

المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة
(دراسة حالة على جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز)

عماد مشرف علي الشهري
طالب دراسات عليا ماجستير - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمملكة العربية
السعودية
كلية التربية بالخرج - قسم العلوم التربوية

د. منصور بن زيد إبراهيم الختلان
أستاذ الإدارة التربوية المساعد - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية
كلية التربية بالخرج

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تساهم في تلافى تلك المعوقات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وبلغت عينة الدراسة الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (٣٥٧).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة -جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً)، ومن أهم هذه المعوقات (عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمنسوبيها).
- أن درجة الموافقة على المقترحات التي يمكن أن تساهم في تلافى معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة -جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً)، ومن أهم هذه المقترحات هي (تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة لقياس أداء تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بكافة مراحلها، نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، والاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة)

المقدمة:

يهتم التخطيط في مجال الإدارة الجامعية برسم مستقبل الجامعة والتنبؤ به، وذلك بتحديد أهدافها ورسم سياساتها ووضع برامجها. ومع التطور في ممارسات الفكر الإداري الحديث تم توظيف التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي حيث برزت أهميته في كونه يجعل الجامعات تعمل وفق رؤية ورسالة وقيم ويوجه الخطط والقرارات والجهود، ويمنح القيادات العمل بمبدأ المبادرة والفعل بدلاً من العمل برد الفعل، مع المرونة في مواكبتها للمتغيرات المعاصرة والاستفادة منها في التطوير المستمر نحو الأفضل وفق متطلبات العصر الحاضر من المعرفة والإبداع وتنمية الفكر وتلبية متطلبات سوق العمل وذلك لخدمة مجتمعها وتحقيق آماله، ونجد ذلك ماثلاً في الخطة الاستراتيجية ذاتها حيث أنها تمر بعمليات تقويم وتجديد وتطوير مستمرة ومتابعة.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعات في رفع مستوى التنسيق والتكامل بين أنشطتها، وتجنب العشوائية والازدواجية في الأداء، كما يعطي صورة واضحة للقيادات في الجامعة عن البيئة المحيطة بها، وما بها من فرص لاستثمارها أو تهديدات ومخاطر لتلافيها، وذلك مع مراعاة جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، وكذلك توجيه كافة الموارد المتنوعة والجهود المبذولة نحو الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يقلل نسبة الفاقد، وأيضاً يساهم في تسهيل عملية الرقابة على الأداء وتعديل الانحرافات في طريقة العمل للوصول للأهداف، والسير نحو الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية. (Siegerdt, 2006, p8)

وتعد مؤسسات التعليم الجامعي ذات أهمية كبيرة لا تقل عن مؤسسات التعليم العام حيث أنها امتداد لها، وكذلك يكون فيها بناء الاتجاهات، والعمل على التخصص وتأهيل الكوادر لسوق

العمل، وذلك لا يأتي إلا من خلال مؤسسات تدار باقتدار نحو أهدافها وتسير نحو أهداف واضحة ومحددة وفق تخطيط دقيق يحقق لها الجودة والتميز. (السلمي، ٢٠٠١، ص ٢٧٠)

وقد شهد التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية خلال الأعوام الماضية قفزات هائلة وتطورات كبيرة، حيث تزايد عدد الجامعات حتى وصل عددها إلى (٣٣) جامعة حكومية وأهلية في عام ١٤٣٢هـ، ومنها الجامعات الناشئة وأحدثها جامعة الدمام، جامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج (الأمير سطاتم بن عبد العزيز حالياً)، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة وتأسست بموجب الأمر السامي الكريم (٧٣٠٥) بتاريخ ١٤٣٠/٩/٣هـ. (الضريس، ٢٠١٥، ص ١)

وكما ذكر القحطاني (٢٠١٣، ص ٣) بأن التخطيط الاستراتيجي في المملكة أخذ بعداً استراتيجياً مهماً وامتزاً مع بداية خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥م-٢٠٠٩م)، وكما يذكر الكريدا (١٤٣٠هـ، ص ١١) بأنه ومنذ ذلك التاريخ بدأت الوزارات والقطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية تعلن عن خططها الاستراتيجية، حيث أعلنت وزارة التعليم العالي حينها عن خطتها الاستراتيجية (١٤٢٦هـ-١٤٥٠هـ) وهي ما تسمى خطة أفق.

