

# دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية والمعوقات التي تواجههن

هند عبد العزيز الربيعة\*

الملخص\_ هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك من خلال التعرف على دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، والمعوقات التي تحد من دورهن، وإبراز الحلول المقترحة لتفعيل دورهن في إعداد الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في الكلية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ شملت العينة 132 عضوه، وقد أظهرت النتائج أن دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية كان "منخفضاً" وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على النحو التالي: التوجه الاستراتيجي، المسح البيئي، التنفيذ، التخطيط للخطىط، المتابعة والتقييم، ودرجة معوقات التي تحد من مشاركتهن كانت "عالية"، ودرجة موافقة أفراد الدراسة على الحلول المقترحة كانت "عالية جداً"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وعدد السنوات، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وذلك لصالح من رتبتهن أستاذ مساعد فأعلى ومن خبرتهن أكثر من 10 سنوات، ومن حصلت على 3 دورات تدريبية فأكثر.

الكلمة المفتاحية: عضوات هيئة التدريس، إعداد الخطة الاستراتيجية.

# دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية والمعوقات التي تواجههن

## 1. المقدمة

شهد القرن الحادي والعشرين تحولاً كبيراً لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحول الاعتماد من اقتصاد الإنتاج التجاري إلى الإنتاج التكنولوجي؛ مما سبب ثورة في المعلومات وتضاعفاً في المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة. وأصبح قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي. وتعد الجامعات مصدراً رئيسياً لمقومات التنمية الاقتصادية الشاملة عبر مخرجاتها، إذ تركز حكومات الدول المختلفة على تحقيق جودة عالية في التعليم، ويتوقع بعضهم أنه بحلول عام 2020م؛ سيصبح 40% من القوى العاملة في العالم من العاملين في مجال المعرفة [1].

وقد اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية بوزارة التعليم من خلال دعمها إلى توجيهها للتركيز على البحث العلمي والتخطيط المستقبلي للرفق إلى مصاف الدول المتقدمة في مجال التعليم العالي والتنمية المجتمعية [2].

وهنا يبرز الدور الحيوي الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي للجامعات في هذه المرحلة؛ بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرضها النظام العالمي الجديد للنهوض بالمجتمع وتطويره.

## 2. مشكلة الدراسة

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين، والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، التي تركت بصمتها على كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وجعلت التغيير ضرورة للارتقاء بالتعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء [3].

وقد دفعت تلك النظم للاهتمام بالتخطيط لتطوير ورفع مستوى العملية التعليمية حيث أصبح تحسين جودة التعليم الجامعي هدفاً أساسياً لتقديم خدمات تعليمية نوعية، ومسايرة التغيرات والتحديات المعاصرة في كافة المجالات [1].

ويتطلب هذا وجوب الأخذ بالنماذج الناجحة عالمياً في مجال الجودة النوعية والتميز الجامعي، وتطبيقها في مؤسساتنا الجامعية العربية، مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية وآليات التطبيق وتوفير فرص حقيقية للنمو المهني والأكاديمي والإداري لمنسوبي الجامعات؛ ليتم الارتقاء بهم نحو الجودة والتميز [3].

وقد جاءت مناقشة مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز بإبراز الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للتغلب على التحديات التي يفرضها النظام الجديد والحاجة الماسة إلى الدراسات الاستراتيجية للنهوض بالمجتمع وتطويره [4].

ولنجاح الخطة فإن من مبادئها ومقوماتها تعريف كل مشترك بدوره ومسؤولياته على وجه التحديد في كل مستوى من مستويات العمل وأن تكون العلاقة واضحة بحيث تتلاقى جميعها في وجهاتها نحو تحقيق

الأهداف وتتلاقى عوامل التضارب والاختلاف [5].

ويعد الأستاذ الجامعي يعد أحد العناصر المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية كما أنه يعتبر العنصر المؤثر والموجه في العملية التعليمية، وعلى كفاءته وإنتاجيته العلمية يتوقف نجاح الجامعة في أداء مهامها، وبها يقاس وزنها في العالم وذلك لأهمية الأدوار التي يقوم بها سواء داخل الجامعة أو خارجها [1].

وحيث إن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حالياً في طورها لإعداد خطة استراتيجية حيث تم توقيع الاتفاقية مع معهد ستانفورد العالمي، وتوجيهها للاهتمام بالاعتماد الأكاديمي للبرامج وجودة نوعية التعليم والمحاولة لتحقيق المعايير ووضعها بعين الاعتبار في رسم الخطة الاستراتيجية للجامعة. ولأهمية إشراك الأفراد العاملين في المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص في بناء الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، ومن منطلق أن نجاح الخطة الاستراتيجية لا يتم بمعزل عن إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، وحيث أوصت دراسة الكنتم وبدرانه [6] إلى ضرورة مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. في حين أكدت دراسة الدجني [7] على وجوب مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.

جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية ومحاولة تلمس المعوقات التي تواجههن في بناء هذه الخطط والاقتراحات التي يرونها لتفعيل هذا الدور.

## أ. أسئلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي: ما دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية؟ ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية، تحاول الدراسة الإجابة عنها، وهي:

أ- ما دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية من وجهة نظرهن؟

ب- ما المعوقات التي تحد من دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية؟

ج- ما الحلول المقترحة لتفعيل دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، من وجهة نظرهن؟

هـ- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عضوات هيئة التدريس لدورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟

ب. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

## دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية

### هند الربيعة

تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع في اتجاه خيره ونفعه وازدهاره [5].

ويعرف إجرائياً بأنه الخطة التي وضعتها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والتي بدأتها من 1431هـ 2010. وتتضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياستها ووسائل تنفيذها [8].

التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي: يختلف التفكير الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي يعني الخروج خارج إطار المنظمة حتى يمكن النظر إليها ورؤيتها بطريقة تمكن من تحديد الأشياء الهامة في الوقت الحاضر وما الذي ينبغي أن تفعله لكي تجعل منها منظمة ناجحة في المستقبل [10].

كما يعني أيضاً الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة [11].

أما الإدارة الاستراتيجية فتعتبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية فهي ميدان اختبار تركز على الإجابة عن تساؤل مفاده: هل نحن نقوم بفعل الشيء الصحيح؟ فالإدارة الاستراتيجية تركز على المستقبل في إطار الواقع وهي في الوقت نفسه عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير على مستقبل إدارة المنظمة، والتي تسعى إلى الاستخدام الأفضل للموارد في ظل التغيرات والتطورات، كما أنها تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التي تواجه الأفراد والإدارة. ومن أهم المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية [12].

