١٣) وعنوانها " ممارسات التدريب الاستراتيجي والالتزام التنظيمي الفعال ونية التحول ودورها كوسيط للعقد النفسية " Commitment Strategic Training Practices, Effective Organizational and Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Contract ، وكان الغرض من الدراسة الكشف عن وجود علاقة إحصائية بين ممارسات التدريب الاستراتيجي وفعالية الالتزام التنظيمي وتحول نية العمل (سلوكيات العمل) ودورها كوسيط في تخفيف العقد النفسية . تناولت الدراسة أربع جامعات في إيران وعينة قوامها ٣٢٥ من الموظفين واستخدمت الإحصاء الوصفي الذي يشمل التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والارتباطات البينية Intercorrelations . وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد . وربما تؤدي هذه النتيجة إلى المزيد من فهم كيفية دمج

الموارد البشرية الاستراتيجية في الممارسات الإدارية والمنظمة كحلقة وصل بين التدريب
الاستراتيجي وفعالية التنظيم المؤسسي .

٦-دراسة الكلثم وبدرانه ٢٠١١ (١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق
التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ،
وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم
القرى البالغ عددهم ١٤٣ عضواً من مختلف الأقسام ، وتم تطبيق استبانة من ١٨ فقرة .
وأُسفرت النتائج عن حصول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى
على درجة كبيرة ، وأن أعلى هذه المعوقات هي : الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة ،
وقلة الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها ، ونقص الموارد
البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

٧-دراسة دليجان ٢٠١١ (١٥) هدفت الدراسة إلى توضيح دور عضو هيئة التدريس في
ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، واقتراح
سبل تطوير هذا الدور بحيث ينسجم مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعة
. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، والملاحظة والإطلاع على نتائج العديد من
الأبحاث . وأوصت الدراسة بإعداد برامج علمية للتدريب على التخطيط الاستراتيجي
الناجح ، والتعاون مع المراكز البحثية في إعداد دراسات علمية متعلقة بالتدريب المهني
لأعضاء هيئة التدريس على التخطيط ، كم أوصت بالتنسيق بين وزارات التعليم العالي في
العالم العربي والمؤسسات الإعلامية المختلفة في إعداد برامج تثقيفية لنشر ثقافة دور
عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي .

٨-دراسة سليمان ٢٠١١ (١٦) تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم
الجامعي باعتباره رافداً لإعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع في تحقيق التنمية
الشاملة ، اتبعت الدراسة المنهج المقارن في دراسة الأدب النظري الخاص بالموضوع ،
وعرض استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في بعض الجامعات الأجنبية ، ودراسة

واقع التعليم الجامعي المصري وحاجته للتخطيط الاستراتيجي ، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى رؤية لتطوير التعليم الجامعي مستفيدة بالتخطيط الاستراتيجي وامكانياته وخبرات تطبيقه في جامعة ولاية كاليفورنيا، وجامعة ميرلاند ، وجامعة أوكلاند .

٩- ورشة عمل ٢٠١٢^(١٧) وعنوانها " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، وناقشت الورشة الموضوع من خلال خمسة محاور هي : الإطار العملي للتخطيط الاستراتيجي ، والنموذج العام للتخطيط الاستراتيجي ، وصياغة الاستراتيجية ودور القيادات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي ، وتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من اجل التنافسية ، والتخطيط الاستراتيجي من اجل الجودة والاعتماد الأكاديمي مع عرض تجارب جامعة عربية ودولية . وقدمت الورشة حالات دراسية افتراضية عن المشكلات التطبيقية بما يُحفز المشاركين على استنباط النتائج وبلورة الاستنتاجات .

تعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنها تناولت في مجملها واقع التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه ومعوقاته ودور القيادات في إنجاحه والعوامل المؤثرة عليه ، وتناولت أيضاً فحص الجهود المبذولة في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية التنظيم وإعداد الكوادر التي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة بالإضافة إلى تقييم الاداء الاستراتيجي .

وبالرغم من اختلاف الدراسات السابقة فيما بينها في الموضوع والأهداف والمنهج والأداة ومجتمع وعينة الدراسة والمتغيرات والحدود الزمانية- إلا أنها تشابهت في إبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي والتأكيد على أهمية ممارسته في مؤسسات التعليم الجامعي وضرورة تعزيز المهارات ورفع الكفايات التخطيطية لدى الممارسين للتخطيط الاستراتيجي .

وأشارت الدراسات السابقة إلى ضرورة أن يكون لكل مؤسسة نموذج للتخطيط الخاص بها حسب ظروفها وقضاياها الجوهرية وما تنشده مستقبلاً ، والاستفادة من خبرات وإمكانات المؤسسات المناظرة في إعادة بناء نظام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في ضوء العوامل الداخلية والخارجة المؤدية إلى سلامة التطبيق .

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة لمنهجها وبناء الأداة الرئيسية ، كذلك استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات ، غير أن الدراسة الحالية هي أولى الدراسات في مجال التدريب على التخطيط الاستراتيجي في حدود علم الباحث والتي أجريت في كلية العلوم والآداب بشرورة وقدمت قائمة بالاحتياجات التدريسية التي ينبغي أن يمتلكها أعضاء هيئة التدريس كما قدمت برنامجاً مقترحاً لتدريبهم بما يساهم في تطوير حاضر الكلية ومستقبلها .

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة المشكلة وحدودها وأهدافها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي The Descriptive Analytical Method الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير واقع المنظمة ، وبناء على هذا المنهج يسير البحث في الخطوات التالية :

١- وصف " التخطيط الاستراتيجي " من خلال جمع المعلومات والبيانات المتاحة في الأدب الإداري .

٢- تفسير عناصر التخطيط الاستراتيجي بطريقة موضوعية ودراسة العلاقة بين متغيراته .

٣- تشخيص الواقع من خلال تطبيق استبيان لتحديد الاحتياجات التدريسية وتحليل بيانات التطبيق .

٤- الوصول إلى نتائج تسهم في وضع تصور لبرنامج تدريبي على مهارات التخطيط
الاستراتيجي .

أطر الدراسة

١- الإطار الهيكلي : ويتضمن مشكلة البحث والدراسات السابقة .

٢- الإطار النظري : ويشمل التخطيط الاستراتيجي مفهومه ومنظور الإسلام له وضرورته
وعناصره .

٣- الإطار الميداني : ويتناول تصميم استبيان الدراسة وتطبيقه وتحليل نتائج استجابات
العينة .

٤- الإطار البرامجي : ويحتوى على تصور للبرنامج التدريبي في التخطيط الاستراتيجي .

ثانياً : الإطار النظري

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعد كلمة استراتيجية لفظاً مستعرباً يعني فن التعبئة والتوجيه للموارد والطاقات البشرية
والمادية بقصد تحقيق أفضل وأمثل للأهداف الموضوعية من قبل المنظمة ، ومنها جاءت
" استراتيجية التطوير " ، أو " استراتيجية المواجهة " ، أو " استراتيجية الردع " . ومن هنا
ارتبط التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية حيث بدأت التطبيقات الأولى له بين ()
١٩٦١-١٩٦٥) في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية .

وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات وبعد ان أصدر
الرئيس الأمريكي " ليندون جونسون Lyndon Johnson " توجيهاته في شهر أغسطس
١٩٦٥ بتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل من الأجهزة الفيدرالية للحكومة تحت
اسم نظام التخطيط والبرامج الموازنة^(١٨) ، ويرجع الفضل في تطبيق التخطيط الاستراتيجي
إلى كل من سيشر برنارد Chester Barnard وألفريد شاندر Alfred Chandler .

إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينيات^(١٩) .

ولقد شهد النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين ظهور نماذج أكثر تركيزاً على البعد الاستراتيجي من التخطيط المؤسسي أضاف إلى منظومة التخطيط مكوناً جوهرياً ألا وهو الفكر المستقبلي واستخلاص توجه استراتيجي Strategic Intent خاص بالمنظمة^(٢٠) .

يُعرف " Stephen " التخطيط الاستراتيجي بأنه أداة لتنظيم الحاضر على أساس التوقعات من المستقبل المنشود. وبناء على ذلك تكون الخطة الاستراتيجية عبارة عن خريطة الطريق A road map لقيادة منظمة من حيث هي الآن إلى حيث تود أن تكون في خمس أو عشر سنوات^(٢١) .

ومن وجهة نظر " المهدي " فإن التخطيط الاستراتيجي هو نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية في ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف استكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف واقتناص الفرص والبناء عليها بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة^(٢٢) .

وفي رأى " David " أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة لصنع القرارات الرئيسية والاتفاق على إجراءات من شأنها تشكيل وتوجيه ما ستكون عليه المنظمة ، وماذا تقوم به؟ ولماذا؟^(٢٣) .

" ويصف " ماهر " التخطيط الاستراتيجي بأنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية ، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها ، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها ، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة^(٢٤) .

ويُضيف " مصطفى " أن التخطيط الاستراتيجي هو " فن التعامل مع المستقبل ، وهو الوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية ، ويتضمن مسخاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية ، وتقييمها ، واختيار المناسب منها ، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج وجداول زمنية توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي ، كما أنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة^(٢٥) .
ومن قراءة المفاهيم السابقة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي :

١- يُجيب عن أسئلة : أين نحن ؟ إلى أين نريد أن نصل بنهاية فترة زمنية محددة ؟ ما الموارد المخصصة إلى حيث نريد أن نكون ؟ كيف الوصول إلى حيث نريد ؟ متى يتم الإنجاز ؟ من سيكون المسئول ؟

٢- يبدأ باستلهم الماضي وينطلق من تحليل منهجي شامل للواقع الحالي للمنظمة والبيئة الخارجية المؤثرة فيها وينتهي باستشراف آفاق المستقبلات المحتملة التي يُمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

٣- يهتم بوضع أهداف واستراتيجيات واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعتها .

٤- يستلزم خططاً إجرائية وجداول زمنية ومعايير ومؤشرات يُقاس على أساسها الأداء .

وفوق كل ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتمحور حول الديناميكية والمرونة والإبداع وسرعة البديهة وسعة الأفق ويشمل على وظائف ومهارات خاصة مثل القدرة على حل المشاكل ، والقدرة على التخيل^(٢٦) والتنبؤ .

قواعد التخطيط الاستراتيجي في الإسلام

لقد كان من الله على خلقه بأن بصروهم بالغاية من وجودهم ، قال تعالى ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (الذاريات : ٥٦) ووضع الله خدمة لهذه الغاية كافة المعلومات والبيانات التي تلمزمهم لفهم حقيقتها ومتطلباتها ، وقد وجه الله خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو إعمار الأرض وإرضائه تعالى وتحقيق العدل ، صيغت كلها في رسالة

سامية ، ووضعت وفق جدول زمني يبدو كاستراتيجية محكمة بعمر الإنسان ، لكنها في الحقيقة ممتدة بعمر الأجيال . كما وضع الله سبحانه وتعالى استراتيجيات عملية واضحة لتحقيق شرط الخلافة ، قال تعالى ﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾ (النور : ٥٥) ..

واعتمد القرآن الكريم منهجاً للتغيير الاستراتيجي تظهر ملامحه في أن أساس أي تغيير هو تغيير بالنفوس ، فإن صلحت أحوالها ، وانضبط سلوكها ، وتغيرت عاداتها ، فإن الله سوف يغير ما بها كما قال تعالى : " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " (الرعد : ١١) ، وتغيير النفس وما بها من عادات ، وقيم راسخة ، حيث يجب مراعاة درجة رسوخ العادة ، والتدرج في تغييرها ، وليس الطفرة.

ووضع الإسلام قاعدة مهمة للتخطيط الناجح في قوله تعالى ﴿ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعةً وَمِنْهَا جَآءَ ﴾ (المائدة : ٤٨) ، أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً إلى المقاصد الإسلامية^(٢٧) . ولا يستوى الإنسان الذي يمشى منكساً رأسه ولا يعرف أي شيء عن مستقبله القريب أو البعيد تائها في الضلال ولا يأمن من العثرات بالإنسان الذي يمشى سويًا معتدلاً ناظرًا أمامه وعن يمينه وعن شماله وما بين يديه^(٢٨) ، قال تعالى ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ (المالك : ٢٢) . وقد ميز الله الإنسان عن سائر المخلوقات بالفطرة والعقل الذي هو مناط التكليف والرسالة مما يستوجب فاعلية في التفكير والتدقيق ، والنظر أو التنبؤ لما يمكن أن يحدث أو يكون عليه الحال في المستقبل ورسم خطة لتحقيق أهداف الخلافة في الأرض ، قال تعالى : ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ (الأحزاب : ٧٢)

وأشار القرآن إلى وجوب النظر المستقبلي لكل ما يقدمه الإنسان لغده على كافة المستويات ، قال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (الحشر : ١٨) وهذا النظر معناه التأمل والتدبر والدراسة والإعداد والفحص والإحصاء لكل ما سوف تتخذه من تصرفات أو قرارات أو أعمال أو مهام وانعكاسها على ما يحقق لك النفع والمصلحة في الدنيا والآخرة . وأما الغد فهو المستقبل بكل تقسيماته ، فهو الغد القريب جداً ، والمتوسط ، والبعيد على المستوى الدنيوي ، وفي كل أمر من أمور الحياة . وكذلك الغد الممتد في ضمير الغيب ما بعد الحياة الدنيا ليصل إلى الحياة الآخورية ، وهذا هو المعنى الشامل للتخطيط^(٢٩) باعتبار أن لكل تصرف من تصرفات الإنسان في أي لحظة من لحظات حياته انعكاس على ذلك الغد الذي سيقف فيه بين يدي الله سبحانه وتعالى .

وحدث القرآن الكريم إلى التخطيط للدنيا ابتغاء حسن العاقبة في الدار الآخرة ، وذلك باستغلال الإمكانيات المتاحة التي أنعمها الله علينا ، من غنى وخير في الدار الدنيا ﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾ (القصص : ٧٧) . ولا اعتراض على أن يخطط الإنسان ويسعى من أجل مستقبله في حياته الدنيا .

ويُصور القرآن الكريم مشهداً للتربية في التخطيط والتنظيم في قوله تعالى ﴿ وَإِذَا كُنْتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ الصَّلَاةَ فَلَأَقْفَمٌ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُوا فَلْيَكُونُوا مِنْ وَرَائِكُمْ وَلِلنَّاسِ طَائِفَةٌ أُخْرَى لَمْ يُصَلُّوا فَلْيُصَلُّوا مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَدَّ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْ تَغْفُلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ عَلَيْكُمْ مَيْلَةً وَاجِدَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِنْ كَانَ بِكُمْ أذىٌ مِنْ مَطَرٍ أَوْ كُنْتُمْ مَرْضَى أَنْ تَضَعُوا أَسْلِحَتَكُمْ وَخُذُوا حِذْرَكُمْ إِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا ﴾ (النساء : ١٠٢)

ويدعو القرآن الكريم إلى العمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث ، كما يدعو إلى التخطيط لحماية أمن المسلمين على المدى الطويل فقال تعالى ﴿ وَأَعِدُّوا

لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ
لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾
(الأنفال : ٦٠) .