وبدأ التخطيط لمشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة الأمير سطاتم في عام ١٤٣٢هـ أي بعد سنتين من تأسيسها، وتم تشكيل اللجان لهذا المشروع لرسم مستقبل الجامعة خلال عشر سنوات، وخرجت وثائق مشروع الخطة الاستراتيجية (١٤٣٣ - ١٤٤٢هـ) في ثلاثة وثائق رئيسية هي:

- وثيقة بها تقرير مفصل عن مراحل التخطيط، ومنهجيات العمل، والنتائج التي تم التوصل إليها.

- وثيقة تشمل رؤية الجامعة، ورسالتها، وقيمها الحاكمة، وأهدافها الاستراتيجية.
- الخطة التنفيذية وتقتصر على الخطط التفصيلية التي تبين كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأدوات تحقيقها، ومؤشرات متابعة الأداء. (مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة الأمير سطاتم ١٤٣٣-١٤٤٢هـ)

وقد ذكرت بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، ٢٠٠٧م) ضرورة العمل من خلال تطوير الهيكل التنظيمي ليوائم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتدريب العاملين بالجامعة على مهارات التخطيط، وتشترك في ذلك دراسة (المزيني، ١٤٣٣هـ) وتضيف إليه اعتماد مبدأ المشاركة والتعاون بين عمادات الجامعة وإداراتها لتحقيق أهداف الجامعة.

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء إدارة الجامعات الناشئة وعلى بقية عماداتها وكلياتها وعلى تجويد عملياتها ومدى جودة النتائج والأهداف المحققة فستتناول هذه الدراسة معرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة دراسة حالة على جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

مشكلة الدراسة:

إن من يتخصص في التخطيط الاستراتيجي أو يرى نتائج تطبيقه على واقع المنظمات التعليمية وخاصة الجامعية منها لا يساوره أدنى شك في أهمية هذا المدخل الإداري لتطوير وتجويد أداء المؤسسات الجامعية، والشواهد المحلية والدولية تؤكد ذلك، وبإسقاط ما سبق على واقع مؤسساتنا الجامعية نجد أن الجامعات الناشئة تحاول اللحاق بركب من سبقها زمنياً من الجامعات الرائدة والمتميزة محلياً ودولياً، والتغلب على ظروف بداياتها من نقص الكوادر البشرية أو التجهيزات والبنية التحتية أو الظروف البيئية المحيطة بها مما يؤثر على قيامها بدورها البحثي أو التعليمي المناط بها.

ونجد أن الجامعات السعودية قاطبة تسير على خطة أفق للتعليم الجامعي والتي صدرت موافقة المقام السامي باعتمادها كخطة استراتيجية عامة للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بتاريخ ١٤٣٢/٦/٤هـ وقد ارتكزت على ثلاثة أبعاد وهي: التوسع والجودة والتميز. (المكتب التنفيذي لخطة أفق بوزارة التعليم)

وقد تطرق العديد من الباحثين إلى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الكبيرة زمنياً في التعليم الجامعي، إلا أن دراسة معوقات تطبيقه في الجامعات الناشئة لم تحظى بنصيبها من الدراسة حسب اطلاع الباحث وذلك بعد مضي حوالي خمس سنوات على إقرار خطة أفق منذ عام ١٤٣٢هـ، حيث تناولت دراسة زعيبي (٢٠١٤م) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر- والتي أوصت بأن على الجامعة القيام بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل وأن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، ودراسة الكلثم وبدارنة (٢٠١٢م) والتي هدفت للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة علي (٢٠١٢م) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي والتي خلصت إلى احتياج المؤسسات الجامعية العربية للتخطيط الاستراتيجي لأن الطلب على خدماتها في تزايد ولكي تتمكن من مواجهة التحديات، ودراسة الشويخ (٢٠٠٧م) والتي هدفت لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات.