ولتوضيح العلاقة يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، فهو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنة الدستور الأخلاقي والمرجعية الحاكمة. خصائص الخطة الاستراتيجية:

تتسم الخطة الاستراتيجية بعدة خصائص منها كما ذكرها كل من

الجبوري [13] والحريري [14] وبين دهيش وآخرون [12] وهي:

• التكامل: أن يتم الخطة الاستراتيجية لقطاع معين في ضوء علاقته بالقطاعات الأخرى، وتكامله معها في جميع أنواع الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى والأهداف وعدم وجود أي تعارض وتضارب بينها.

• المرونة: التفاعل بين مستويات إعداد الخطة الاستراتيجية: وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.

• التجدد: وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة.

• الاستمرارية: التفاعل بين التخطيط للخطة والتنفيذ: فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.

• الشمولية: يستند الخطة الاستراتيجية إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل

(1) التعرف على دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية.

(2) بيان العوائق التي تحد من عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية.

(3) إبراز الحلول المقترحة لتفعيل دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية.

(4) الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عضوات هيئة التدريس لدورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ج. أهمية الدراسة

تتم أهمية الدراسة في النواحي الآتية:

الأهمية النظرية:

(1) أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد النماذج الحديثة في التعليم العالي.

(2) أنها تبحث في الدور الذي تمارسه عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية.

(3) تحاول التعرف على العقبات التي تواجه عضوات هيئة التدريس.

(4) قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الأهمية التطبيقية:

(1) مساعدة معدي الخطة الاستراتيجية في التعرف على الدور الذي تمارسه عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية.

(2) إيجاد حلول مقترحة لتفعيل هذا الدور.

د. حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تتناول هذه الدراسة دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية وأبرز المعوقات والحلول المقترحة.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض.

الحد الزمني: خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 1435هـ-1436هـ.

هـ. مصطلحات الدراسة

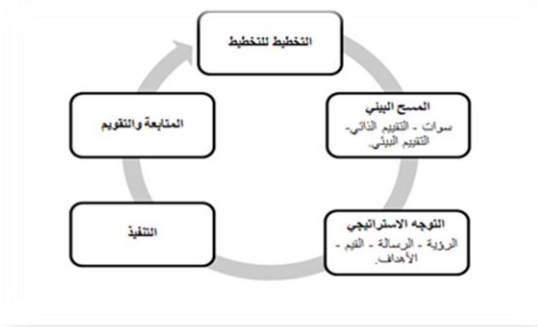
عضوات هيئة التدريس: نصت اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم (1417هـ) وحسب المادة الأولى أن أعضاء هيئة التدريس هم (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد) ويلحق بأعضاء هيئة التدريس في أحكام هذه اللائحة المحاضرون والمعيدون كما نصت عليه المادة الثانية من اللائحة.

ويمكن تعريفها إجرائياً: هن منسوبات الجامعة اللاتي تقمن بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال عملهن بالجامعة سواء كانت من حملة الدكتوراه أو الماجستير أو من تشغل وظيفة محاضرة أو معيدة.

الخطة الاستراتيجية: هي تلك الإجراءات المتفق عليها بالإجماع من أجل

• تلك الرؤية لتحقيقها على المدى البعيد.  
• الشفافية: حيث يقوم على الإفصاح والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات.  
• الواقعية: أن تكون تقديرات وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع، ومتماشية مع الظروف الفعلية أو العملية.  
• الوضوح في تحديد مهام العمل وتوزيع الأدوار: لتتلاقى جميع الجهود للمشاركين لتحقيق الأهداف وتلافي عوامل التضارب والاختلاف.  
• أهداف الخطة الاستراتيجية:  
أشار الصيرفي في [15] إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:  
• تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.  
• تساعد على تخصيص الفائض من الموارد.  
• تفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.  
• تساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.  
• تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

• تزيد من قدرة المنظمة على الاتصال والتعاون بين كافة العاملين من إدارة عليا وموظفين.  
كما يضيف عبدالرحمن [16] بأن التخطيط الاستراتيجي:  
- تقرر شكل التنظيم المناسب.  
- تؤدي إلى الاطمئنان النفسي.  
- تتبع الطريقة العلمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق تحديد أهداف واضحة.  
ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن التخطيط يرسم سياسة واضحة للسير عليها مستقبلاً وعدم التعثر عند وجود أي مشاكل أو صعوبات لأنه يُوجد دائماً خطة بديلة للتغلب على العوائق المتوقعة.  
مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:  
تقوم الخطة الاستراتيجية على عدة مراحل رئيسية يتبع بعضها بعضاً وتؤثر كل مرحلة في المرحلة التالية لها، وقد تختلف الخطوات التفصيلية بحسب النموذج المتبع ولكنها تتفق في المراحل الأساسية، فهي تتكون من عدة مراحل كما يوضح الشكل التالي:



شكل 1

#### مراحل الخطة الاستراتيجية

بيروقراطياً يتبعه عدم وضوح المهام والمسئوليات في مختلف وحدات وأقسام الجامعة.  
ويرى علي [19] أن من أسباب غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي، وضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي. لعل هذه المعوقات تعد حافزاً للعاملين في إدارة المؤسسات لإيجاد حلول لها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجي. والذي يقلل من تأثير هذه المعوقات، ومن ثم يحقق التكامل الذي يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.  
أهمية التخطيط الاستراتيجي لعضو هيئة التدريس:  
إن مهنة عضو هيئة التدريس من أهم المهن الوظيفية لما تحمله من أمانة ورعاية لبناء أفراد المجتمع وتنمية موارده العلمية والعملية والبشرية [20].

يتضح من الشكل (1) أن الخطة الاستراتيجية الناجحة الفعالة تتطلب وعي الإدارة وإدراكها لهذه المراحل والمعوقات التي تواجهها والذي يدفعها إلى محاولة تقليل أثارها قدر الإمكان ومحاولة تلافيها.  
معوقات إعداد الخطة الاستراتيجية:  
هناك عدد من المعوقات التي تحول دون نجاح الخطة الاستراتيجية، ومن أبرزها لدى الكرخي [17]:  
• التغيير والتبدل السريع في البيئة.  
• مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.  
• ضعف الموارد المالية للمنظمة.  
• عدم وضوح المسئوليات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.  
• انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.  
• قلة توافر البيانات الإحصائية والمعلومات.  
• ربط الخطة الاستراتيجية بفترة الأزمات.  
كما أشار عقيل [18] في حديثه عن المعوقات إلى ما يلي:  
• الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).  
• قلة الإيمان بأهمية الخطة الاستراتيجية لدى بعض القيادات العليا.  
• ضعف مهارات إعداد الخطة الاستراتيجية لدى بعض القيادات.  
• الحاجة إلى الممارسة والتدريب لإعداد الخطة الاستراتيجية.  
وهذه المعوقات كفيلة بأن يكون نمط إعداد الخطة الاستراتيجية نمطاً

## دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية

### هند الربيعه

وتحرص الكلية على تدريس هذه العلوم والتخصصات من منطلق إسلامي؛ يتماشى مع أهداف الجامعة في أن يكون الطالب موصولاً بعقيدته ودينه وبلغته العربية [22].