وورد في قصة نبي الله يوسف عليه السلام ما يسمى اليوم الموازنة التخطيطية وتقدير
الاحتياجات والإيرادات اللازمة لتغطيتها ، قال تعالى ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ
سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عِجَافٍ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأَ أَقْتُونِي فِي
رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ ﴾ (يوسف : ٤٣) وقد وضع يوسف -عليه السلام-
نظاماً استمر تطبيقه خمسة عشر عاماً نجده في قوله تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ
دَابَأُ فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ
يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ
وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾ (يوسف : ٤٧-٤٩).

وفي تلك الآيات المباركات خطة بعيدة المدى مكونة من ثلاث مراحل هي ^(٣٠) :

المرحلة الأولى : تستمر سبع سنوات حدد نبي الله يوسف عليه السلام معالمها في :
خطة الإنتاج : ﴿ تَزْرَعُونَ ﴾ (الزراعة) -مدة الإنتاج : ﴿ سَبْعَ سِنِينَ ﴾ -مستوى الإنتاج
: ﴿ دَابَأُ ﴾ عملاً دائماً متواصلاً . زيادة المدخرات : ﴿ فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ﴾ -
تقييد الاســـــــتـــــــهلاك : ﴿ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴾ .

المرحلة الثانية : تستمر سبع سنوات حدد أهم معالمها في : الاستعداد لإعادة الاستثمار :
﴿ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴾ أي هذه هي البذور التي ينبغي أن تحافظوا -

المرحلة الثالثة : ومدتها عام وفيها يبذر الناس ما احتفظوا به في سنبله من قبل سبع
سنين، فإذا ما ارتفع النبات وغطى الأرض وزكا الثمر جمعه وعصروا زيوتهم وفاكهتهم ،
قال تعالى ﴿ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾ ،

ومن هذا نستشف أن خطة نبي الله يوسف عليه السلام كانت تستهدف المجتمع بأسره
﴿ تَزْرَعُونَ ﴾ من خلال زيادة ساعات العمل وزيادة استثمار الطاقة الإنتاجية ﴿ تَزْرَعُونَ

سَبَّحَ سِنِينَ دَأْبًا ﴿ وَتَمِيَّةِ الْوَعْيِ الْإِدْخَارِي بَيْنَهُ ﴿ فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا
مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿ .

وفي تلك الخطة رؤيه استراتيجية تركز على الوسائل المثلى الآتية^(٣١) :

١. العمل الزراعي الدائب الذي لا ينقطع وهذه رؤيه استراتيجية .
٢. ضرورة تخزين الفائض وحفظه من التلف .
٣. عدم الإسراف في الاستهلاك .
٤. وجوب تحقيق فائض يسمح بإعادة الإنتاج .
٥. حسن استخدام الفائض .
٦. العنصر البشري .

وورد التخطيط في أحاديث عديدة ، منها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " والذو نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمان الله إلا أعطيتهم إياها...، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد ، اقبلوها ودعوني آتية^(٣٢) . وتأكيد صلى الله عليه وسلم على ضرورة العمل لتحقيق الهدف العام في قوله : الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت ، والعاجز من أتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني " ^(٣٣) وقوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنه عندما أراد أن يتصدق بماله كله " إنك إن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم يتكفون الناس " ^(٣٤) ، أي أن يعمل لمستقبل ورثته .

وأكّد النبي صلى الله عليه وسلم على ضرورة الإيمان بالغيبات وأهمية علم الساعة في حياة الأمم (الرؤية المستقبلية) فقد بلغ الصحابة عن أخبار الساعة وأشراتها ، وبلغهم بما هو كائن وما سوف يكون قال صلى الله عليه وسلم " بعثت أنا والساعة هكذا ويشير بإصبعيه فيمد بهما " ^(٣٥) ولما جاء الروح الأمين إلى النبي صلى الله عليه وسلم على هيئة رجل وضيء الوجه أبيض الثياب يسأله عن الإسلام والإيمان والإحسان ثم يسأله بعدها عن الساعة ومقوماتها . ولهذا كان علم الساعة والفهم الدقيق لشروطها ولما سوف يسبقها

من أحداث وعلامات ومتغيرات حضارية وتاريخية من أوجب واجبات المعرفة لكل مشغول
بالأبحاث والرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي لهذه الأمة^(٣٦) .

كما أن سيرته صلى الله عليه وسلم مليئة بالدروس والعبر ، التي تبين استخدامه
للتخطيط ، سواء في مكة المكرمة ، أو المدينة المنورة ، وذلك في تخطيطه للهجرة أو
للغزوات أو للدعوة للإسلام^(٣٧) .

وقد مثلت الاستراتيجية في الفكر العربي الإسلامي بُعداً هاماً من أبعاد الفكر العسكري
فعلى سبيل المثال قام " خالد بن الوليد " بتوظيف استراتيجية " الانسحاب الآمن " في
معركة مؤتة بعد استشهاد القادة الثلاثة (عبد الله بن رواحة - زيد بن حارثة - جعفر بن
عبد المطلب) على أثر اختلال التوازن العسكري على أرض المعركة في العدة والعتاد
لصالح القوات الرومانية ونتج عن ذلك عودة جيش المسلمين سالماً إلى المدينة المنورة^(٣٨)

ولعل قول أحد الصحابة" اعمل لدينك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت
غدا" يدخل في باب الإعداد والاستعداد والتفائل ، والتضحية ، والإيثار والتخطيط المبني
على تحمل تكاليف الأعمال الدنيوية والأخروية وأدائهما على الوجه الذي يحقق مقاصد
الشريعة والغاية من استخلاف الإنسان^(٣٩) .

هكذا يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي معلم بارز أرشدت إلى أهميته العديد
من آيات القرآن الكريم ، وتجلت بأعمق معانيه سنة النبي وسيرته ، وانطلقت من خلاله
حضارة الإسلام في ضوء القواعد التالية :

١- الغاية الاستراتيجية الكبرى من وجود الإنسان هي إعمار الكون والاستخلاف في
الارض .

٢- تحقيق الغايات استراتيجية محكومة بعمر الإنسان ، لكنها في الحقيقة ممتدة بعمر
الأجيال .

٣- المؤمن الحقيقي هو أعظم مخطط استراتيجي لأنه يخطط لما بعد الموت ، أي يخطط للحياة الآخرة من خلال النظر أو التنبؤ لما يمكن أن يحدث أو يكون عليه الحال في المستقبل ، ثم يبدأ في تنفيذ الخطة من خلال تحمل تكاليف الأعمال الدنيوية والآخروية وأدائهما على الوجه الأكمل .

٤- التوفيق بين الغيب والإيمان بما سوف يكون من جهة ، والأخذ بالأسباب من جهة أخرى أمر واجب التحقيق، وبدونه تعتبر رؤى المسلم قاصرة مبتسرة لا يمكنها أن تحمل صاحبها على بلوغ الهدف المنشود .

التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية ومُلحة

في هذه الآونة من القرن الحادي والعشرين التي تتسم بالتغيرات المتسارعة يكون من الصعب على أي جامعة أو كلية أو قسم أن تظل ثابتة لفترة طويلة ، ولا يُمكن أن تبقى على قيد الحياة مؤسسة لفترة طويلة حتى ولو كانت على الطريق الصحيح ، في ظل ردود فعل غير محسوب للتغيير^(٤٠) . ومن ثم فإن التخطيط التقليدي بعملياته ووسائله وإجراءاته غير قادر على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة للتحديات المعاصرة^(٤١) ، وغير قادر على علاج المشكلات العديدة التي يعاني منها التعليم العالي والتي أدت إلى ضعف كفاءة مخرجاته وعدم الموازنة بينها وبين احتياجات خطط التنمية^(٤٢) . فضلاً عن ابتعاد نتائج الأداء كثيراً عن التوقعات أو عن مستوى المؤسسات المنافسة .

ولم يعد التخطيط بعيد المدى Long -Range Planning مناسباً في حالة ما تكون الأهداف متحركة والمؤسسة متحركة^(٤٣) ، فلا طائل من تخطيط يجعلنا ننظر إلى ما بين أقدامنا ، في عالم زاهر بالأحداث تعثره التغيرات الجذرية ، المتسارعة بشكل يومي^(٤٤) . ويتوافق التخطيط الاستراتيجي مع زيادة مساحة المسؤولية المجتمعية عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية وتشجيع المبادرات الخاصة والأهلية وتخفيف الاعباء

المُلَقاة على عاتق الحكومات ، وكثرة العوامل البيئية في محيط نظام التعليم وتباينها ،
واتساع هامش الاستقلالية وحرية الحركة .

وينتقل التخطيط الاستراتيجي بالعمل الجامعي من مجرد التسيير اليومي للعمل إلى
استشراف المستقبل وقراءة المتغيرات -وذلك عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات
المجتمع ، والتقدير السليم والواقعي لاحتياجاته وموارده وإمكانياته . الانتقال من
الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية ، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة
والابتكار والتميز ، والإبداع^(٤٥) .

وقد أسفرت نتائج الدراسات عن أن أداء المؤسسات التي تُدار استراتيجيًا يفوق أداء
المؤسسات التي لا تدار استراتيجيًا^(٤٦) ، والمنظمات الخدمية التي تستخدم التخطيط
الاستراتيجي تنجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه^(٤٧) إذ يُمكن من خلال
التعمق في الدراسات المستقبلية وأساليب التنبؤ والتصدي لقضايا استراتيجية هامة إحداث
طفرات في مستوى الخدمات التعليمية ونوعيتها وتشجيع التجارب الإبداعية^(٤٨) .

ويتناسب التخطيط الاستراتيجي مع الروح العلمية والعقل العلمي . لما يتطلبه من فكر
علمي وخطوات متسقة في تنفيذه ودرجة عالية من الإبداع والابتكار . فهو يعالج ببنية
عالية المشكلات التربوية ويواجه أزمة التربية في بلادنا^(٤٩) ويحافظ على حركة تطور
المؤسسة بالاتجاه الصحيح وسط كم هائل من المشتتات فرضتها طبيعة الصراع
الحضاري وما أفرزته العولمة من التغيرات والتحولات العالمية .

ويسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أن تكون مبادرة على نحو أكثر من أنها
مستجيبة أي في موقف نشط ومتميز ، ومن ثم تتحكم نسبيًا في مستقبلها وتتمكن من
استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة^(٥٠) .

ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الجامعية على مواجهة الاحتياجات مثل
الحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي^(٥١) لأنه يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من
خلاله أن تحقق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة

والتركيز على المستقبل ، وإنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة^(٥٢) ورفع درجة وحساسية المسؤولين للتغيرات أو توقع بعض القضايا ووضع الأولويات الملائمة للتعامل معها ، فقد أسفرت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار - التغير التكنولوجي) والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي^(٥٣) .

ويؤدى عدم توجه الجامعات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها وأهدافها ورؤيتها ، أو ضعف الأخذ به - إلى العديد من السلبيات التي من أبرزها النقيذ بالسياسات المركزية الزائدة والبيروقراطية وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية ، والعجز عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق به وتدنى نوعية هذا التعليم وجودته^(٥٤) .

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد اللوازم المهنية لعضو هيئة التدريس لتحقيق الإبداع والإنجاز الراقي والأداء المتميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وذلك فمن خلال القيام بالمهام التالية :

- ١- تحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوء الاطلاع على المستجدات والمعايير العالمية في مجال تخصصه
- ٢- التأكد من استمرار جودة البرامج وطرق التدريس من خلال مراجعة دورية منتظمة للبرامج التعليمية بالكلية
- ٤- توصيف كامل لكل الأنشطة المعرفية والمهارية والإدراكية والإنجازات التعليمية التي يُحققها .
- ٥- توظيف التكنولوجيا وتقنيات التعلم والتعليم بما يحدث تغييرات جوهرية في متطلبات الموقف التعليمي .

٦- ترجمة الرؤى والأهداف إلى استراتيجيات وخطط مستقبلية للبحث العلمي تلبي احتياجات التنمية ومتطلبات المجتمع سواء كان البحث فرديا أم بشكل فريق عمل بحثي^(٥٥).

٧- المشاركة في رسم التوجه المستقبلي للجامعة لخدمة مجتمعها وترجمة ذلك التوجه إلى خطط وبرامج تنفيذية

٨- الاشتراك بالأفكار في عملية اتخاذ القرارات الأمر يُحقق درجة من الرضاء لديهم.

٩- تطوير الأداء الراهن بناء على المعلومات والتغذية الراجعة^(٥٦) والتعرف على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة

١٠- الاستخدام الأمثل للمصادر بالتركيز على الأولويات مما يزيد من الإنتاجية والكفاءة الفاعلية^(٥٧).

هكذا أظهرت الاستجابة للمستجدات الإدارية في مجال الفكر الاستراتيجي ، والرغبة في اللحاق بال نماذج المتجددة لمؤسسات التعليم العالي ، وحتمية تأهل المؤسسات لمواجهة التحديات المتلاحقة والاضطراب البيئي - حاجة ملحة إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع طبيعة الصراع الحضاري وما أفرزته العولمة من تغيرات وتحولات بروح وعقل علمي . وفي ظل مناخ مؤسسي يتسم باتساع هامش الاستقلالية وحرية الحركة وزيادة مساحة المسؤولية المجتمعية عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية - أصبح التخطيط الاستراتيجي من المستلزمات المهنية لعضو هيئة التدريس لتحسين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية وإبراز الميزة التنافسية .

العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي

يرى البعض أن عمليات التخطيط الاستراتيجي يجب أن تشمل على ست مراحل هي :
تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية ، والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، وتطبيق الخطة الاستراتيجية ، واستراتيجيات التنفيذ وتقويم الأداء^(٥٨) . ويرى البعض أن هذه المراحل تتلخص في : تحديد الرؤية والرسالة والأهداف - وضع الخطة التنفيذية السنوية

وتفاصيل الأهداف - مؤشرات قياس الأداء المهني^(٥٩) . ويُلخص فريق ثالث تلك المراحل في : صياغة الرؤية والرسالة والقيم Mission, Vision, and Values ، تحديد المتعاونين والمستفيدين Collaborators and Beneficiaries ، إجراء المسح البيئي Environmental Scan ، وضع الأهداف Goals ، والاستراتيجيات والخطط التنفيذية Strategies and Action Plans ، عمل خطة إنشاء Plan Creation ، تقييم النواتج والإنجازات Outcomes and Achievements^(٦٠) .

وعلى الرغم من اختلاف التصورات في الفكر الإداري المعاصر لمراحل التخطيط الاستراتيجي من حيث ترتيب تسلسل الخطوات أو من حيث عدد المراحل ، إلا أن هناك أساسيات مشتركة ومتفق عليها^(٦١) يمكن عرضها على النحو التالي :

١- تهيئة عامة لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي .

يتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي بيئة تنظيمية وتشريعية تستوعب الأفكار والمفاهيم ، وتهيأة الذهن المهنية لدى الممارسين في الميدان واكتمال القدرات والكفايات المتعلقة بتقييم الأوضاع الراهنة والمستقبلية^(٦٢) كما يتطلب الثقافة المؤسسية القائمة على المشاركة والاتصال والتفاوض حول الاستخدام الأمثل لتلك الموارد من خلال عملية نقاش مفتوحة وشفافة تضم عدداً من الأفراد ممن تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل ، والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة^(٦٣) .

ولذلك فإن نقطة انطلاق عمليات التخطيط الاستراتيجي هي تهيئة منسوبي الكلية من قيادات وأعضاء هيئة التدريس وموظفين وطلبة (الفريق الإشرافي والفريق التنفيذي واللجان المنبثقة عنهما) لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، ليكونوا مزودين بالمعرفة وجاهزين للمشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية بالإضافة إلى تبني ونشر ثقافة التخطيط والتفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير وبناء اتجاهات إيجابية وصولاً إلى قناعة بأهمية وفائدة التخطيط الاستراتيجي ، ويتم ذلك بالاستفادة من الكوادر البشرية المؤهلة والمعاهد المتخصصة في عقد اللقاءات والندوات والاجتماعات التثقيفية .

ويأتي بعد ذلك تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي SPC والتي تكون تجميعاً لعدد من أصحاب الرؤى (الأشخاص الذين يرون ما يمكن أن تكون عليه المنظمة) ومتخذو القرارات نيابة عن المنظمة (مجلس الإدارة والموظفون وشخص مسئول عن الأمور المالية وصاحب مصلحة خارجي .. الخ) (٦٤) .

٢-دراسة الوضع الراهن (الأساس)/التقييم الذاتي للمؤسسة .

يُشكل التحليل الاستراتيجي للبيئة الحاضنة Environmental Scanning المرتكز الأساس الذي يُمكن المنظمة من وصولها إلى أهدافها المحددة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية . نظراً لما تمتلكه هذه العوامل من تأثيراتها في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمنظمة من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية (٦٥) .

ويدخل ضمن التحليل البيئي مراجعة ثقافة المنظمة وتهيئة بيئتها المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (٦٦) ، وبصفة عامة تُصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى (٦٧) :

١-المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات بما يُمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

٢-المعلومات الحاضرة ، والتي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية ، وهي معلومات قيمة ، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة .

٣- المعلومات المستقبلية ، وهي أساس هام لعمليات التخطيط الاستراتيجي إذ تُمثل التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها .

جدول (٢) عناصر التحليل البيئي^(٦٨)

عوامل سلبية	عوامل إيجابية	المسح البيئي
المخاطر	الفرص المتاحة	البيئة الخارجية
نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية

وخلال التحليل البيئي يجب استخدام مناهج جمع البيانات مثل المقابلات الاستبيانات وأعمال المسح وجلسات العصف الذهني و المجموعات المتخصصة والبحوث والملاحظة والمراقبة .

ويشترط في التحليل البيئي ما يلي^(٦٩) :

- ١-عدم اقتصار عملية التحليل على بعض أجزاء المؤسسة .
- ٢-عدم اقتصار التشخيص على السلبيات ونقاط الضعف .
- ٣-البعد عن المبالغة في توصيف العقبات والتضخيم منها .
- ٤-الحصول على المعلومات والارقام من الجهات المعنية داخل المؤسسة .
- ٥-الجماعية وعدم حصر العمل في طائفة معينة .

أ-تحليل البيئة الخارجية

تتم دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة واستغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية لها سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين^(٧٠) .

ويشمل تحليل البيئة الخارجية أيضاً قوى خارجية عامة تؤثر بشكل غير مباشر على أنشطة المؤسسة مثل القوى الاقتصادية والتكنولوجية ، كما تشمل قوى خاصة تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة مثل المستهلكين من الخدمة التعليمية والمؤسسات المنافسة والنقابات المختلفة ، وبالتالي يجب تحديد الفرص المتاحة Opportunities التي يمكن استثمارها ، والتهديدات Threats التي يجب الاستعداد لمواجهةها^(٧١) . وتعد التهديدات أو

المخاطر مجموعة من الظروف غير المواتية ولكن الجامعة لا تملك التأثير أو السيطرة عليها ، ومع ذلك يفرض عليها التعامل معها ، حيث يجب تلافى تأثيرها السيئ على المؤسسة أو التقليل منها^(٧٢) .

جدول (٣) نموذج نقاط الفرص والتهديدات^(٧٣)

المجال	النوع	النقاط			
		درجة التأثير	قوية	متوسطة	ضعيفة
-----	فرص	-١			
-		-٢			
-----	تهديدات	-١			
		-٢			

ويستلزم تحليل البيئة الخارجية توصيف وتحليل المناخ المحيط وتحديد شرائح المستفيدين - حصر احتياجات كل شريحة - ترجمة رغبات كل شريحة إلى خدمات محددة تقدمها لهم المنظمة - حصر المتطلبات المادية والمعلوماتية والتقنية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق تلك الرغبات - تحديد الجهات المعاونة والمكملة - تحديد الجهات المعاونة / المنافسة .

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرونة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

جدول (٤) نموذج تحليل مطالب المستفيدين^(٧٤)

م	فئات المستفيدين	درجة أهمية كل فئة			درجة اهتمام كل فئة			المعيار الذي استخدمته كل فئة للحكم	مدى استجابة الكلية لمطالب كل فئة من وجهة نظر كل عضو في التخطيط											
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض		١	٢	٣	٤	٥							
		ي	سط	ض	ي	سط	ض													
١																				

و يدخل ضمن التحليل الخارجي أعداد الأفراد المتوقع التحاقهم بالكلية على مدى السنوات القادمة والتوزيعات السكانية المحيطة بالكلية والميزانيات ومصادر التمويل المركزية ونصيب الكلية منها والحالة الاقتصادية للمجتمع ومدى قدرته على دعم أنشطة الكلية من عدمه .

وبذلك تتحدد أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية :

- ١- بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ، رأس مال، تكنولوجيا ، آلات ، أفراد) وكيفية الاستفادة منها .
- ٢- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة ، وأيها يحظى بالأولوية
- ٣- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها .
- ٤- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها .
- ٥- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها .

ب- تحليل البيئة الداخلية

وتشمل البيئة الداخلية الموارد الذاتية المادية والمالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية بالإضافة إلى القيم والأنماط الإدارية والنظم الداخلية وطرق التعليم والتعلم ، وغيرها من وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية التي تستطيع التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها ، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها ، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها^(٧٥) . فنقاط القوة Strengths هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون . أما نقاط الضعف Weaknesses فتتمثل في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها^(٧٦) .

ويجب تحليل الواقع وقياس الأداء وتوصيفه بكل صدق وأمانة واحترافية علمية من خلال ثلاث فئات رئيسية يجب تناولها في التحليل الداخلي وهي : الموارد (المدخلات) ، الاستراتيجية الحالية (العملية) ، الأداء (المخرجات)^(٧٧) ويدخل في ذلك معدلات النجاح والإنجاز التحصيلي للطلاب ، ومعدلات التقدم في مستويات الأداء المهني للمعلمين ونموهم المهني .

جدول (٥) عناصر البيئة الداخلية^(٧٨)

الموارد المتاحة	الثقافة التنظيمية	البناء التنظيمي
الإمكانات العلمية والتربوية	مجموعة المعتقدات	يحدد الأنماط الإدارية
والمالية والبشرية	والتوقعات والقيم المشتركة	الخاصة بالأدوار المتكاملة
والتكنولوجية والأنظمة	والمعايير التي تحدد ما هو	التي يؤديها الأفراد ضمن
الإدارية المختلفة ونظم	مقبول وما هو غير مقبول	المستويات الإدارية فيها كما
المعلومات .	من السلوكيات والقرارات	يحدد المسئوليات

	على كافة المستويات	والصلاحيات
--	--------------------	------------

جدول (٦) نموذج رصد نقاط القوة والضعف^(٧٩)

الترتيب	درجة الأهمية			النقاط	العنصر	البيئة
	الوزن ٥٠- ٥٠+	درجة التأثير ٥+ ٥-	درجة الأهمية ١٠-٠			
				-١	لتعزيز	الداخلية
				-٢	نقاط القوة	
				-١	لمعالجة	الخارجية
				-٢	نقاط الضعف	
				-١	لاستثمار	الخارجية
				-٢	الفرص	
				-١	للتصدي	الخارجية
				-٢	للتحديات	

وبذلك تكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في النقاط التالية :

١. تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
٢. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
٣. تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
٤. استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها.

٣- تحديد الرؤية والرسالة والقيم

تضع المنظمة بعد التحليل البيئي لها رؤية **Vision** واضحة كما تضع لها رسالة **Mission** لتحقيق هذه الرؤية كذلك تضع إطاراً من القيم تلتزم به عند تنفيذ كل من الرؤية والرسالة .

جدول (٧) مفاهيم الرؤية والرسالة

م	مفهوم الرؤية	مفهوم الرسالة
١	تصور مستقبلي يطمح المسؤولون الوصول إليه ويمكن التعبير عنها بسهولة (٨٠) .	كلمات تصف بدقة وتحديد ووضوح واختصار سبب وجود المنظمة أو الهدف من إنشائها وما هي المهام التي سوف تنجزها ، وما الذي يميزها عن غيرها (٨٣) .
٢	المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز التنافسي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (٨١)	الرسالة هي المهمة (٨٤) وهي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى
٣	تجيب عن سؤال : إلى أين نحن ذاهبون وفي أي إطار نتحرك ؟ وصف للحالة المستهدفة targeted status للمؤسسة (٨٢) .	تجيب عن : ما المؤسسة ؟ وما مهمتها ووسائلها ؟ وماذا تتميز ؟ وما الذي تسعى إليه مستقبلاً ؟

جدول (٨) خصائص الرؤية والرسالة

خصائص الرؤية	خصائص الرسالة
-جملة صغيرة تعبر عن غاية كبرى بعيدة	توضح الأنشطة الحالية التي تقوم بها

<p>المدرسة والتي من أجلها أنشئت . تتضح فيها خصوصية المدرسة . مكتملة العناصر (القيم - المستفيدون - الخدمات - المخرجات - سوق العمل) . يُمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية . تصف الحاضر وليست في الماضي ولا في المستقبل . تصف المؤسسة التعليمية من حيث ما هي أهدافها، ومن هم جمهورها، وكيف ستحقق ما تريد مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها (٨٧) . جملة أو عدة كلمات لا تتجاوز الرسالة خمسون كلمة -قابلة للتحويل إلى خطط وبرامج عمل . -متوافقة مع الظروف المجتمعية والبيئية . -تسهم في تحقيق أقصى إشباع ممكن لاحتياجات العاملين والمجتمع (٨٨) . - محددة بدرجة تكفي لتمييزها عن غيرها من المنشآت المتشابهة وفي نفس الوقت ، تكون من الاتساع بدرجة تسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع (٨٩) . - "مختصرة لأن الرسائل المفصلة الطويلة التي تكون محددة جدا ودقيقة تعمل في</p>	<p>المدى شاملة في الفاظها -تُعبّر عن طموحات لا يُمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل بالتخطيط السليم والالتزام والمتابعة . - يُمكن تحقيقها في الفترة الزمنية المحددة لها . -كلماتها مُختصرة دقيقة ودلالاتها موزونة . -تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه إلى العمل . -تُظهر بوضوح الوضع الذي ترغب المنظمة الوصول إليه في المستقبل المنظور . -قابلة للقياس بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها . -تُحدد نوع وشكل وحجم التغيرات المرغوب إحداثها في العملية التعليمية في المستقبل . -تضفي على المؤسسة سمة خاصة من التفوق والتميز . -تكون في ظل ظروف عدم التأكد " والمخاطرة " وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسالك كل من تتعامل معهم أو</p>
---	--

<p>بعض الأحيان على إعاقة الابتكار والإبداع وحرية التفكير" (٩٠) .</p>	<p>تؤثر في مصالحتهم (٨٥) -ليست التنبؤ لأن التنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل ، أما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصوير شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور(٨٦)</p>
--	---

هكذا تكون الرؤية مجموعة من التطلعات (التصورات -التوجهات -الآمال -الطموحات -الأحلام) وتكون الرسالة مجموعة من المهام التي تُعد بمثابة الوسائل التي تُحقق هذه التطلعات ، ويجب أن يُقابل كل تطلع في الرؤية بمهمة تتناسبه في الرسالة تعمل على تحقيقه فإن تعذر ذلك عُد هذا خلاً يترك أثراً سلبياً في مسألة الاعتماد يحول دون تحقيق الجودة المنشودة ، فمثلاً لو تضمنت الرؤية عبارة " تعزيز الثقة بالجامعة " يجب أن تتضمن الرسالة عبارة العمل على استبقاء المدخلات المتميزة بالأخص الأساتذة والطلاب^(٩١) .

ويأتي بعد صياغة الرؤية والرسالة الإيمان بقيم مؤسسية Organization Values راسخة حيث تحرص الإدارة على تعميق مبادئ مشتركة يؤمن بها جميع أفراد المؤسسة ضمن كل ما تقوم به من مهام وأعمال وعلى جميع المستويات مع ضمان الالتزام بتطبيقها وتوفير متطلباتها كسلوك عمل يومي . بما يجعل المستفيدين يتوقعون تجسيد هذه القيم خلال التعامل مع المؤسسة .

جدول (٩) أمثلة للقيم المشتركة

القيم المميزة	القيم البنائية	القيم الأساسية	القيم الجوهرية
التعليم مدى الحياة - التجديد -	الفعالية - الكفاءة - الإنتاجية	الجودة - الشمولية	الإنسان أفضل استثمار - التطوير المستمر - الدعم

التطوير - الانجاز	المسئولية - الالتزام	التخصص	التدريب خيار استراتيجي
-------------------	-------------------------	--------	---------------------------

٤- تحليل الفجوة Gap Analysis

هو أسلوب تكتيكي يساعد المنظمة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق / المخرج نحو إنجاز أهدافها المخططة . حيث يتم تحديد الفروق بين الوضع الذي ترغب أن تكون به المنظمة في المستقبل (Vision -Objectives) وماهي عليه في الحاضر Current Situation (الأداء الفعلي والأداء المتوقع) وتحديد الآثار السلبية لكل فجوة ووضع حلول وإجراءات لردم الفجوة أو تقليصها Gap Reducing Action من خلال اعتماد استراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة^(٩٢) .