وفي العام الجامعي 1432/1431 هـ صدرت الموافقة على تشعب قسم التربية في الكلية إلى ثلاثة أقسام وهي: الإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج وطرق التدريس، وأصول التربية مع إنشاء قسم رابع للتربية الخاصة.

الأقسام العلمية للكلية وأعضاء هيئة التدريس: وتضم كلية العلوم الاجتماعية ثمانية أقسام علمية وهي قسم التاريخ والحضارة، وقسم الجغرافيا، وقسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، وقسم علم النفس، وقسم الإدارة والتخطيط التربوي، وقسم أصول التربية، وقسم المناهج وطرق التدريس، وقسم التربية الخاصة. ويبين الجدول الآتي رقم (1) أقسام الكلية وإجمالي أعضاء هيئة التدريس بها:

#### جدول 1

#### أقسام الكلية وإجمالي أعضاء هيئة التدريس بها

الرقم	القسم	إجمالي أعضاء هيئة التدريس
1	التاريخ والجغرافيا	55
2	الجغرافيا	37
3	الاجتماع والخدمة الاجتماعية	106
4	علم النفس	110
5	الإدارة والتخطيط التربوي	80
6	أصول التربية	59
7	المناهج وطرق التدريس	104
8	التربية الخاصة	35

لمجموعة من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، فكان منها دراسة آل سعود [24] والتي هدفت إلى التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية السعودية، والكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية لمزايا التخطيط الاستراتيجي، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والاستبانة كأداة لها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وبلغ عدد العينة (466).

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية تتم بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد ضعف في تحليل البيئة الداخلية في المنظمات للموارد البشرية والتقنية اللازمة لأدائها بالرغم من أهميتها عند إعداد الخطط الاستراتيجية.

كما أن دراسة الكلثم وبدرانة [6] والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر هيئة التدريس بها. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى هي الروتين والتعقيد الإداري

في الجامعة بما يلي:

- التدريس.
- البحث العلمي.
- خدمة المجتمع.
- كما يضاف إلى ذلك الإدارة الأكاديمية.

وبما أن التكتيكات الحديثة لا تتعلق فقط بتطبيق استراتيجية اليوم بل اكتشاف استراتيجية الغد أيضاً، فإن التخطيط الاستراتيجي يوفر حلقات المعلومات والتغذية الراجعة التي يستهدي بها عضو هيئة التدريس في تطوير الأداء الراهن إضافة إلى التخطيط للمستقبل [21].

أُنشئت كلية العلوم الاجتماعية عام 1396 هـ وكانت قبل ذلك قسماً في كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية، وتعى الدراسة في الكلية بعلوم: التاريخ والحضارة الإسلامية، والجغرافيا، والاجتماع، والخدمة الاجتماعية، وعلم النفس، والتربية.

المصدر: (إحصائية كلية العلوم الاجتماعية، 1436 هـ)

يتضح من الجدول السابق تباين عدد أعضاء هيئة التدريس في كل قسم، حيث يحظى قسمي علم الاجتماع، والخدمة الاجتماعية، والمناهج وطرق التدريس بأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس في حين أن أقلها هو قسم التربية الخاصة لحدائثة إنشائه.

الخطة الاستراتيجية المقترحة لكلية العلوم الاجتماعية (1436-1441 هـ): تضمّن المقترح منهجية للعمل في إعداد الخطة الاستراتيجية والتي تقوم عليها وكالة الكلية للتطوير والجودة ممثلة في وحدة الجودة والاعتماد الأكاديمي، حيث يُراعى في إعداد الخطة الاستراتيجية التخطيط العلمي السليم، ومشاركة جميع منسوبي كلية العلوم الاجتماعية من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء وعضوات هيئة التدريس والإداريين والإداريات والطلاب والطالبات في الأنشطة والمراحل المختلفة المتعلقة بإعداد الخطة الاستراتيجية، ومشاركة ممثلي المجتمع الخارجي ومسؤولي الجهات التوظيفية في القطاع الحكومي والخاص، والمتابعة الفاعلة في جميع مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية [23].

#### 3. الدراسات السابقة

لقد حظيت الدراسات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي بالاهتمام في التعليم العالي على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، وتنوعت في أهدافها وأدواتها ومتغيراتها ونتائجها، وتوصلت الباحثة

المؤسسي- الموارد المؤسسية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتكوين الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة والتقييم وكان ذلك بشكل كبير وبنسب مختلفة.

أما دراسة دلبج وآخرون [28] فهذفت إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين بها والتعرف على علاقة متغيرات الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، نوع الكلية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. واتخذ المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، والاستبانة أداة لها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بها وبلغ عدد العينة (55) عاملاً.

وننتج عنها أن معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة ماعدا بعد التوجه الاستراتيجي جاء متوسط مما يدل على ضعف التخطيط الاستراتيجي للجامعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها وفق متغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية ونوع الكلية، وكان من أهم التوصيات ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الجامعة للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بصفته شريكاً.

أما دراسة زهراي ومانتي [29] فقد هدفت إلى وضع إطار شامل من أجل صياغة استراتيجية في المنظمات التعليمية، وتستند على نهج مالكوم بالدريج جائزة الوطنية للجودة (MBNQA) لمعايير التعليم واستخدم المقترح مصفوفة SWOT ووضع استراتيجيات أولية للمنظمة وتخصيصها بأربع جهات تناسب معايير (MBNQA)، مستخدماً منهج دراسة الحالة منهجاً لها، وكانت النتيجة ظهور كفاءة النموذج المقترح بعد إجراء فحص واختبار باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والربط بين مختلف عناصر التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة أكبال وكوركوسزبولات وأرلانكا [30] هدفت إلى تجسيد التميز باعتبارها الثقافة المؤسسية والتي باستمرارها تتحسن وتتطور ولقد انطلقت رحلتها للتميز مع أنشطة ISO في عام 2001م حتى عام 2003م لتحسين الخدمات الإدارية ودعمها، فقد كانت تحمل على ذلك أنشطة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الوحدات الأكاديمية والإدارية وأطلقت شعار رؤيتنا المستقبلية. ونتج عن هذه الدراسة فهم الإدارة التشاركية والشفافة والاستخدام الفعال والكفاء للموارد على الأداء ووضع الميزانية مع ذوي الخبرة في مجال المعلومات والمؤسسات وتكنولوجيا الاتصال التجاري والتطورات السريعة وسعياً لتحقيق التحول المؤسسي.