والفجوة ليست حالة سالبة ، بل هي حالة موجبة لأنها تمثل أهداف وطموحات تسعى إلى بلوغها المنظمة . بل إن بعض المنظمات تضع فجوة في أنشطتها المختلفة كي تحفز العاملين نحو بلوغها، دون المبالغة فيها كي لا تنعكس سلباً على قدرات ومعنويات العاملين^(٩٣) .

وتأتي أهمية مقياس الرضا المتدرج في تحليل الفجوة ومن الممكن الاجتهاد في عمل مقاييس مختلفة العلامات لتحليل الفجوة ويستند ذلك على قيمة تحليل الثغرات في المقارنات النسبية بين السمات .

جدول (١٠) أمثلة لبعض مقاييس تحليل الفجوة^(٩٤)

Not All Important ليس مهماً جداً برمته	Not Very Important ليس مهماً جداً	Somewhat Important هام إلى حد ما	Important هام	Extremely Important هام للغاية	مقيا س ١
Very Dissatisfied	Neutral مُحايد	Somewhat Dissatisfied	Somewhat satisfied	Very Satisfied	مقيا س ٢

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

راض جداً	راض إلى حد ما	d مستاء إلى حد ما	مستاء جداً
----------	---------------	----------------------	------------

جدول (١١) الفجوة

الفجوة Gap	Very Satisfied راض جداً	Extremely Important هام للغاية	Attribute السمة
%٢٤	%٥٦	%٨٠	جودة المقررات

٥- وضع الاستراتيجية Strategy

ينتج عن تحليل الفجوة تحديد بعض الاستراتيجيات وتخصيص للموارد لسد هذه الفجوة ، والاستراتيجية قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة على مستوى وحداتها ووظائفها لزيادة قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ، ووضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات .

وتتكون الاستراتيجية من ركنين أساسيين هما : المخاطرة ورد الفعل ، ويرتبط الركن الأول بالاستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل ، أما الركن الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين) وهذه التصرفات قد تتطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تكاملية أو تعاضدية أو مصالح مشتركة^(٩٥) .

ويراعى في تحديد الغاية الاستراتيجية مراجعة الأمور التالية : النظام العام والإطار التشريعي التي قامت المنظمة في ظلها - أهداف وتوجهات أصحاب المصالح Stakeholders في المنظمة - القيم والأخلاقيات التي تؤمن بها الإدارة ويوافق عليها أصحاب المصالح في المنظمة - الرؤية المستقبلية واحتمالات التطور في الأوضاع الاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع^(٩٦) .

وتتبنى المنظمة من ثلاث إلى خمس استراتيجيات أساسية مستقبلية بحيث تأخذ في اعتبارها موارد المنظمة خلال السنوات الثلاث القادمة . وهذه الاستراتيجيات الأساسية يمكن أن تكون : داخلية (خاصة بالمنظمة) خارجية (خاصة بالمجتمع)^(٩٧) ومن أمثلة

هذه الاستراتيجيات التوسع في سياسة قبول الطلاب وتحسين جهود تدريب أعضاء هيئة التدريس ، وجعل التقنية جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية ، وزيادة الإيرادات والدعم المالي ، وتحسين وسائل قياس التأثير والأداء .

٦- تحديد الأهداف الاستراتيجية

حيث تتم ترجمة الاستراتيجيات الأساسية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية Strategic والتكتيكية Tactical والتشغيلية Operational بحيث : تقدم وصفا للنائج المرجوة وتعالج الاستراتيجيات الأساسية ، ويمكن تقسيمها إلى مهام محددة يستوجب انجازها ، وتكون مقبولة من الأفراد ، وتتصف بالمرونة والانسجام والتكامل^(٩٨) .
وتكون الأهداف الاستراتيجية موضوعية إذا انطبقت عليها معايير SMART .

جدول (١٢) معايير SMART في صياغة الأهداف التفصيلية^(٩٩)

Time- Bound	ذات الصلة المباشرة Relevant	ممكنة التحقيق Achievable/Att ainable	قابلة للقياس Measurabl e	محددة بدقة Specific
مُحددة بـمدة زمنية مناسبة يتعين خلالها تحقيقها	مفيدة ومرتبطة مباشرة بالغاية Goal أو الهدف العام Objective الذي اشتق منها	تتناسب مع الموارد والإمكانات الحالية والمتاحة والزمن الذي يسمح بتحقيقها ، وتتصف بالتحدي لكنها واقعية .	تحديد لما يتم إنجازه وتحديد النسبة المراد تحقيقها	دقة متناهية إلى ما ينبغي أن يتحقق ولا تحمل أكثر من معنى

وتُحدد الأهداف الاستراتيجية عادة ماذا يجب أن تعمله الكلية للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف ؟ ومتى يتم هذا العمل ؟ وتنقسم إلى أهداف استراتيجية قصيرة المدى (تتجز خلال عام) - متوسطة المدى (تتجز خلال ٢-٥ سنوات) - طويلة المدى (٥-٢٠ عاماً) . وبناء على هذه الأهداف توضع الخطط الاستراتيجية التي

تتكون من ثلاثة مستويات حسب البعد الزمني المشار إليه بحيث تُحقق رسالة المنظمة^(١٠٠)

٧- تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات

ويتم على مستويين (عاجل ومهمة - غير عاجل) فتحدد أهم القضايا الحرجة بحيث تكون نقطة بداية التطوير ، وتعطى الأولوية لقضايا البنية التحتية ثم المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس ثم البرامج الأكاديمية ، ويتطلب تحديد الأولويات بنجاح توفير العوامل التي تساعد على الاتفاق على الأولويات منها ضرورة إدراك المشاركين بضرورة التوضيح وتقديم التنازلات والتفكير بمصلحة الكلية ككل مقابل مصلحة الوحدات أو الإدارات أو الأقسام التي ينتمون إليها .

٨- وضع السياسات والخطة التنفيذية

يتم وضع مجموعة من السياسات المناسبة متمثلة في ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى خطط تفصيلية ، وبرامج ، وموازنات قابلة للتنفيذ واتخاذ القرارات الإدارية التي تساعد على حشد الطاقات والإمكانات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث يتضمن ذلك الخطوات أو الإجراءات المطلوبة - الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح- التوقيتات الزمنية لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات- الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ- الآلية التي ستتبع لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة ، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ وتاريخ الانتهاء .

جدول (١٣) عناصر الخطط التنفيذية Annual Operating Plan^(١٠١)

الأهداف قصيرة الأجل	البرامج التنفيذية	الموازنات المالية	الإجراءات Procedures	البدائل الاستراتيجية
---------------------	-------------------	-------------------	----------------------	----------------------

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريسية
د/ ناصر محمد عامر

نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة ، بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين وإعداد الأولويات لكل مجال وتكون صياغتها صياغة كمية تشغيلية .	وتتضمن مجموعة من الأنشطة تتضمن أموراً عدة أهمها : طريقة التنفيذ - مؤشر الأداء - النواتج المتوقعة - مسئولية التنفيذ - تحديد المدة الزمنية للتنفيذ - التكلفة المتوقعة - المتابعة والمراجعة النهائية	وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل	سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص والخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين " بحيث تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم بإنجازها .	حيث يتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة ، والبدائل الاستراتيجية ترتبط بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى المستوى الوظيفي
---	---	--	---	--

جدول (١٤) نموذج مصفوفة أهداف ومبادرات الخطة التشغيلية (الإجرائية)

(١٠٢)

البعد الاستراتيجي:				
الهدف الاستراتيجي:				
الهدف التفصيلي:				
المبادرات	أنشطة التنفيذ	فترة التنفيذ	مؤشرات الأداء	مسؤولية التنفيذ

المساندة	الأساسية	من	إلى
----------	----------	----	-----

٩- المتابعة والتقييم

تتم المتابعة وقياس الأداء الفعلي وتقييم فاعلية التنفيذ بعد ما يتم تحديد ما يجب عمله وتحديد معايير القياس ، فإذا تطابقت النتائج (توقف) وإذا لم تتطابق يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية وتغذية راجعة ، وتكون نتيجة الأداء في إنجاز هدف معين يساوى الهدف + أو - خمسة بالمائة . فيتم معرفة معدلات التخرج Graduation rates و
توظيف الطلبة Student employment ونفقات البحث research expenditures .

هكذا يتبين مما سبق أنه بالرغم من اختلاف خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي ونماذجه ، إلا أن هناك أساسيات مشتركة ومتفق عليها من أهمها التهيئة العامة للممارسين ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي للمؤسسة وإجراء المسح البيئي الخارجي والداخلي وتحديد الرؤية والرسالة والقيم وتحليل الفجوة واختيار الاستراتيجيات وصياغة الأهداف وتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات ووضع السياسات والخطط ثم المتابعة والتقييم . وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي السليم يجب أن يراعى ما يلي :

١- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أفراد الفريق الإشرافي والفريق التنفيذي واللجان المنبثقة عنهما .

٢-دراسة العوامل الإيجابية والعوامل السلبية في كل من البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبيان درجة تأثيرها على أنشطة المنظمة وذلك باستخدام مناهج جمع البيانات .

٣-حصر المتطلبات المادية والمعلوماتية والتقنية والبشرية والمالية (مواد أولية ، رأس مال ، تكنولوجيا ، آلات ، أفراد) اللازمة لتحقيق تطلعات المنظمة الموارد المتاحة - بكل صدق وأمانة واحترافية علمية

- ٤- صياغة الرؤية بطريقة علمية بحيث تعبر عن تطلعات المنظمة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز التنافسي الذي تنوي تحقيقه ، وكذلك صياغة الرسالة بحيث تعبر عن سبب وجود المنظمة والهدف من إنشائها ومهمتها وجوانب تفردها . وبحيث يُقابل كل تطلع في الرؤية بمهمة تناسبه في الرسالة .
- ٥- تعميق قيم مشتركة يؤمن بها جميع أفراد المنظمة ضمن كل ما تقوم به من أعمال على جميع المستويات مع ضمان الالتزام بتطبيقها .
- ٦- تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المستهدف وتحليلها باستخدام مقاييس الرضا ووضع حلول وإجراءات لردمها أو تقليصها .
- ٧- تبنى ثلاث إلى خمس استراتيجيات أساسية مستقبلية تُصاغ في ضوءها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية الكافية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات .
- ٨- تحديد أهم القضايا الحرجة ذات الأولوية ووضع مجموعة من السياسات المناسبة والاتفاق عليها وبذل أقصى الجهد من قبل جميع العاملين لتنفيذها من خلال خطط إجرائية واضحة المعالم .
- ٩- المتابعة والتقييم المستمر من خلال معايير قياس الأداء لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الحالي مع الأهداف والتأكد من تطابق النتائج مع الأهداف بنسبة ١٠٠% ، أو إقرار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يُعادل ٥% ، وبناء على هذا أو ذلك يتم تحديد نواحي القصور في سواء في المداخلات أو العمليات أو المخرجات . ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة .

ثالثاً : الإطار الميداني

مجتمع الدراسة

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبيه
د/ ناصر محمد عامر

يتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرورة
بفروعها البنين والبنات من حملة الدكتوراه والماجستير ، والمعيرين والبالغ عددهم ٩٦ فرداً
عام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ

جدول (١٥) مجتمع الدراسة

م	الأقسام	فرع البنين (ذكور)					فرع البنات (إناث)					المجموع
		أسـ	مشار	مسا	محا	مع	أسـ	مشار	مسا	محا	مع	
وع		تاذ	ك	عد	ضر	يد	تاذ	ك	عد	ضر	يد	
١	التربية ورياض الأطفال	١	١	٦	٢٠	-	-	-	٩	٤	-	٢٣
٢	اللغة العربية	-	-	٤	١	-	-	-	١	١	-	٧
٣	الدراسات السلامية	-	-	٤	١	-	-	-	٤	٤	٢	١٥
٤	اللغة الإنجليزية	-	-	٣	٦	١	-	-	-	٤	-	١٤
٥	علوم الحاسب	١	-	٥	٧	-	-	-	-	-	-	١٣
٦	الكيمياء	-	١	٢	-	-	-	٥	٣	-	-	١٢
٧	الرياضيا	١	-	٣	٣	-	-	-	٢	٢	٢	١٢

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

											ت
٩٦	٤	١٨	١٩	١	١	١	٢٠	٢٧	٢	٣	إجمالي

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ٧٧ عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية (٨٠.٢%) وفقاً
للمعادلة التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{n \times 2\alpha}{1 + (n \times 2\alpha)}$$

$$\alpha = \text{مستوى الدلالة} = 0.05$$

$$n = \text{عدد مجتمع الدراسة} = 96$$

$$96 = \frac{1 + (96 \times 0.05 \times 0.05)}{77} \text{ فرداً}$$

جدول (١٦) توزيع أفراد عينة الدراسة

إجمالي	أعضاء هيئة التدريس ذكور	أعضاء هيئة التدريس ذكور
٧٦	٣٨	٣٨

أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبيان لتحديد الحاجات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي وذلك
من خلال الاستفادة من مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة وإجراء لقاءات مع
أعضاء هيئة التدريس لمناقشتهم في العديد من الأمور المتعلقة باحتياجاتهم إضافة إلى
خبرة الباحث في مجال الجودة والتطوير .

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبيان بعرضه على ١٢ محكماً من أساتذة التربية والعلوم
والآداب لإبداء رأيهم في انتماء الفقرات وشموليتها لمجالها ، والتصحيح اللغوي ، وإضافة

ما يرونه من تعديلات . وبناء على ملاحظات المحكمين تم تصحيح وحذف بعض الفقرات بحيث صار العدد ٥٩ فقرة .

ثبات الاداة

استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادته Test & Retest وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها ١٦ فرداً من خارج عينة الدراسة بفارق أسبوعين بين التطبيقين الاول والثاني وبلغ معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح Spearman-Brown Coefficient حسب المعادلة التالية : معامل الثبات = $2r \div (1 + r)$ ، كما بلغ معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach - Alpha ٨٤.٣ وذلك وفق ما ورد في جدول (١٧) :

جدول (١٧) عدد الفقرات ومعاملات الثبات

م	المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	ثبات كرونباخ
١	اسس التخطيط الاستراتيجي .	٨	٠.٨٧	٠.٨٦
٢	استراتيجيات التخطيط .	٩	٠.٨٦	٠.٨٤
٣	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي .	١٠	٠.٨٦	٠.٨٧
٤	العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي	٦	٠.٨٤	٠.٨٥
٥	قياس الاداء في التخطيط الاستراتيجي .	٦	٠.٨٤	٠.٨٢
٦	تصميم ووضع الخطط التنفيذية .	٨	٠.٨٥	٠.٨٢
٧	متطلبات تنفيذ الخطة من تكنولوجيا الحاسب .	١٢	٠.٨٣	٠.٨٤
	المجموع ومعامل الثبات الكلي	٥٩	٠.٨٥	٨٤.٣

إجراءات الدراسة

قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المكونة من ٧٧ فرداً واجتمع معهم
ومنحهم وقتاً كافياً للاستجابة متوخياً منهم الدقة والامانة العلمية ، ثم جمع الباحث
الاستبيانات (٥١) وتم تحليل البيانات واستخراج نتائجها بعد إدخاله الحاسب الآلي .
المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة البحث تمت المعالجة الإحصائية باستخدام " الرزمة الإحصائية
للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وقد
استخدم المتوسط الحسابي The Arithmetic Mean والانحراف المعياري The
Standard deviation. وتجليل التباين Manova .

التقدير الكمي للاستجابات

للتعبير عن مستوى الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديراتهم
للفقرات تم قياس كل فقرة وفقاً لمقياس ثلاثي (مرتفع - متوسط -منخفض) وزعت عليها
الدرجات (٣ -٢-١) بالترتيب . واستخدم الباحث التقدير الكمي لتقدير الاحتياجات
التدريبية لأعضاء هيئة التدريس اعتماداً على ملاحظة : منخفض = (أقل من ٥٠ %)
، متوسط = (٥٠ % - أقل من ٧٠ %) ، مرتفع = (أكثر من ٧٠ %) .

نتائج الدراسة

اعتمد الباحث في عرض النتائج على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
والنسبة المئوية وترتيب الفقرات ، وفيما يلي عرض للنتائج ومناقشتها وذلك طبقاً لأسئلة
الدراسة .

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس
كلية العلوم والآداب بشرورة في مجال التخطيط الاستراتيجي؟ وما أولويات تلك
الاحتياجات؟

جدول (١٨) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال أسس التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	تقدير الاحتياج	النسبة	المرتبة
---	---------	---------	----------	----------------	--------	---------

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

	الحسابي	المعياري	مرتفع	متوسط	منخفض	النوعية	
١	٣.٨٥	٠.٧٧	®	—	—	٠.٧٧	٢ مبررات التخطيط الاستراتيجي .
٢	٣.٢٩	٠.٩٩	—	®	—	٦٥.٨	٨ مقومات التخطيط الاستراتيجي .
٣	٣.٥٥	٠.٩٠	®	—	—	٠.٧١	٣ خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
٤	٣.٣١	١.٠٦	—	®	—	٦٦.٢	٧ ثقافة التخطيط الاستراتيجي .
٥	٣.٩١	٠.٧٥	®	—	—	٧٨.٢	١ نماذج التخطيط الاستراتيجي .
٦	٣.٣٦	٠.٧٦	—	®	—	٦٧.٢	٦ معوقات التخطيط الاستراتيجي .
٧	٣.٤٣	٠.٩٥	—	®	—	٦٨.٦	٥ التخطيط الاستراتيجي في الإسلام .
٨	٣.٤٦	٠.٩١	—	®	—	٦٩.٢	٤ اتجاهات وتجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي

يتضح من خلال جدول (١٨) بان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " أسس التخطيط الاستراتيجي " وعدد فقراته (٨) تراوحت حدودها الدنيا والعليا ما بين (٣.٢٩ -

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبيه
د/ ناصر محمد عامر

(٣.٩١) وياحرفات معيارية تراوحت (٧٨.٢-٦٥.٨) حيث حصلت الفقرات (١-٣-٥)
على مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية (٣.٨٥-٣.٩١-٣.٥٥) على التوالي . أما بقية
الفقرات فقد حصلت على مستوى متوسط بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٢٩-٣.٣٦
) . أما . ولقد حصلت الفقرة التي تنص على " نماذج التخطيط الاستراتيجي " على
المرتبة الأولى في هذا المجال بمتوسط في حين حصلت الفقرة التي تنص على " مقومات
التخطيط الاستراتيجي " على المرتبة الأخيرة في هذا المجال .

جدول (١٩) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال استراتيجيات التخطيط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاحتياج			المرتبة
				مرتفع	متوسط	منخفض	
١	طرق وأساليب تحديد الخيارات الاستراتيجية	٣.٤٩	١.٣٨	Ⓜ	—	—	٤
٢	تحديات استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي	٣.٨٠	١.٠٥	Ⓜ	—	—	١
٣	الاستراتيجيات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي .	٣.١٥	١.٦٢	—	Ⓜ	—	٧

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبيه
د/ ناصر محمد عامر

٤	اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل الكلية .	٣.٣١	١.٤٥	—	®	—	٦٦.٢	٦
٥	التقييم والرقابة الاستراتيجية .	٣.٠٨	١.٤٨	—	®	—	٦١.٦	٨
٦	تصميم الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية	٣.٥٦	١.٥٨	®	—	—	٧١.٢	٣
٧	التوجهات) النوايا (الاستراتيجية	٢.٨٦	١.٥٩	—	®	—	٥٧.٢	٩
٨	وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة .	٣.٣٢	١.٥٧	—	®	—	٦٦.٤	٥
٩	الاستراتيجيات الطارئة .	٣.٦٨	١.٤٧	®	—	—	٧٣.٦	٢

يتبين من خلال الجدول (١٩) بان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " استراتيجيات
التخطيط " وعدد فقراته (٩) تراوحت بين (٢.٨٦-٣.٨٠) وبانحرافات معيارية تراوحت بين
(١.٠٥-١.٥٩) ، بينت النتائج أيضاً أن الفقرات ١، ٢، ٦، ٩، حصلت على تقدير

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٤٩-٣.٨٠) في حين حصلت بقية الفقرات على تقدير متوسط بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٨٦-٣.٣٢) .
وقد حصلت على المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي تنص على " تحديات استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي " بنسبة مئوية قدرها (٠.٧٦) بينما حصلت على المرتبة الاخيرة الفقرة (٧) التي تنص على " التوجهات (النوايا) الاستراتيجية بنسبة مئوية قدرها (٥٧.٢) .

جدول (٢٠) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاحتياج			النسبة المئوية	المرتبة
				مرتفع	متوسط	منخفض		
١	الرؤية والرسالة	٤.٠٦	٠.٨٣	®	—	—	٨١.٢	٢
٢	المسح البيئي (الداخلي والخارجي)	٣.٩٠	٠.٩٠	®	—	—	٧٨	٣
٣	تحليل الفجوة	٣.٢٩	٠.٩٠	®	—	—	٦٥.٨	٨
٤	المقارنة بالأفضل Benchmarking	٣.٦٣	٠.٨٢	®	—	—	٧٢.٦	٦
٥	القضايا الاستراتيجية	٤.٤٣	٠.٦٤	®	—	—	٨٨.٦	١
٦	تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في	٣.٧١	٠.٩٠	®	—	—	٧٤.٤	٤

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

المؤسسة .	٢				٢	
٧	٢٠٧١	١٠٠	—	®	—	٥٤٠
		٣				٢
٨	٢٠٨٢	٠٠٩	—	®	—	٥٦٠
		٥				٤
٩	٣٠٦٥	١٠٢	—	®	—	٧٣٠
		٨				٠
١	٣٠٤١	٠٠٩	—	®	—	٦٨٠
٠		٤				٢

يتضح من خلال الجدول (٢٠) بان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي " وعدد فقراته (١٠) تراوحت بين (٢٠٧١-٤٠٤٣) وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠٠٦٤-١٠٠٣) ، بينت النتائج أيضاً أن هناك (٦) فقرات وهي ذات الأرقام ١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ١٠ حصلت على تقدير مرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣٠٦٥-٤٠٤٣) ، في حين هناك (٤) فقرات حصلت على تقدير متوسط وهي ذات الأرقام ٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢٠٧١-٣٠٤١) .

وقد حصلت على المرتبة الأولى الفقرة (٥) التي تنص على " القضايا الاستراتيجية بنسبة مئوية قدرها (٨٨.٦) بينما حصلت على المرتبة الاخيرة الفقرة (٧) التي تنص على "تحديد الاحتياجات وترتيب الاولويات " بنسبة مئوية قدرها (٥٤.٢) .
جدول (٢١) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط	الانحدار	تقدير الاحتياج			النسبة	المرتبة
				مر	متوسط	منخفض		
			راف					

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

	المؤ ية	فض	سط	تفع	المعيا ري	الحسا بي		
٦	٥٦. ٦	—	®	—	١.٤١	٢.٨٣	١	تعرف وتحديد اصحاب المصالح الداخيلن والخارجيين .
٣	٧٥. ٢	—	—	®	١.١٥	٣.٧٦	٢	تحديد مطالب المستفيدين والمعنيين .
٢	٧٨. ٢	—	—	®	٠.٧٥	٣.٩١	٣	بناء القدرات التخطيطية لدى الممارسين للتخطيط .
٤	٧٢. ٦	—	—	®	١.٤٣	٣.٦٣	٤	فرق العمل ودورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي .
٥	٦٠. ٠	—	®	—	١.٥٢	٣.٠٠	٥	شروط تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي .
١	٩٤. ٠	—	—	®	٠.٦٤	٤.٧٠	٦	تحليل اتجاهات واحتياجات المجتمع المحلي .

يتبين من خلال جدول (٢١) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " العنصر
البشري في التخطيط الاستراتيجي " وعدد فقراته (٦) تراوحت حدودها الدنيا والعليا ما بين
(٢.٨٣-٤.٧٠) وبانحرافات معيارية تراوحت (٠.٦٤-١.٤١) حيث حصلت الفقرات (٢-٣-٤-٦) على تقدير مرتفع بمتوسطات حسابية (٣.٧٦-٣.٩١-٣.٦٣-٤.٧٠) على
التوالي . أما بقية الفقرات فقد حصلت على مستوى متوسط بمتوسطات حسابية تراوحت
بين (٢.٨٣-٣.٠٠) . ولقد حصلت الفقرة (٦) التي تنص على " تحليل اتجاهات
 واحتياجات المجتمع المحلي " على المرتبة الأولى في هذا المجال بنسبة مئوية قدرها

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

٠.٩٤ في حين حصلت الفقرة (١) التي تنص على " تعرف وتحديد اصحاب المصالح
الداخليين والخارجيين " على المرتبة الأخيرة في هذا المجال بنسبة مئوية قدرها ٥٦.٦.
جدول (٢٢) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال قياس الاداء في التخطيط
الاستراتيجي

المرتبة	النسبة المئوية	تقدير الاحتياج			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
		منخفض	متوسط	مرتفع				
٦	٦٦.٤	—	®	—	١.٤٩	٣.٣٢	مؤشرات تقييم الاداء الجامعي المشتقة من معايير الاعتماد .	١
٢	٨٠.٢	—	—	®	٠.٩٩	٤.٠١	المستويات القياسية Rubrics اللازمة لتقييم الأداء .	٢
٥	٦٩.٢	—	®	—	١.٤٣	٣.٤٦	بناء أدوات مقننة او مضبوطة لتقييم الأداءات وتحديد كيفية تطبيقها	٣
١	٨٣.٠	—	—	®	١.٠٨	٤.١٥	مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الخطة الاستراتيجية	٤
٤	٧٥.٤	—	—	®	١.٢٦	٣.٧٧	استخدام مناهج جمع البيانات ووسائل تحليل مطالب المستفيدين	٥
٣	٧٧.٢	—	—	®	١.٤١	٣.٨٦	كيفية وضع معايير الأداء واستخدام بطاقات	٦

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

							قياس الاداء المتوازنة
--	--	--	--	--	--	--	-----------------------

يتضح من خلال جدول (٢٢) بان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " قياس الأداء في التخطيط الاستراتيجي " وعدد فقراته (٦) تراوحت بين (٣.٣٢-٤.١٥) ويا انحرافات معيارية تراوحت بين (١.٤١-١.٤٩) ، بينت النتائج أيضاً أن الفقرات ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ حصلت على تقدير مرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٧٧-٤.١٥) في حين حصلت بقية الفقرات على تقدير متوسط بمتوسطات حسابية (٣.٣٢-٣.٤٦) على التوالي .

وقد حصلت على المرتبة الأولى الفقرة (٤٢) التي تنص على " مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الخطة الاستراتيجية " بنسبة مئوية قدرها (٠.٨٣) بينما حصلت على المرتبة الاخيرة الفقرة (١) التي تنص على " مؤشرات تقييم الاداء الجامعي المشتقة من معايير الاعتماد " بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٤) .

جدول (٢٣) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال تصميم ووضع الخطط

التنفيذية Action Planning

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاحتياج			النسبة المئوية	المرتبة
				مرتفع	متوسط	منخفض		
١	آليات إعداد الخطة التنفيذية وخطوات كتابتها .	٤.٤٧	٠.٧٦	®	—	—	٨٩.٤	٢
٢	كيفية وضع الموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية .	٤.٠٤	٠.٦٩	®	—	—	٨٠.٨	٣
٣	إعداد خطة تنفيذية في ادارة الموارد البشرية .	٣.٤٧	٠.٨١	®	—	—	٦٩.٤	٥

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبيه
د/ ناصر محمد عامر

٤	إعداد خطة تنفيذية لتطوير البحث العلمي	٤.٥٥	٠.٥٤	®	—	—	٩١.٠	١
٥	إعداد خطة تنفيذية للنشاط الطلابي .	٣.٣٧	٠.٧٧	®	—	—	٦٧.٤	٦
٦	إعداد خطة تنفيذية للتتميه المهنيه لأعضاء هيئة التدريس	٣.٩٨	٠.٥٥	®	—	—	٧٩.٦	٤
٧	إعداد خطة تنفيذية لإدارة الأزمات والمخاطر والكوارث	٣.١٨	١.٠٥	®	—	—	٦٣.٦	٨
٨	إعداد خطة تنفيذية لأمن وسلامة المباني والمنشآت .	٣.٢٧	٠.٨٥	®	—	—	٦٥.٤	٧

يتبين من خلال الجدول (٢٣) بان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " تصميم ووضع الخطط التنفيذية " وعدد فقراته (٨) تراوحت بين (٣.١٨-٤.٥٥) وبتأخرافات معيارية تراوحت بين (١.٠٥-٠.٥٤) ، بينت النتائج أيضاً أن هناك (٤) فقرات وهي ذات الأرقام ١ ، ٢ ، ٤ ، ٦ حصلت على تقدير مرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٩٨-٤.٥٥) ، في حين هناك (٤) فقرات حصلت على تقدير متوسط وهي ذات الأرقام ٣ ، ٥ ، ٧ ، ٨ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.١٨-٣.٤٧) .