أما دراسة كافيبي ويوقن وتكري وسفنسلي وكليكرسلان ودولقر [31] فتناولت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ووصفته بأنه عملية منهجية مصممة لتوجيه القرارات حول تحسين التعليم والتدريب وعمليات البحث والتطوير والتطبيقات والخدمات وتوفيره للموارد المالية وغيرها وأن هناك نوعان من القواعد الأساسية في تركيا والتي تلتزم بها الجامعات لإعداد خططها الاستراتيجية وهذه الأنظمة لديها نقاط مشتركة فضلاً عن الاختلافات وتهدف الدراسة إلى

في الجامعة، وكان من أهم توصياتها اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة على كافة المستويات، والاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها، وعقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته، وضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

أما دراسة الهزاع [25] والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع مشاركة القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على درجة المشاركة والمعوقات التي تحد من مشاركتهم، والمقترحات التي تسهم في تطوير مشاركتهم من وجهة نظرهم، مستخدمه المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، والاستبانة أداة لها، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهن (56) وكيلة.

وتوصلت إلى الانخفاض الشديد في مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودرجة الموافقة على حدة المعوقات كانت عالية أما المقترحات التي تسهم في تطوير مشاركة القيادات النسائية كانت عالية جداً، كما أوصت الباحثة بتهيئة البيئة التنظيمية وتلافي ما فيها من معوقات قبل الشروع في عمليات التطوير، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والهياكل التنظيمية، والتخفيف من المركزية، ومنح القيادات النسائية الصلاحيات اللازمة للمشاركة الفاعلة في تلك العمليات، وتمثيل الدور النسائي في فريق التخطيط الاستراتيجي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أما دراسة الشديفات [26] والتي هدفت إلى التعرف على دور القادة الأكاديميين والإداريين في بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة آل البيت كما بحثت في المعوقات التي تحد من هذا الدور وإضافة الحلول المقترحة لتفعيل هذا الدور، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي منهجاً لها، والاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وبلغ عدد العينة (91) قائداً أكاديمياً وإدارياً، وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد الدراسة لدورهم جاء بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، كما كشفت من وجود معوقات تواجه القادة الأكاديميين والإداريين تحد من دورهم أبرزها: المركزية، نقص البرامج التدريبية، نقص المعلومات والبيانات الإحصائية وعدم دقتها وغياب التحفيز وضعف الاتصال والتواصل، وتداخل الأعمال الإدارية في عدة جهات وازدواجية المناصب القيادية في أشخاص معينين.

كما أن دراسة الدجني [27] والتي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، مستخدماً الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، والاستبانة والمقابلة أداة لها، والعمداء والمدراء ولجان التخطيط مجتمعاً لها، وبلغ عدد العينة (100) عضو.

وأظهرت النتائج توفر جودة الأداء المؤسسي في أبعاد الأداء المؤسسي (الفلسفة - الرسالة - الأهداف - الحكم والإدارة - النطاق

## دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية

### هند الربيعه

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يساعد الباحثة إلى الوصول إلى هدف الدراسة، وإبراز بعض الحلول التي تساهم في تفعيل دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية.

##### ب. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية، والبالغ عددهن (253) (كلية العلوم الاجتماعية 1436هـ).

##### ج. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (132) عضوة هيئة تدريس، تمثل (62%) من مجتمع الدراسة من مَنْ هُنَّ على رأس العمل وعددهن (207) عضو، وذلك نظراً لعدم تواجد بعض عضوات هيئة التدريس على رأس العمل وعددهن (46) عضوة، وعلى حسب تصنيف كرجسي ومورقان عبدالرحمن [32] لتحديد العينات فقد بلغ حجم العينة 62% من حجم المجتمع.

##### خصائص عينة الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية ومنها:

تحليل هذين المنهجين من خلال معالجة أوجه الشبه والاختلاف DPTJ و YODEK وما يسبب من مشاكل في الممارسة العملية للجامعات، وإعداد نموذجاً واحداً ليكون مستعداً بشكل مشترك من قبل الوزارات المعنية وإقرار مجلس التعليم العالي له بدلاً من تنفيذ نموذجين، وهذا النموذج يعد نموذج متكامل يسهل المقارنة من خلال تحديد الأهداف والمؤشرات المشتركة لمؤسسات التعليم العالي.

##### التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة فقد هدفت الدراسات السابقة في جملتها إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي دوره وأبعاده ومعوقاته وآثاره ودور القيادات فيه بينما هذه الدراسة تنطلق من محور أدق فهي تقتصر على التعرف على دور عضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية وأبرز المعوقات التي تواجههن وكيفية تفعيل دورهن.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (الهزاع، الشديفات) حيث طبقت دراسة الهزاع على القيادات النسائية أما الشديفات على القادة الأكاديميون والإداريون، أما الدراسة فطبقت على عضوات هيئة التدريس وهذا يعد اختلاف بين الفئات المستهدفة من حيث إمكاناتهم وصلاحياتهم وبالتالي الاختلاف في النتائج، وتميزت بتزامن الدراسة الحالية مع إعداد الخطة الاستراتيجية لكلية العلوم الاجتماعية والأقسام العلمية والتي تسعى لتحسين البرامج المقدمة للحصول على الاعتماد الأكاديمي.

#### جدول 2

توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة
الدرجة العلمية	أستاذ	2	1.6%
	أستاذ مشارك	6	4.7%
	أستاذ مساعد	27	21.1%
الخبرة الأكاديمية	محاضر	51	39.8%
	معيد	42	32.8%
	أقل من خمس سنوات	68	53.1%
	من 5 – 10 سنوات	41	32%
	أكثر من عشر سنوات	19	14.8%
	لا يوجد	72	56.3%
الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي	من دورة إلى دورتين	33	25.8%
	3 دورات فأكثر	23	18%

##### بكلية العلوم الاجتماعية.

كما يتضح أن (68) من أفراد الدراسة خبيرتين أقل من خمس سنوات، ويمثلن (53,1%)، وهن الفئة الأغلب من بين أفراد الدراسة، كما أن (41) من أفراد الدراسة خبيرتين تتراوح ما بين خمس إلى 10 سنوات ويمثلن ما نسبته (32,0%)، في حين كانت (19) من أفراد الدراسة خبيرتين أكثر من 10 سنوات، ويمثلن ما نسبته (14,8%) وبالتالي فإن (47%) من أفراد الدراسة خبيرتين من خمس سنوات فأكثر، مما ينعكس على نتائج الدراسة، حيث أن الخبرة الأكاديمية تساعد على معرفة احتياجات القسم وإمكانياته.