وقد حصلت على المرتبة الأولى الفقرة (٤) التي تنص على " إعداد خطة تنفيذية لتطوير البحث العلمي "بنسبة مئوية قدرها (٠.٩١) بينما حصلت على المرتبة الاخيرة

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

الفقرة (٧) التي تنص على " إعداد خطة تنفيذية لإدارة الأزمات والمخاطر والكوارث "
بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٦) .

جدول (٢٤) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجال متطلبات تنفيذ الخطة من

تكنولوجيا الحاسب

م	الفقرات	المتوسط الدراسي	الانحدار المتوسط	تقدير الاحتياج			النسبة المئوية	المرتب تية
				مرتفع	متوسط	منخفض		
١	إنتاج المقررات الإلكترونية والرسوم التعليمية المتحركة .	٣.٥ ١	١.٣ ٩	®	—	—	٧٠.٠ ٢	٤
٢	تصميم برامج العروض التقديمية Point Power .	٢.٦ ٩	١.٥ ٩	—	®	—	٥٣.٠ ٨	١١
٣	التعليم الإلكتروني القائم على الإنترنت .	٣.١ ٤	١.٤ ٤	—	®	—	٦٢.٠ ٨	٩
٤	تنظيم وتنفيذ مؤتمرات الفيديو وتطبيقاتها في التعليم .	٣.٢ ٤	١.٦ ٤	—	®	—	٦٤.٠ ٨	٧
٥	تشغيل اجهزة التعليم الحاسوبية مثل كاميرات الفيديو والمسح الضوئي	٣.٣ ١	١.٤ ٧	—	®	—	٦٦.٠ ٢	٦
٦	بيئات الفصول الدراسية الآلية Automated والواقع الافتراضي .	٣.٦ ٨	١.٣ ٣	®	—	—	٧٣.٠ ٦	٢
٧	استخدام برمجيات الحاسوب في التدريس والتقييم والمتابعة .	٣.٧ ٠	١.٢ ٦	®	—	—	٧٤.٠ ٠	١
٨	اخلاقيات استخدام شبكة الإنترنت وبرامجها	٢.٧	١.٤	®	—	—	٥٤.٠	١٠

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

التعليمية .		٣	٨			٦	
٩	استخدام السبورة (الذكية) وتوظيفها مع محتويات الفصل التفاعلي	٣.٣ ١	١.٤ ٧	—	®	٦٦. ٢	٦
١ ٥	أساليب تطوير مهارات الطلبة من خلال التعليم الإلكتروني .	٣.٣ ٥	١.٥ ٥	—	®	٦٧. ٥	٥
١ ١	تصميم مواقع الويب التعليمية اعتماداً على الوسائط المتعددة .	٣.١ ٨	١.٧ ٢	—	®	٦٣. ٦	٨
١ ٢	إنشاء منتديات خاصة بالمقررات التي يُدرّسها .	٣.٦ ٣	١.٣ ٨	®	—	٧٢. ٦	٣

يتضح من خلال جدول (٢٤) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " متطلبات تنفيذ
الخطة من تكنولوجيا الحاسب " وعدد فقراته (١٢) تراوحت بين (٥٣.٨-٥٠.٧٤)
وبانحرافات معيارية تراوحت بين (١.٢٦-١.٥٩) ، بينت النتائج أيضاً أن الفقرات ١ ، ٦ ،
٧ ، ١٢ حصلت على تقدير مرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٥١-٣.٧٠)
في حين حصلت بقية الفقرات على تقدير متوسط بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٦٩-٣.٣٥) .
وقد حصلت على المرتبة الأولى الفقرة (٧) التي تنص على " استخدام
برمجيات الحاسوب في التدريس والتقويم والمتابعة " بنسبة مئوية قدرها (٥٠.٧٤) بينما
حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة (٢) التي تنص على " تصميم برامج العروض
التقديمية Power Point " بنسبة مئوية قدرها (٥٣٧.٨) .

جدول (٢٥) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مجالات الاستبيان

م	الفقرات	المتوسط	الانحدار	تقدير الاحتياج			النسبة	المرتب
				مرتفع	متوسط	منخفض		
		سطح	راف	مرتفع	متوسط	منخفض	ب	ت
		الحسابي	المعيار	تف	سطح	فض	ب	ت
		بي	ياري				ب	ت

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

٥	٧٠. ٤	—	—	®	٠.٥ ٥	٣.٥٢	١	اسس التخطيط الاستراتيجي .
٦	٦٧. ٢	—	®	—	٠.٧ ٦	٣.٣٦	٢	استراتيجيات التخطيط .
٤	٧١. ٢	—	—	®	١.٢ ٧	٣.٥٦	٣	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي .
٣	٧٢. ٨	—	—	®	١.٤ ٣	٣.٦٤	٤	العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي .
٢	٧٥. ٢	—	—	®	١.٢ ٨	٣.٧٦	٥	قياس الاداء في التخطيط الاستراتيجي .
١	٧٥. ٨	—	—	®	١.٢ ٧	٣.٧٩	٦	تصميم ووضع الخطط التنفيذية .
٧	٦٥. ٨	—	®	—	٠.٩ ٩	٣.٢٩	٧	متطلبات تنفيذ الخطة من تكنولوجيا الحاسب .
—	٧١. ٢	—	—	®	—	٣.٥٦	—	المتوسط الكلي للاستبيان

يتبين من جدول (٢٥) بان المتوسطات الحسابية لجميع مجالات اداة الدراسة تراوحت بين (٣.٢٩-٣.٧٩) وأن هناك خمس مجالات حصلت على تقدير مرتفع وهي المجال الأول والثالث والرابع والخامس والسادس وبمتوسطات حسابية قدرها (٣.٥٢-٣.٥٦ - ٣.٦٤-٣.٧٦-٣.٧٩) على التوالي والمجالات هي : اسس التخطيط الاستراتيجي -

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي - العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي - قياس الاداء في التخطيط الاستراتيجي - تصميم ووضع الخطط التنفيذية . أما بقية المجالات فقد حصلت على تقدير متوسط وأن هذه المجالات هي : استراتيجيات التخطيط - متطلبات تنفيذ الخطة من تكنولوجيا الحاسب .

هكذا اظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول أن جميع الاحتياجات التدريبية الواردة (٥٩ مطلب تدريبي) في هذه الدراسة حصلت على تقديرات تراوحت بين متوسط ومرتفع ، مما يدل على حاجة أعضاء هيئة التدريس الملحة إلى التدريب على هذه الكفايات أو المهارات حيث إن هناك افتقار واضح لدى أعضاء هيئة التدريس بفرعي البنين والبنات في مجالات التخطيط الاستراتيجي . وهذه النتيجة منطقية لما تشهده كلية العلوم والآداب بشرونة من تغير سريع في مجال الإدارة والتخطيط وما يُظهره منسوبي الكلية من حرص مواكبة التطوير

ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بفرعي كلية العلوم والآداب بشرونة البنين والبنات ؟

جدول (٢٦) استجابات أعضاء هيئة التدريس فرعي البنين والبنات

م	مجال الدراسة	فرع البنات		فرع البنين	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
١	المجال الاول	١٣.٨٩	٥.٣٥	٢٠.٦٩	٦.٠٥
٢	المجال الثاني	٢٣.١١	١٦.٥٩	٤١.٨٥	٨.٩٩
٣	المجال الثالث	٣٢.٨٩	٦.٤٣	٢٩.٨٩	٦.٨٣
٤	المجال الرابع	٢١.٥٦	١١.٤٤	٣٦.١٨	٣٤.٤٠
٥	المجال الخامس	٥٠.٥٦	١٣.٧٨	٥٣.٥٦	١٣.٦١
٦	المجال السادس	١٧.٥٦	٧.٢١	٢٣.٩٠	٣.٥٠

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

٣.١٣	٢٤.٣١	٧.٨٥	١٧.٧٨	المجال السابع	٧
------	-------	------	-------	---------------	---

يوضح جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الجنس (الذكور ويمثلهم فرع البنين - الإناث ويمثلهن فرع البنات) لكل مجالات الدراسة . وللكشف عن الفروق الإحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عند مستوى ٠.٠٥ تم إجراء تحليل التباين بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس

جدول (٢٧) تحليل التباين حسب متغير فرعي البنين والبنات

م	المجالات	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	اسس التخطيط الاستراتيجي .	٣٤٢.٥٢٨	٣٤٢.٥٢٨	٤.٠٠٦	٠.٠٢٢
٢	استراتيجيات التخطيط .	٣١٧.٨٥٦	٣١٧.٨٥٦	٤.٤٢٨	٠.٠٤٠
٣	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي .	٦٨.٦٢٤	٦٨.٦٢٤	٦.٧٧٨	٠.٢٤٦
٤	العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي .	٦٣٢.٤٣٠	٦٣٢.٤٣٠	٥.٠٢٥	٠.٠٠٣
٥	قياس الاداء في التخطيط الاستراتيجي .	٢٢٨.٥٨١	٢٢٨.٥٨١	١.٣٩٨	٠.٢٤٢
٦	تصميم ووضع الخطط التنفيذية .	١٠٦.٢٢٢	١٠٦.٢٢٢	٩.٧٠٤	٠.٠١٢
٧	متطلبات تنفيذ الخطة من تكنولوجيا الحاسب .	١٢١.٧٢٧	١٢١.٧٢٧	١.٣٧٧	٠.٠٠٣
		قيمة ويلكس ٠.٤٧٦	مستوى الدلالة ٠.٠٠٥		

يبين جدول (٢٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين استجابات أعضاء هيئة التدريس الذكور (فرع البنين) وأعضاء هيئة التدريس الإناث (

فرع البنات) في جميع مجالات الدراسة ما عدا المجال الثالث والخامس ، وفقا لاختبار " ويلكس " ولصالح فرع البنين .

هكذا أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني أن درجة احتياج أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة فرعى البنين والبنات تختلف باختلاف الجنس حيث أسفرت نتائج اختبار التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ . لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في خمسة من مجالات التخطيط الاستراتيجي الواردة في هذه الدراسة ولصالح الذكور حيث سجل أعضاء هيئة التدريس بفرع البنين أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة بالإناث في فرع البنات .

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى انشغال معظم عضوات هيئة التدريس بالأمر البحتية والحصول على الدرجات العلمية أكثر وكذلك كثرة الساعات التدريسية لديهم ومن ثم تقل رغبتهم في الحصول على دورات تدريبية ، هذا بالإضافة ضعف التوعية بثقافة التخطيط الاستراتيجي ومقاومة البعض للتطوير .

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : ما ملامح البرنامج التدريبي المقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟

رابعاً : الإطار التنفيذي

تصور مقترح للبرنامج التدريبي

فلسفة البرنامج

ينطلق البرنامج المقترح من فلسفة مفادها :

١- التخطيط من أهم وظائف الإدارة بل غالباً ما يكون الخطوة الأولى في كل عمل إداري ويستمر مع كل مرحلة من مراحل العمل ومن ثم تتوقف قدرة المؤسسات الجامعية على الكفاءة في التخطيط ، وينظر المجتمع العربي في أحيان كثيرة على أن التخطيط مهمة المستويات الإدارية العليا فقط ، والهيئات المتخصصة في التخطيط دون الانتباه الى

وجوب ممارسته من قبل كل العاملين بالمؤسسة الجامعية بغض النظر عن مستواهم
الاداري .

٢- الاستثمار في الإنسان هو أساس التقدم والتطور في المجتمعات ، وحيث إن بيئة
المؤسسات الجامعية اليوم تتسارع فيها وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية
والسياسية والاجتماعية والثقافية وتزداد فيها درجة المخاطرة فإن نجاح هذه المؤسسات أو
فشلها يتوقف في جانب كبير منه على امتلاك أفرادها مهارات التخطيط الاستراتيجي .
ومن ثم يكون الأصل هو الفهم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق .

٣- تدريب أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرورة على مهارات التخطيط
الاستراتيجي أحد التوجهات الحديثة التي تسعى جامعة نجران إلى تحقيقها ، على اعتبار
أن التدريب سوف يحدث نقلة نوعية في مستوى الأداء المهني للهيئة التدريسية ، مما
ينعكس إيجاباً على أدائهم التدريسي ورفع مستوى تحصيل طلبتهم . هذا بالإضافة إلى أن
استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة بالجامعة يُعد أداة لقراءة واستشراف
المستقبل من حيث أنها تُشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها ونموها .

٤- التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا غنى عنها كأسلوب ومنهج في النهوض بحياة
المجتمعات وبخاصة النامية منها ، والتي ترغب في التقدم والرقي والسير في ركاب
الحضارات العالمية ، ذلك أن الدول المتقدمة قد أخذت بمنهجية التخطيط الاستراتيجي
فاستثمرت مواردها وإمكاناتها وثروتها البشرية حتى حققت الميزة التنافسية .
الأهداف العامة للبرنامج

١- خلق تلاحم وترابط بين وحدات الكلية وأقسامها المختلفة وتوحيد الخرائط الذهنية في
السعي لتحقيق مصلحة الكلية ككل .

٢- التوفيق ما بين آراء المتدربين مع فريق الإدارة بما يؤدي إلى تحفيز الممارسين
للتخطيط وتعبئة الموارد والكفاءات البشرية بالأفكار المستقبلية ، بغرض خلق القوة الدافعة
في العمل .

- ٣- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة بما يوسع نطاق المشاركات في التخطيط والتنفيذ .
- ٤- تحويل الاستراتيجيات المعقدة في الشكل والأسلوب إلى نماذج وأساليب سهلة وعمليات مبسطة بما يُحقق انسيابية في التنفيذ .
- ٥- التدريب على إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة .
- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية الجامعة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للجامعة .
- ٦- توطين عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الكلية فتصير جزءاً أساسياً منها على وحدة أو لجنة للتخطيط .
- الاستجابة بمرونة وواقعية للأحداث الطارئة وغير المتوقعة ، والتي لم تدرج في خطة الكلية من البداية ، من خلال وضع استراتيجيات طارئة تُصبح مع مرور الوقت جزءاً من الخطة الاستراتيجية .
- التخطيط الاستراتيجي منهج تفكير لأعضاء هيئة التدريس بالكلية بحيث يكون التفكير الاستراتيجي جزءاً من أنشطة العمل اليومي .
- الربط الفعال بين الجامعة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها ،

الجهة المشرفة على البرنامج

يُفضل الباحث أن تكون الجهة المشرفة عن تنفيذ البرنامج وحدة المشاريع التطويرية والتدريب التابعة لدائرة الجودة في جامعة نجران ، بالتعاون مع وحدة التطوير والجودة بالكلية وبعض خبراء التخطيط الاستراتيجي المتميزين في كليات ومعاهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية .

أساليب التنفيذ

يقترح الباحث أن يتم التدريب بالاعتماد على الشرح النظري ثم البيان العملي لمجموعات مناسبة من أعضاء هيئة التدريس ، ثم يتبعه تدريب فردي ، ومن المتوقع أن يستغرق التدريب ثمانية أيام ، بمجموع ساعات قدرها (٤٠) ساعة تدريبية وورش عمل تطبيقية .
الأهداف العامة للبرنامج

يهدف البرنامج التدريبي المقترح إلى تحقيق ما يلي :

- ١- تزويد أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشرورة على المهارات والكفايات الأولية اللازمة للتعامل مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي مع زيادة قدرتهم على توظيفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع
- ٢- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في إعداد وتصميم ووضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية في أقسامهم ووحداتهم التي ينتمون إليها ، وذلك من خلال تنمية مهارات التصور والتفكير الاستراتيجي للتمكن من تحقيق الإدارة الاستراتيجية .
- ٣- تأهيل كوادر واعدة من أعضاء هيئة التدريس علمياً ومهارياً ليصبحوا بدورهم مدرسين قادرين على تدريب كوادر المؤسسات التعليمية على وضع الخطط و قياس تطبيق الاستراتيجيات المتخذة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي انحراف .
- ٤- إكساب أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البرنامج مهارات في التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية العملية التربوية والتعليمية وصولاً إلى مستوى رفيع يحظى بالاعتراف والتقدير الإقليمي على النحو الذي يمكن الكلية من الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة .

الأهداف التفصيلية للبرنامج

يتوقع من جميع المشاركين في البرنامج القدرة على :

- ١- تحديد إجرائي للسبل التي يمكن أن تنتهجها الكلية لبلوغ الغايات الواردة في رؤية الكلية
- ٢- تصميم خطة لتنمية بعض الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس .
- ٣- تشخيص الحالة الراهنة للكلية من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف

- ٤- صياغة فقرة مختصرة وإجرائية تعبر عن استراتيجية أو مسلك معين لبلوغ الغايات .
 - ٥- تعيين الفرص السانحة أمام الكلية التي يمكن استثمارها والتهديدات التي يجب مواجهتها .
 - ٦- الالتزام برؤية ورسالة الكلية والعمل على تحقيق ما تتضمنه من طموحات بشأن المستقبل .
 - ٧- توصيف المقرر الدراسي الذي يقوم بتدريسه توصيفاً صحيحاً .
 - ٨- تقديم مسارات وجداول زمنية واقعية بما يمكن تسهيل تنفيذها .
 - ٩- إعداد تقديرات للاحتياجات من التخصصات المختلفة لخدمة التنمية الكلية والمجتمع .
 - ١٠- نشر الوعي التخطيطي بين الطلاب بالوسائل المختلفة .
 - ١١- وضع آلية لتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي في الاقسام الأكاديمية .
 - ١٢- تحويل رسالة الكلية إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة
 - ١٣- صياغة معايير ومؤشرات أداء واضحة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها .
 - ١٤- اتخاذ اجراءات تصحيحية متوائمة مع احتياجات برامجهم ومقرراتهم الدراسية .
 - ١٥- إتقان صياغة الأهداف بوضوح واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف .
 - ١٦- وضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلاب الضعاف .
 - ١٧- استقراء المستقبل والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة بالكلية ورصدها وتحليلها
- محتوى البرنامج
- يقترح الباحث تصميم محاور البرنامج وفقاً للمجالات السبعة التي تضمنها الاستبيان وأن يتم توزيع عدد الساعات على المحتوى التدريبي حسب ترتيب الأولويات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وحيث يقتصر المحتوى على الفقرات التي حصلت على تقدير مرتفع . وعليه يكون تدريب أعضاء هيئة التدريس وفق الجدول التالي :

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

جدول (٢٨) محتوى البرنامج

أسلوب التدريب	زمن التدريب	الكفايات التدريبية	أيام التدريب	مجال التدريب
المحاضرة التدريبية	١ ساعة	مبررات التخطيط الاستراتيجي .	الأول	أسس التخطيط الاستراتيجي
ورشة عمل جماعية	٢ ساعة	خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي .		
تحضير عروض تقديمية	٢ ساعة	نماذج التخطيط الاستراتيجي .		
المناقشة	١ ساعة	طرق وأساليب تحديد الخيارات الاستراتيجية .	الثاني	استراتيجيات التخطيط
تحضير عروض تقديمية	١ ساعة	تحديات استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي .		
ورشة عمل جماعية	٢ ساعة	تصميم الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية .		
العصف الذهني	١ ساعة	الاستراتيجيات الطارئة .		
تحضير عروض تقديمية	١ ساعة	الرؤية والرسالة .	الثالث	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي
الورشة التربوية	١.٥	المسح البيئي (الداخلي		

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرونة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

	ساعة	والخارجي) .		
المناقشة	٠.٥ ساعة	المقارنة بالأفضل Benchmarking .		
المحاضرة التدريبية	٠.٥ ساعة	القضايا الاستراتيجية .		
تحضير عروض تقديمية	١ ساعة	تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .		
العصف الذهني	٠.٥ ساعة	توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .		
التطبيق العملي	٢ ساعة	بناء القدرات التخطيطية لدى الممارسين للتخطيط .	الرابع	العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي
التعلم بلعب الأدوار	١ ساعة	فرق العمل ودورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي .		
المحاضرة التدريبية	٠.٥ ساعة	تحديد مطالب المستفيدين والمعنيين .		
ورشة عمل جماعية	١.٥ ساعة	تحليل اتجاهات واحتياجات المجتمع المحلي .		
المناقشة	٢ ساعة	مؤشرات قياس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الخطة الاستراتيجية .	الخامس	قياس الاداء في التخطيط الاستراتيجي
تحضير	١ ساعة	استخدام مناهج جمع البيانات		

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريسية
د/ ناصر محمد عامر

عروض تقديمية	وسائل تحليل مطالب المستفيدين .		
ورشة عمل جماعية	١ ساعة	كيفية وضع معايير الأداء واستخدام بطاقات قياس الاداء المتوازنة .	
لتعلم بأسلوب حل المشكلات	١ ساعة	المستويات القياسية Rubrics اللازمة لتقييم الأداء .	
المحاضرة التدريبية	١ ساعة	آليات إعداد الخطة التنفيذية وخطوات كتابتها .	السادس تصميم ووضع الخطط التنفيذية
العصف الذهني	٠.٥ ساعة	كيفية وضع الموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية .	
دراسة الحالة	٢ ساعة	إعداد خطة تنفيذية لتطوير البحث العلمي .	
دراسة الحالة	١.٥ ساعة	إعداد خطة تنفيذية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس .	
التطبيق العملي	٢ ساعة	إنتاج المقررات الإلكترونية والرسوم التعليمية المتحركة	السابع متطلبات تنفيذ الخطة من تكنولوجيا الحاسب
التطبيق العملي	١ ساعة	بيئات الفصول الدراسية الآلية Automated والواقع الافتراضي	
التطبيق العملي	١ ساعة	استخدام برمجيات الحاسوب	

		في التدريس والتقييم والمتابعة		
لتعليم التعاوني	١ ساعة	إنشاء مننديات خاصة بالمقررات التي يُدرسه		
عمل ورش تطبيقية	٥ ساعات	حيث يتم تقسيم المشاركين خلالها إلى مجموعات ، بهدف تطبيق كيفية تحليل الواقع التعليمي عند إعداد الخطة الاستراتيجية والتعرف على كيفية تحديد الأهداف والوسائل الاستراتيجية ، والخطة التنفيذية.	الثامن	التدريب على التخطيط الاستراتيجي
	٤٠ ساعة	مجموع ساعات البرنامج		

الوسائل المعينة في البرنامج

١-جهاز عارض الشفافيات Overhead Projector

٢-السبورة الورقية Flow Chart

٣-معدات وتجهيزات مناسبة لتنفيذ البرنامج .

المدرّبون في البرنامج

١-خبراء من المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج .

٢-متخصصون في التخطيط الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة .

٣-أساتذة من وحدات التخطيط الاستراتيجي بجامعة نجران .

٤-مسئولون من عمادة التطوير والجودة بالجامعة .

٥-خبير في التخطيط الاستراتيجي من دولة متقدمة .

تقويم البرنامج

يقترح الباحث أن يتم تقويم برنامج التدريب على أكثر من مستوى على النحو التالي :

جدول (٢٩) مستويات تقويم البرنامج

تقويم قبلي	تقويم ذاتي	تقويم بعدي
قبل البدء بعملية التدريب ، وذلك لتحديد مستوى وخبرات المعرفة السابقة للمتدربين	أثناء الدراسة ويكون لكل محور من محاور التدريب	بعد انتهاء البرنامج لمعرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه والاستفادة من نتائجه في برامج أخرى

ولمعرفة مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات وقياس مدى تمكنهم من توظيفها

يقترح الباحث استخدام :

١-تقييم تحصيلي : من خلال الأسئلة التحريرية أو الشفهية وكذلك الاختبارات التي تقيس مدى فهم المتدربين للمفاهيم التخطيطية وإدراك العلاقات بينها وحل مشكلات واقعية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

٢-تقييم أدائي : يستند إلى أداء المتدرب ويتم من خلال ملاحظة سلوك المتدرب أثناء التنفيذ العملي وتكليفه بتقديم خطة استراتيجية مقترحة أو كتابة تقرير عن الموقف الاستراتيجي أو قائمة بالتوجهات الاستراتيجية للقسم الذي يعمل فيه .

متطلبات الاستفادة من مخرجات البرنامج

١- توافر الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية .

٢-استجابة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية .

٣- توافر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات الكلية والتي من خلالها يمكن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف بها. وبناء أهداف الخطة الاستراتيجية واتخاذ قرارات صائبة .

٤-توفر القناة بجدوى التخطيط الاستراتيجي وما يتطلبه من جهد .

- ٥- ضرورة تنفيذ حملات توعوية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب بأهمية التخطيط الاستراتيجي ليدركوا أهمية الخطة الاستراتيجية وضرورة المشاركة فيها بشكل إيجابي ، ضماناً لنجاح الخطة المقترحة .
- ٦- تهيئة البيئة التنظيمية والتشريعية بالكلية لاستيعاب أفكار ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي من حيث نظام الموظفين والوصف الوظيفي ، ونظام الحوافز ، ونظام التقويم ، والتأكد من تراطبات هذه الأنظمة، بحيث تؤدي إلى الرضا الوظيفي والإتقان وتجويد النوعية في الأداء الداخلي للكلية .
- ٧- تعزيز التواصل المجتمعي الذي يبرز دور الكلية في تنمية المجتمع والمساهمة في حل مشاكله الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية من خلال تضمين الخطة لغايات وأهداف وبرامج عمل تحقق ذلك .
- ٨- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٩- تخفيف العبء التدريسي عن فريق التخطيط الاستراتيجي .
- ١٠- توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها .
- ١١- تطبيق الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي بالكلية .
- ١٢- اهتمام إدارة الكلية بتقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عن متابعة التخطيط المدرسي.
- ١٣- تزويد مكاتب الكلية بنماذج خطط استراتيجية ودراسات مستقبلية واستراتيجية .
- ١٤- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالكلية تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها عميد الكلية على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً .
- ١٥- توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح .

المراجع

- 1-Kathleena.Paris Strategic Planning in the University, University of Wisconsin System Board of Regents, Office of Quality Improvement, November, 2003,p5.
2-Alexandra L. Lerner, A Strategic Planning Primer for Higher Education. College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. July 1999.p2

٣-بالرجوع إلى :

- ١-الموافقة السامية الكريمة رقم ٦٠٢٤/ب/٧ بتاريخ ١٤٢٤/٢/٩ هـ
ب-الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، يونيو ، ٢٠٠٩ ، ص ٣-٤
ج-الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية ، الجزء الأول ، التعديل الثاني ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، ١٢/٥/٢٠٠٩ ، ص ٣ .
٤-رشدي طعيمه، محمد البندري ، التعليم الجامعي :بين رصد الواقع ورؤى التطوير ، القاهرة، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٤ .

٥-بالرجوع إلى :

- قرار رقم ٣٢٢/٢/٣ ط بتاريخ ١٤٣٢/٢/٢٥ هـ بشأن إنشاء وحدة ضمان الجودة .
كلية العلوم والآداب بشرورة ، جامعة نجران ، المملكة العربية السعودية ، الخطة الاستراتيجية للكلية ١٤٣٣ هـ/١٤٣٧ هـ

- ٦-تقارير لجان المراجعة الداخلية ، وحدة التطوير والجودة ، ١٤٣٣/٦ هـ
٧-تقرير المراجع الداخلي للخطة الاستراتيجية لكلية العلوم والآداب بشرورة ، جامعة نجران ١٤٣٣/١٤٣٨ هـ ، وكالة الجامعة للتطوير والجودة ، عمادة التطوير والجودة ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ، ص ١-١٢ .
٨-التقرير السنوي ، جامعة نجران ، كلية العلوم والآداب بشرورة ، ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ ، ص ١٠ .
٩-حسن حسين ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلة التربية ، عدد خاص ، : مصر ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٠-٢١٠ .

- 10-Petrides, Lisa A. " Strategic and Information Use :The Role of Institutional Leadership in The Community College, On The Horizon Journal, MCB UP Ltm, Vol. 11,Issue 4,2003, PP.10 – 14.

- 11-Kasozi, A. . The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005, Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands, 2005.

- 12-Mikhail Pevzner, A Case Study of Strategic Planning at Kent State University, Novgorod State University, Russia, October 10 –November 30, 2006

- 13-Roya Anvari and others, Strategic training practices, effective organizational commitment, and turnover intention: The mediating role of psychological contract, African Journal of Business Management Vol. 4(15), 4 November, 2010, pp. 3391-3405.

- ١٤-حمد بن مرضي الكلثم ، حازم علي أحمد بدارنه ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠١١

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

١٥- هدى بنت دليجان الدليجان ، دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة ، بحث
مقدم إلى المؤتمر الدولي العربي للجودة في الجامعات العربية ، جامعة الزرقاء الأهلية ، عمان ، الأردن ، ١٠-
٢٠١١/٥/١٢ ، ص ١-٢١ .

١٦- سليمان عبد ربه محمد ، دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في
تطوير التعليم الجامعي في مصر ، بحث مقدم المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء - الأردن
، ١٠-١٢ مايو ٢٠١١ .

١٧- ورشة عمل " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، منبقة عن
جامعة الدول العربية ، شرم الشيخ ، مصر ، ٢٢-٢٥ يناير ٢٠١٢ .