يتضح من الجدول (2) أن من درجتهم العلمية (محاضر) هن الأغلب، حيث بلغت نسبتهن (39,8%)، وعددهن (51) عضو، ثم من رتبتهم (معيد)، حيث بلغت نسبتهن (32,8%) وعددهن (42) عضو، يلي ذلك من رتبتهم (أستاذ مساعد)، حيث بلغت نسبتهن (21,1%) وعددهن (27) عضو، ثم من رتبتهم (أستاذ مشارك)، حيث بلغت نسبتهن (4,7%) وعددهن (6) عضوات، وأخيراً من رتبتها (أستاذ)، حيث بلغت نسبتهن (1,6%) وعددهن (2) عضوات، وتُرجع الباحثة ذلك إلى قلة عضوات هيئة التدريس الحاصلات على رتبة (أستاذ مساعد فأعلى) مقارنة بعدد عضوات التدريس الحاصلات على رتبة (محاضر) و(معيد)

5. النتائج ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: "ما دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية من وجهة نظرهن؟"

وللتعرف على دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية من وجهة نظرهن قامت الباحثة بتحديد درجة كل دور في كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم تحديد الدرجة الكلية للمجال، فكان على النحو التالي:

جدول 3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط* الحسابي	المجالات
4	0.83	1.88	التخطيط للتخطيط
2	0.94	2.16	المسح البيئي
1	0.96	2.37	التوجه الاستراتيجي
3	0.91	1.96	التنفيذ
5	0.93	1.87	المتابعة والتقييم
	0.84	2.04	الدرجة الكلية للمجالات

مجال التوجه الاستراتيجي جاء بالمرتبة الرابعة وكانت بدرجة منخفضة جداً، ودراسة الشديفات [26] والتي توصلت بطريقة واضحة وسهلة الفهم، ومعلنة عبر موقعها الإلكتروني.

الإجابة عن السؤال الثاني: "ما المعوقات التي تحد من دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال والذي يهدف إلى التعرف على المعوقات التي تحد من دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وجاءت النتائج على النحو التالي:

كما يتضح أن (72) من أفراد الدراسة لم يلتحقن بأي دورة تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويمثلن ما نسبته (56,3%)، بينما (33) من أفراد الدراسة التحقن ما بين دورة إلى دورتين تدريبيتين، ويمثلن ما نسبته (25,8%)، في حين أن (23) من أفراد الدراسة التحقن بثلاث دورات فأكثر في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويمثلن ما نسبته (18,0%)، ويلحظ أن غير الملتحقات بدورة تدريبية هن الأغلب، مما يعكس على نتائج الدراسة، إذ تعتبر الخبرة المعرفية من العوامل التي تؤثر في تقديم بيانات دقيقة وصادقة.

جاءت مجالات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل مجال حيث يتضح من الجدول (3) أن التوجه جاء في المرتبة الأولى، بينما المتابعة والتقييم جاء بالمرتبة الخامسة، حيث أن التوجه الاستراتيجي الرئيسي في كلية العلوم الاجتماعية والأقسام العلمية هي العملية الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي مصاغة بطريقة واضحة وسهلة الفهم، ومعلنة عبر موقعها الإلكتروني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني [27] حيث جاء التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى والذي يُعد جوهر عملية التخطيط وأحد مرتكزاتها والمعلم الذي يحدد هويتها. وتختلف مع دراسة الهزاع [25] والتي توصلت إلى أن دور مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام في

جدول 4

م	المعوق	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الروتين والتعقيد الإداري في القسم.	43	46	22	7	10	3.82	1.19	9
		%	33.6	35.9	5.5	7.8			
2	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض عضوات هيئة التدريس.	62	32	13	9	11	3.98	1.29	5
		%	48.8	25.2	7.1	8.7			
3	نقص البرامج التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	61	35	15	10	7	4.04	1.19	4
		%	47.7	27.3	7.8	5.5			
4	ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام النسائية وإدارة الكلية.	55	37	18	11	7	3.95	1.19	6
		%	43	28.9	8.6	5.5			
5	المركزية في صناعة القرار داخل الكلية.	67	30	13	10	7	4.1	1.2	2
		%	52.8	23.6	7.9	5.5			
6	قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.	57	35	17	11	8	3.95	1.22	6
		%	44.5	27.3	8.6	6.3			
7	عدم التقويم المستمر لجوانب الخطة	47	29	30	14	8	3.73	1.24	10



هند الربيعة

دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
	الاستراتيجية التي تضعها الكلية.	36.7	22.7	23.4	10.9	6.3					
	انخفاض مستوى الدافعية للمشاركة في	44	36	20	19	9					
8	عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى عضوات هيئة التدريس.	34.4	28.1	15.6	14.8	7				1.28	3.68
	قلة الفرص المتاحة لعضوات هيئة التدريس في	62	41	13	5	7					
9	إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم.	48.4	32	10.2	3.9	5.5				1.11	4.14
	ضعف التواصل بين عضو هيئة التدريس	65	33	16	6	8					
10	وفريق التخطيط في القسم.	50.8	25.8	12.5	4.7	6.3				1.18	4.1
	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	43	38	21	17	9					
11		33.6	29.7	16.4	13.3	7				1.26	3.7
	نقص المعلومات والبيانات الإحصائية.	49	38	20	12	8					
12		38.6	29.9	15.7	9.4	6.3				1.22	3.85
	ضعف دقة المعلومات والبيانات الإحصائية.	42	36	29	12	9					
13		32.8	28.1	22.7	9.4	7				1.22	3.7
	عدم تحديث المعلومات والبيانات الإحصائية.	40	40	28	11	9					
14		31.3	31.3	21.9	8.6	7				1.2	3.71
	وجود فجوة بين برامج الكلية ومتطلبات سوق	45	35	24	14	10					
15	العمل.	35.2	27.3	18.8	10.9	7.8				1.27	3.71

المتوسط \* العام = 3.88، الانحراف المعياري العام = 0.96

الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وعبارة (4، 6) في متوسط حسابي بلغ (3,95) والذي يقع في الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وعبارة (14، 15) في متوسط حسابي بلغ (3,71) والذي يقع في الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20).

بينما تساوى الانحراف المعياري للعبارة (3,1، 4) حيث بلغ (1,19)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1,11، 28,1) وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي، مما يدل على تجانس استجابتهن.

وجاءت عبارة رقم (9) في المرتبة الأولى وهي قلة الفرص المتاحة لعضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم بأعلى متوسط حسابي موزون (4,14) والذي يشير إلى أن درجة حدة المعوق عالية وربما يكون ذلك بسبب يعود للمركزية وعدم تحقيق التوازن في إشراكهن في إعداد الخطة الاستراتيجية، بينما جاءت عبارة (14) و(15) في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على أقل متوسط حسابي موزون (3,71) والذي يشير إلى أن درجة حدة المعوق عالية وهي عدم تحديث المعلومات والبيانات الإحصائية ووجود فجوة بين برامج الكلية ومتطلبات سوق العمل مما أدى إلى الإعاقة في وضع تصور للرؤية والأهداف الاستراتيجية والتعرف على الامكانيات اللازمة في إعداد الخطة الاستراتيجية.

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة كلٍّ من: آل سعود [24]، والكلمم وبدرانه [6]، والهزاع [25]، والشديفات [26]، والدجني [27]، ودلج وآخرون [28]، وأكيال وكوركوسيزولات وأرلانكيا [30].

الإجابة عن السؤال الثالث: "ما الحلول المقترحة لتفعيل دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، من وجهة نظرهن؟" للإجابة على هذا السؤال الذي يهدف إلى التعرف على الحلول المقترحة

يتضح من الجدول (4) أن محور المعينات التي تحد من دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد الدراسة حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3,88) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) والذي يشير إلى تقدير "عالية" في حين بلغ الانحراف المعياري (0,96) وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، مما يدل على تجانس استجابتهن.

وهذه النتيجة تؤكد نتيجة السؤال الأول والذي يدل على وجود معوقات تحد من مشاركة عضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية وهي كالاتي: الروتين والتعقيد الإداري في القسم، غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض عضوات هيئة التدريس، نقص البرامج التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام النسائية وإدارة الكلية، المركزية في صناعة القرار داخل الكلية، قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطة وتنفيذها، عدم التقويم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الكلية، انخفاض مستوى الدافعية للمشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى عضوات هيئة التدريس، قلة الفرص المتاحة لعضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم، ضعف التواصل بين عضو هيئة التدريس وفريق التخطيط في القسم، صعوبة تحليل البيئة الخارجية للكلية، نقص المعلومات والبيانات الإحصائية، ضعف دقة المعلومات والبيانات الإحصائية، عدم تحديث المعلومات والبيانات الإحصائية، وجود فجوة بين برامج الكلية ومتطلبات سوق العمل.

وقد تكون هذا المحور من - (15) عبارة - حيث تساوت عبارة (10,5) في متوسطها الحسابي الذي بلغ (4,10) والذي يقع في الفئة

لتفعيل دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية وذلك من وجهة نظرهن؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية للعبارة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول 5

م	الحلول المقترحة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاركة بالتخطيط في الكلية.	68	34	11	11	3	4.2	1.07	9
2	نشر الوعي بأهمية مشاركة عضوات هيئة التدريس في الخطة الاستراتيجية للقسم.	73	35	5	5	5	4.28	1.09	6
3	تطوير البرامج التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في مجال التخطيط الاستراتيجي.	76	32	8	8	5	4.3	1.07	5
4	بناء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام النسائية وإدارة الكلية.	86	21	6	6	6	4.34	1.15	2
5	تحفيز عضوات هيئة التدريس للمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية بربطة بنظام الحوافز.	79	28	6	6	5	4.31	1.1	3
6	التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية.	76	29	9	9	6	4.26	1.13	7
7	تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمشاركة بالتخطيط في الكلية.	74	27	11	11	6	4.2	1.17	10
8	منح عضوات هيئة التدريس مزيداً من الصلاحيات للمشاركة في صناعة القرار.	88	19	6	6	7	4.35	1.17	1
9	بناء قاعدة بيانات تتضمن المعلومات الأساسية اللازمة لمشاركة عضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية.	84	21	9	9	7	4.31	1.16	4
10	القضاء على أسباب الفجوات بالطريقة المناسبة.	81	21	8	8	7	4.25	1.21	8

المتوسط \* العام = 4.28، الانحراف المعياري العام = 1.05

الصلاحيات للمشاركة في صناعة القرار، بناء قاعدة بيانات تتضمن المعلومات الأساسية اللازمة لمشاركة عضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية، القضاء على أسباب الفجوات بالطريقة المناسبة، كما أضيفت بعض الحلول الأخرى من أفراد الدراسة وهي: إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة وأخذ الآراء على جميع المستويات، والاتفاق على ساعات محددة لاجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة جميع أوضاع القسم وتوضيح الخطة والهدف منها ليعمل الجميع على تحقيقها؛ لذا ترى الباحثة ضرورة الأخذ بتلك الحلول نظراً لإجماع أفراد الدراسة عليها وحصولها على درجة موافقة عالية جداً، وهذا يعكس رغبة عضوات هيئة التدريس بالتطوير.

وكانت كل عبارات محور الحلول المقترحة لتفعيل دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية - البالغ عددها (10) عبارات - قد حصلت على متوسطات حسابية تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4,21 إلى 5,00) والذي يشير إلى تقدير "عالية جداً"، بينما العبارة (1، 7) حصلت على متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) والذي يشير إلى تقدير "عالية"،

حصل هذا المحور على متوسط حسابي عام بلغ (4,28) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4,21 إلى 5,00) والذي يشير إلى تقدير "عالية جداً"، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على الحلول التي تضمنها المحور بدرجة عالية جداً، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (1,5) مما يشير إلى أن درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام كانت منخفضة، مما يدل على تجانس استجابتهن وتعكس هذه النتيجة رغبة عضوات هيئة التدريس وتطلعهن للمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية، وجاءت الحلول المقترحة لتفعيل دور عضوات هيئة التدريس كالتالي: تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاركة بالتخطيط في الكلية، نشر الوعي بأهمية مشاركة عضوات هيئة التدريس في الخطة الاستراتيجية للقسم، تطوير البرامج التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في مجال التخطيط الاستراتيجي، بناء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام النسائية وإدارة الكلية، تحفيز عضوات هيئة التدريس للمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية بربطه بنظام الحوافز، التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، تفويض الصلاحيات المتعلقة بالمشاركة بالتخطيط في الكلية، منح عضوات هيئة التدريس مزيداً من

## دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية

### هند الربيعة

شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق اتضح وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 في مجال التنفيذ بين أفراد العينة برتبة (معيد)، وبين أفراد العينة برتبة (أستاذ مساعد فأعلى)، وذلك لصالح أفراد العينة برتبة (أستاذ مساعد فأعلى).