١٨- عابدة سيد خطاب ، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، الجامعة العالمية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٤ .

١٩- أياد على يحيى النجنى ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، ماجستير ، كلية
التربية ، ٢٠- محمد عبدالخالق مديوني ، مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .

21- Stephen G., Strategic Planning Handbook, published by the American Society of
Association Executives Foundation, 2001, pp1-11

٢٢- سوزان محمد المهدي ، التخطيط الاستراتيجي ٠٠ مدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية في مصر ، مجلة التربية ،
السنة التاسعة ، العدد العشرون ، أغسطس ٢٠٠٦ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ص ١١ .

23- David , K., Developing Strategic Planning and Change Management Plans, Kindle
Edition , Jun 16, 2009, pp23-24

٢٤- أحمد ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٩ .

٢٥- أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ،
ص ٣٠-٣١ .

٢٦- مايكل ج دوريس، و جون م كيلي، و جيمس ف ترينر،، التخطيط الاستراتيجي الناجح، اتجاهات جديدة للبحث
المؤسساتي ، نقله إلى العربية : سمة عبد ربه ، راجعه : د. عبد المطب يوسف جابر، الطبعة العربية الأولى، مكتبة
العبيكان، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢٥-٣١ .

٢٧- إسماعيل ابن كثير ، مختصر تفسير ابن كثير ، اختصار وتحقيق ، محمد الصابوني ، المجلد الأول ، دار الصابوني
، القاهرة . د. ت ، ص ٥٢٤ .

٢٨- أبي عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن ، المجلد الأول ، دار الفكر

٢٩- محمد المحمدي الماضي ، إدارة الاستراتيجية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٦ .

٣٠- جلال الدين السيوطي ، الدار المنثور ، دار الفكر ، بيروت ، ١٩٩٣ ، ص ٥٤٥ .

٣١- عبد الهادي علي النجار ، المنظور الإسلامي للتخطيط الاقتصادي ، ندوة الاقتصاد الإسلامي ، معهد البحوث
والدراسات العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ١٩٨٣ ، ص ٩٣ .

٣٢- محمد بن إسماعيل البخاري ، محمد بن إسماعيل صحيح البخاري ، ح ٩٧٥ .

٣٣- بالرجوع إلى

-الإمام محمد بن عبد الرحمن السخاوي (٨٣١ : ٩٠٣ هـ) المقاصد الحسنة ، بتحقيق الشيخ عبد الله بن محمد
الصادق الغماري ، ١٤٢٧ هـ

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبيه
د/ ناصر محمد عامر

- محمد بن عيسى الترمذي ، الجامع الصحيح سنن الترمذي ، تحقيق شاكراً وآخرون ، الجزء الرابع ، دار إحياء التراث ، بيروت : لبنان ، حديث رقم ٢٤٥٩ .
- ٣٤- أحمد بن علي بن حجر الصفلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، دار الريان للتراث ، ١٤٠٧ هـ ، ح ٣٧٢١ .
- ٣٥- المرجع السابق ، ح ٦١٣٨ .
- ٣٦- هاسم عبد الله عالم ، أسس التخطيط الاستراتيجي في الإسلام ، جريدة المدينة ، العدد (١٥١٢٩) ، ٢٤ سبتمبر ٢٠٠٤ - صفحة الرأي .
- ٣٧- جميل جودة أبو العنين ، أصول الإدارة من القرآن والسنة ، دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٢ ، ص ٨٩ .
- ٣٨- أحمد القطامين ، " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ديسمبر ٢٠٠٢ ، ص ٣٩ .
- ٣٩- علي فايز الجعني، لمحات في التخطيط الاستراتيجي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، وزارة الداخلية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٠٣ .
- 40-Kathleena.Paris, Strategic Planning in the University, University of Wisconsin System Board of Regents, office of Quality Improvement, November, 2003, p2 .
- ٤١- زكريا الدوري ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار النيازوري العلمية للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧ .
- ٤٢- محمد عزت عبد الموجود ، استراتيجية التربية ، مركز البحوث التربوية ، مطابع الدوحة الحديثة ، جامعة قطر ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٤ .
- ٤٣- أحمد القطامين " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ديسمبر ٢٠٠٢ ، ص ٤٧ .
- ٤٤- محمد عبد الخالق مدبولي ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٩ .
- ٤٥- أحمد الخطيب ، الإدارة الجامعية . دراسات حديثة ، إريد ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ .
- ٤٦- أحمد القطامين "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ديسمبر ٢٠٠٢ ، ص ٣٧-٣٨ .
- 47-Schraeder, Mike, "A Simplified Approach To Strategic planning (Practical Considerations And Illustrative Example)", Business Process Management, 2002.
- ٤٨- محمد خليل أبو هاشم ، " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الفتوح في قطاع غزة وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٧ .

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

- ٤٩- رمزي أحمد عبد الحي، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٤٣ .
- ٥٠- باسم شمس الدين ، الإدارة الاستراتيجية ، الأكاديمية الحديثة لعلم الحاسوب وتكنولوجيا الإدارة ، القاهرة ، د . ت . ص ٥٦ .
- 51-Fred, M., Strategic planning for Higher Education in Developing countries:challenges and lessons. Planning for Higher Education, 2008, 36 (3): 5-21.
- ٥٢- محمد الأغا ، محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٥ .
- ٥٣- مروان الدهدار ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٦ .
- ٥٤- أحمد الخطيب ، عادل معاينة ، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة ، الطبعة الأولى ، عمان ، جدارا للكتاب العالمي ، ٢٠٠٦ (بتصرف) .
- ٥٥- هدى بنت دليجان الدليجان ، مرجع سابق ، ص ١-١٨
- ٥٦- ريتشارد ل . هبور ، كاترين كولاريلي بيتي، كيف تصبح قائدا استراتيجيا ، ص ١٤٩ .
- 57- McNamara, C . " Basic Description of Strategic Planning " 2006, Available at www.managementhelp.org/plan-dec/str-plan-basis.htm.
- ٥٨- محمد أحمد عيداروس إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان، المجلد . ، العدد الرابع ، ٢٠٠٥ ، ص ٢١٩-٢٨٠
- 59-Periton,(prof)Paul, Conducting Quality Surveys, Data Analysis and .Report For Quality Assurance Workshop-Jeddah., 2011,pp22-23.
- 60-Jerry Scoby,Strategic Planning in Higher Education: A guide of Leaders , Center for Organizational Development and Leadership, the State University of New Jersey, p4 .
- ٦١- فاروق شوقي البوهي ، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٥١-٥٣ .
- ٦٢- محمد عبدالخالق مديولي ، " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين " ، مجلة كلية التربية ، السنة السادسة عشر ، العدد الثامن عشر ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٠-٢٠٢
- 63-Bacig, Karen Lynn Zentner; Participation and Communication in Strategic Planning in Higher Education: A Case Study, Ph.D University of Minnesotn,2002.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/rullcit/3037463>
- ٦٤- دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .
- ٦٥- توفيق مهدي العلوي بارحمة " التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن" ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن ، ٢٠٠٦ ، المقدمة .
- ٦٦- ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، اندار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٣٦ .
- ٦٧- علي السلمي، الإدارة المعاصرة ، مكتبة الغريب : القاهرة ، ٢٠٠٠ . ص ١٢٩-١٣٠ .
- ٦٨- أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص ٦٠ (بتصرف) .

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرونة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريسية
د/ ناصر محمد عامر

- ٦٩- زيد عمر العيص ، الجودة في التعليم العالي عناوين ومضامين ، النشر العلمي والمطابع ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠١٠ ، ص ص ٥٥-٦٠ .
- ٧٠- زكريا الدوري ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن ، ٢٠٠٥ ، ص١٥٨ ،
- ٧١-منة الله محمد لطفى ، آليات ضمان الجودة والاعتماد : دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في مصر " ؛ ماجستير ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص١٣٢
- ٧٢- رفعت رستم ، "التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي" ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد الأول ، المجلد الأول ، ٢٠٠٤ ، ص ص ٧١-٧٢ .
- ٧٣- وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ، ١٤٣١هـ ، ص١٩ .
- 74-Seibert, Michael Jerrel, The Identification of Strategic Management Counselling Competencies Essential for Small Business and Technology Centre. North Carolina State University, 1215oct 2004.p22 (بتصرف)
- ٧٥- الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، ٢٠٠٧ ، ص٣٩ .
- ٧٦- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ .
- 77-Bryson, John M. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- ٧٨- أحمد القطامي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٦-٥٧
- ٧٩- وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ، مرجع سابق ، ص ٢٠
- ٨٠- على عبد ربه خليفة " المدرسة كوحدة قاعدية للتطوير التربوي " ، بحث مقدم لمؤتمر جامعة قناة السويس ، الإسماعيلية ، مصر ، ٢٠٠٣ ، ص ٩ .
- ٨١- جمال الدين المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٧ . (بتصرف) .
- 82- Provost Robert V. Smith, Strategic Plan for Research , , Office of the Provost, the Texas Tech University, April, 2010,p3
- ٨٣- أحمد بن محمد قاضي مخدوم ، التخطيط الاستراتيجي للمدرسة (مفهومه . أهميته . نماجه . فوائده وكيفية تطبيقه في البيئة المدرسية) ، مكة المكرمة ، ١٤٢٣هـ
- ٨٤- صلاح صالح الراشد ، " كيف تخطط لحياتك " ، مركز الراشد ، الكويت ، ٢٠٠٤ ، ص١٣ .
- ٨٥- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، دراسة تحليلية لجوانب إصلاح المدرسة المصرية لتحقيق الجودة والاعتماد ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٩ .
- ٨٦- جلال العبد ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات ، دار الجامعة الجديدة للنشر : القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢٣ .

برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط
الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية
د/ ناصر محمد عامر

- ٨٧- طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العد لوني ، كيف تكتب خطة استراتيجية ، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض ، ٢٠٠٥ ، ص٤٧
- ٨٨- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، دليل اعتماد مؤسسات التعليم العالي ، الملحق رقم (١) ، المفاهيم الأساسية والمصطلحات ، القاهرة ، أغسطس ٢٠٠٩ ، ص١٤٦ .
- ٨٩- محمد المحمدي الماضي ، إدارة الاستراتيجية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٣٨ .
- ٩٠- رفعت رستم ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، مجلة ، الجامعة - الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٤ ، ص٧٠ .
- ٩١- زيد عمر العيص ، الجودة في التعليم العالي عناوين ومضامين ، مرجع سابق ، ص ص٧٥-٧٦ .
- 92-Dooris, M.J., Kelley, J.M. & Trainer, J.M., Strategic Planning in Higher Education. New Directions for Higher Education, John Wiley & Sons, Inc, 2004, pp53-57.
- 93- Definition of 'Gap Analysis' Available at <http://www.investopedia.com/terms/g/gap-analysis.asp#axzz28FtTOEzw>
- 94-Penn State. b., Strategic Indicators: Measuring and Improving University Performance, University Park, PA: Center for Quality and Planning, 2002, pp19-21
- ٩٥- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٠١ .
- ٩٦- أحمد إسماعيل حجي ، إدارة المدرسة وإدارة الصف "التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد"، الطبعة رقم ١ ، ٢٠٠٩ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٩
- 97-Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook .John Wiley & Sons. Inc. 2005
- ٩٨- محمد متولى غنيمية ، التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص٤٦٨ .
- 99-Strategic Planning Techniques and methods, International Institute for Educational Planning, United Nations, Educational Scientific and Cultural Organization, Education Sector Planning Working Papers, WORKING PAPER 3, International Institute for Educational Planning, UNESCO 2010, p24 .
- ١٠٠- أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص ص٦٣-٦٤ .
- Ford, G. Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis, Western Carolina University. Dissertation Abstract International,8(13),2008, 11-15.
- ١٠٢- محمد بن ناصر السويد ، إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية لكليات جامعة المجمعة وعماداتها المساندة بناء فريق كتابة التقارير ، جامعة المجمعة ، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري ، ٢٠١٢-٢٠١٥ ، ص٩ .

ملخص : هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بشرورة على التخطيط الاستراتيجي في ضوء احتياجاتهم التدريبية. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة مكونة من سبعة محاور وبعد التحقق من صلاحيتها تم تطبيقها على ٧١ عضو هيئة تدريس ، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري والنسب المئوية، وتحليل التباين . وقد كشفت الدراسة أن هناك حاجة ملحة إلى التدريب على التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي وذلك بحكم حداثة العمل به في الكلية والافتقار الواضح إلى كثير من الكفايات المطلوبة لممارسته . كذلك أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتياجات التدريبية لمتغير الجنس (فرع البنين وفرع البنات) في مجالات التخطيط الاستراتيجي الواردة في هذه الدراسة ولصالح الذكور حيث سجل أعضاء هيئة التدريس بفرع البنين أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة بالإناث في فرع البنات . ، وأن عينة الدراسة بحاجة إلى التدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة على مجالات: اسس التخطيط الاستراتيجي - خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي - العنصر البشري في التخطيط الاستراتيجي - قياس الاداء في التخطيط الاستراتيجي - تصميم ووضع الخطط التنفيذية ، وبحاجة إلى التدريب بدرجة متوسطة على مجالات : استراتيجيات التخطيط - متطلبات تنفيذ الخطة من تكنولوجيا الحاسب ، وقد اقترحت الدراسة برنامجاً لتدريب أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية .

Summary

This Study Aimed To Propose A training Program for Members of the Faculty of Arts and Sciences in Sharurah on Strategic Planning in the Light of Their Training Needs. To Achieve This, A questionnaire Was Prepared Consisting of Seven Axes and After Checking Their Validity Has been Applied To 71 Faculty Members Have Also been Used Arithmetic Mean, and Standard Deviation and Percentages, and Analysis of Variance. The Study Revealed that There is an Urgent Need for Training on the Correct Application of Strategic Planning and by Virtue of the Recent Work At the College and the Apparent Lack Many of the Skills Required for the Exercise. The Results Also Showed Statistically Significant Differences in the Level of Training Needs for the Sex Variable (Branch Girls and Boys) in the Areas of Strategic Planning in this Study and in Favor of Males Scoring Faculty Branch Boys Arithmetical Averages Higher than Females in the Branch Girls. , And the Study Sample Need To Be Trained in the Skills of Strategic Planning With A high Degree on the Areas of: the Foundations of Strategic Planning - Steps the Strategic Planning Process - the Human Element in the Strategic Planning - Measuring Performance in Strategic Planning - Design and Development of Operational Plans, and Need Training Moderately on the Areas of: Pplanning Strategies - the Requirements of the Implementation of the Plan of Computer Technology, Has Proposed Study Program to Train Faculty Members in the Light of Their Training