وتشير النتائج إلى أن من رتبته العلمية أستاذ مساعد فأعلى يشاركن بدرجة أعلى من مَنْ رتبتهن محاضر أو معيد، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد الدراسة اللاتي رتبتهن العلمية "أستاذ مساعد فأعلى" تمتلكن قدرًا أكبر من المعرفة العلمية والخبرة المهنية التي تكونت لهنّ عبر سنوات من ممارسة العمل الأكاديمي والإداري.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الهزاع [25] إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية لصالح "أستاذ مشارك"، والشديقات [26] في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح نائب العميد.

وتختلف مع نتيجة كل من الكلثم ويدرانه [6]، ودلبج وآخرون [28] إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

2- الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة:

للإجابة على ذلك تم اعتماد تحليل التباين؛ لبيان الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتي تقيس دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، وذلك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

اتضح أن قيم (ف) دالة عند مستوى (0.05) فأقل في المجالات: (التخطيط للتخطيط، المسح البيئي، التوجه الاستراتيجي، التنفيذ، المتابعة والتقييم)، وفي الدرجة الكلية لمجالات إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية في تلك المجالات، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة، وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق.

3- الفروق باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

وللإجابة على ذلك تم اعتماد تحليل التباين؛ لبيان الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتي تقيس دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، وذلك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية، وجاءت النتائج بأن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (المسح البيئي، التوجه الاستراتيجي، المتابعة والتقييم)، وفي الدرجة الكلية لمجالات إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية في تلك المجالات، تعود لاختلاف المسعى الوظيفي لأفراد العينة. وباستخدام اختبار

كما تراوحت انحرافات المعيارية فيما بين (1,07 - 1,21) ويشير ذلك إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة، مما يدل على تجانس استجابتهن.

جاءت العبارة (8) في المرتبة الأولى وهي منح عضوات هيئة التدريس مزيداً من الصلاحيات للمشاركة في صناعة القرار، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي موزون (4,35) والذي يشير إلى درجة موافقة "عالية جداً"، مما يدل على أن أفراد الدراسة لديهم رغبة للمشاركة في وجاءت العبارة (1) و(7) بالمرتبة الأخيرة وهي تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاركة في التخطيط بالكلية، وتفويض الصلاحيات المتعلقة بالمشاركة بالتخطيط في الكلية، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي موزون (4,20) والذي يشير إلى درجة موافقة "عالية"، مما يدل على أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على مقترح تبسيط الإجراءات وتفويضها للمشاركة في التخطيط بالكلية.

وقد تعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من الأهمية البالغة لعملية تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات للمشاركة بالتخطيط وحصولها على أقل متوسط حسابي نظراً لقلّة وعي بعض عضوات هيئة التدريس بمجال التخطيط الاستراتيجي وما تمثله مشاركتهم، مما يؤكد على أهمية نشر الوعي والتحفيز لعضوات هيئة التدريس ومن ثم منحهنّ مزيداً من الصلاحيات للمشاركة في صنع القرار.

وتتفق نتائج هذه المحور مع نتائج دراسة كل من: آل سعود [24]، الكلثم ويدرانه [6]، الهزاع [25]، دلبج وآخرون [28]، زهرابي وماتني [29]، أكبال وكوركوسزبولات وأرلانكا [30]، وكانيسي وآخرون [31].  
الإجابة عن السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عضوات هيئة التدريس لدورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟"  
الفروق بحسب متغير الرتبة العلمية:

وللإجابة على ذلك تم اعتماد تحليل التباين؛ لبيان الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتي تقيس دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، وذلك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

اتضح أن قيم (ف) غير دالة في المجالات: (التخطيط للتخطيط، المسح البيئي، التوجه الاستراتيجي، المتابعة والتقييم)، وفي الدرجة الكلية لمجالات إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية في تلك المجالات، تعود لاختلاف الرتبة العلمية لأفراد العينة. كما اتضح أن قيم (ف) دالة عند مستوى (0.05) في مجال: (التنفيذ)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية في هذا المجال، تعود لاختلاف المسعى الوظيفي لأفراد العينة. وباستخدام اختبار

(7) التعرف على تجارب الآخرين محلياً وعالمياً للاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي للأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية.

(8) التعرف على نسبة حاجات سوق العمل للتخصصات المطروحة في كلية العلوم الاجتماعية.

(9) موافقة رؤية كلية العلوم الاجتماعية المستقبلية للرؤية المستقبلية العالمية واتجاهاتها.

(10) وضع برامج تنفيذية مرنة شاملة لوصف تفصيلي للأنشطة والبرامج في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية.

(11) عقد اجتماعات لتقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعة التقدم في إنجاز الأهداف في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية ومشاركة العضوات بها.

(12) توفير معايير متابعة درجة التقدم في إنجاز الأهداف للخطة الاستراتيجية.

(13) تحفيز رغبة عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية ومعاونتهن لتحقيق المزيد من الابتكار والتجديد وتحمل المسؤولية.

(14) تيسير الإدارة والتخفيف من قيود المركزية الإدارية في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية، والسماح للأقسام باتخاذ القرارات المناسبة للظروف الخاصة بالعمل.

#### المراجع

##### أ. المراجع العربية

- [1] زيدان، أسامة محمود. (2012م). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات. بحث منشور. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد: 32.
- [2] وزارة التعليم العالي. (1434هـ-2013م). الوظيفة الثالثة للجامعات. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.
- [3] الهادي، شرف إبراهيم. (2013م). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. بحث منشور. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد: (11).
- [4] مركز الدراسات الاستراتيجية. (1431هـ-2010م). نحو مجتمع المعرفة الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية. الإصدار الثاني والعشرون.
- [5] بن دهيش، خالد والشلاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي. (1427هـ-2006م). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). مكتبة الرشد، الرياض.
- [6] الكلثم، حمد وبدرانه، حازم. (2012م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد: (10) المجلد الخامس.
- [7] الدجني، إياد. (2006م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. بحث لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [8] موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (1436هـ) متوفر على الرابط: <https://imamu.edu.sa>

لاختلاف عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

كما اتضح أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في المجالات: (التخطيط للتخطيط، التنفيذ)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة علمها الدراسة حول دورهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية في تلك المجالات. تعود لاختلاف عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق اتضح وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي:

1- توجد فروق دالة في مجال التخطيط للتخطيط بين أفراد العينة اللاتي لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وبين أفراد العينة اللاتي حصلن على (3 دورات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة اللاتي حصلن على (3 دورات فأكثر).

2- توجد فروق دالة في مجال التخطيط للتخطيط بين أفراد العينة اللاتي حصلن على (من دورة إلى دورتين) في مجال التخطيط الاستراتيجي، وبين أفراد العينة اللاتي حصلن على (3 دورات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة اللاتي حصلن على (3 دورات فأكثر).

3- توجد فروق دالة في مجال التنفيذ بين أفراد العينة اللاتي حصلن على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وبين أفراد العينة اللاتي حصلن على (3 دورات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة اللاتي حصلن على (3 دورات فأكثر).

وتشير النتائج إلى أن عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي تساعد على أن الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يساعد بدوره على تفعيل مشاركة عضوات هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الهزاع [25] التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

##### 6. التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة توصي بما يلي:
- (1) تكوين قاعدة بيانات عن الأساتذة في كلية العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية بحيث تكون مفيدة وشاملة في تقويمهم ومعرفة نموهم وتحديد حاجاتهم ومتطلباتهم.
  - (2) التأكيد على مشاركة عضوات هيئة التدريس في الخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية.
  - (3) إعداد برامج تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية.
  - (4) المشاركة في وضع إطار زمني للخطة الاستراتيجية للأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية.
  - (5) توضيح الأدوار المناسبة والمسؤولية الملقاة على عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية.
  - (6) توفير البيانات الكافية عن الموارد البشرية في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية.

## دور عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في إعداد الخطة الاستراتيجية

## هند الربيعة

العام. بحث منشور. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: الثالث والعشرون.

[25] الهزاع، ندى فهد. (1436هـ). واقع مشاركة القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

[26] الشديقات، سكوت. (2011م). دور القادة الأكاديميين والإداريين في بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة آل البيت والمعوقات التي تواجههم والحلول المقترحة. بحث لنيل درجة الدكتوراه جامعة اليرموك، كلية التربية قسم الإدارة وأصول التربية، الأردن.

[27] الدجني، إياد. (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. بحث لنيل درجة الدكتوراه جامعة دمشق، كلية التربية.

[28] دلح، إياد والشرباتي، عبد العزيز ونور، عبد الناصر والزامل، أحمد. (2014م). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية. بحث منشور مقدم للمؤتمر الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء - الأردن.

[32] عبد الرحمن، طارق عطية. (1435هـ-2013م). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.

### ب. المراجع الأجنبية

[29] Zohrabi, Abazar & Manteghi & Manteghi, Manteghi. (2011). APoposed model for strategic planning in educational organizations. procedia-Social and Behavioral Sciences 28 p.205-210.

[30] Akyal, nermin & Korkusuzpolat, Tulay & Arslankaya, seher. (2012). Strategic Planning in Institutions of higher Education: Case Study Of Sakarya university, procedia social and behavior alsociences 58 p.66-72.

[31] Kahveci, Tuba canvar & Uygun, ozer & Tekez, Esra Kurt Kurt & Sevincli, Alev & G.Kilicarslan, Ahmet & Dulger (2012). Elif. Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. procedia-Social and Behavioral Sciences 58 p.138-148.

[10] ليك، نيفل. (2008م). المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي "دليل المشروعات التجارية"، مجموعة النيل العربية، مصر: القاهرة، ط1.

[11] هلال، محمد عبد الغني. (2008م). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

[12] بن دهيش، خالد وآخرون. (2009م). الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض.

[13] الجبوري، حسين حامد. (2014م) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة- فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصادق الثقافية، عمان.

[14] الحريري، رافدة. (2007م). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان.

[15] الصيرفي، محمد. (2008م). التخطيط الاستراتيجي. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1.

[16] عبدالرحمن، محمد يوسف. (ب. ت). التطوير الإداري مفاهيم حديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

[17] الكرخي، مجيد. (2009م). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان، الأردن.

[18] عقيل، عمر علوان. (1434هـ). دليل التخطيط الاستراتيجي. أهبأ، جامعة الملك خالد. ط: 1.

[19] علي، أسامه محمد سيد. (2008م). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

[20] الحسين، عبد اللطيف إبراهيم. (1426هـ). الأمانة في الإسلام وأثارها في المجتمع. ط1، بالدمام والأحساء: دار ابن الجوزي.

[21] هيو، ريتشارد وبيتي، كاترين كولاريلي. (1426هـ-2006م). كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة معين الإمام ومراجعة د. معن عبد القادر كوسا، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الرياض.

[22] وكالة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي (1429هـ). دليل الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية. مطابع الجامعة.

[23] كلية العلوم الاجتماعية. (1436هـ). إحصائية كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لعام (1436هـ).

[24] آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن. (1433هـ). أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع

# THE ROLE OF SOCIAL SCIENCES FACULTY MEMBERS IN PREPARING STRATEGIC PLAN AND OBSTACLES MIGHT HINDER THEIR ROLES

**HIND A. ALRABEAA'**

**Imam Muhammad ibn Saud Islamic University**

***ABSTRACT\_** The purpose of this study is to identify the role of female faculty members in preparing the strategic plan for the social sciences college at imam Muhammad bin Saud university, the obstacles which hinder their roles, and the suggestions they proposed to activate their roles in preparing such a plan. A survey descriptive approach of research was used in this study and 132 female faculty members participated. Data was collected by a questionnaire during the 2nd semester of the academic year. Major result: The role of the female faculty members in preparing the strategic plan for the social sciences college departments was found "low" and the fields were arranged in descending order as follows: strategic guidance field, environmental survey field, implementation field, planning for planning field and follow-up and evaluation field. The degree of the participants on the obstacles that hinder the participation in preparing the strategic plan for the social sciences college departments was found "high". The degree of the participants on the proposed solutions to activate their role in preparing the strategic plan for the social sciences college departments was found "very high". The results have shown that there are statistically significant differences at (0.05) which are due to the academic ranking variable, years of experience variable, and the number of training courses in the field of strategic planning in the means of the participants' responses regarding their role in preparing the strategic plan for the social sciences collage departments in favor of assistant professors, associate professors, and professors with an experience of 10 years and three training courses or more in the field of strategic planning.*

**KEY WORD:** strategic plan, female faculty members.