كما أجرى الباحث دراسة استطلاعية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/٣٦هـ شملت مجموعة من عينة الدراسة بتنوع فئاتهم وبلغ قوامها (٢٠) فرداً، وبسؤالهم عما يلي:

- هل تم اطلاعك على تفاصيل مشاريع خطتها الاستراتيجية؟
 - هل البرنامج الزمني لمشاريع الخطة الاستراتيجية معلن؟
 - هل تجري الجامعة تقويم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ أهداف مشاريع الخطة الاستراتيجية؟
 - هل تم تنفيذ ورش عمل في مشاريع الخطة الاستراتيجية؟
 - هل قام المستفيدون بالدور المتوقع منهم في تنفيذ أهداف مشاريع الخطة الاستراتيجية؟
 - هل تم توفير الوسائل المعينة على تنفيذ أهداف مشاريع الخطة الاستراتيجية؟
- مما أسفر عن النتائج التالية:
- أكد ٧٠% من عينة الدراسة بأنه لم يتم اطلاعهم على تفاصيل مشاريع خطة الجامعة الاستراتيجية أي بعدد بلغ ١٤ فرداً.
 - أكد ٦٥% من عينة الدراسة على أن الجامعة لم تعلن البرنامج الزمني لمشاريع خطتها الاستراتيجية أي بعدد بلغ ١٣ فرداً.
 - أكد ٧٠% من عينة الدراسة على أن الجامعة لم تجري تقويم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ أهداف مشاريع خطتها الاستراتيجية، في حين أكد ٢٠% منهم على أن الجامعة قامت بذلك، أما ١٠% منهم فقد أجابوا بلا أعلم.
 - أكد ٦٠% من عينة الدراسة على أن الجامعة لم تقوم بتنفيذ ورش عمل للمستفيدين في مشاريع خطتها الاستراتيجية، في حين أكد ٣٥% منهم على أن الجامعة قامت بعمل ورش عمل للمستفيدين، أما ٥% منهم فقد أجابوا بلا أعلم.
 - اتفق ٦٥% من عينة الدراسة على أن المستفيدون لم يقوموا بالدور المتوقع منهم في تنفيذ مشاريع الخطة الاستراتيجية للجامعة، في حين أجاب ٢٥% منهم بأن المستفيدون قاموا بالدور المتوقع منهم، أما ١٠% فأجابوا بلا أعلم.
 - اتفق ٦٠% من عينة الدراسة على أن الجامعة لم توفر الوسائل المعينة على تنفيذ أهداف مشاريع خطتها الاستراتيجية، في حين أجاب ٣٥% منهم بأن الجامعة وفرت ذلك، أما ٥% فأجابوا بلا أعلم.

ومن خلال هذا المنطلق سعت هذه الدراسة لمعرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة كدراسة حالة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ومن خلال ذلك تأتي إشكالية البحث كما يصيغها الباحث في التساؤل التالي:

- ما المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة "دراسة حالة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

أسئلة الدراسة:

- ما المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

- ما المقترحات تساهم في تلافي المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة -جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

أهداف الدراسة:

- الكشف عن المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

- تقديم مقترحات تساهم في تلافي المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة -جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام والموظفين.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تناولت موضوع هام في مجال الإدارة الجامعية مع تزايد الطلب على خدماتها والتغيرات السريعة المحيطة بها والرغبة في الحفاظ على مستوى عالي من الجودة وتلبية احتياجات المستفيدين ومواءمتها مع المخرجات المرغوبة لسوق العمل ورفع الأداء الإداري والتنفيذي وتوجيه جهود العاملين نحو أهداف مرسومة، ولذلك تجلت أهمية الدراسة من خلال ما يلي:
- تبرز هذه الدراسة أهم المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة كدراسة حالة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز مما يوضح لجميع العاملين هذه الخطة للمساهمة في إنجاحها من خلال رفع مستوى مشاركتهم ورصد المعوقات من وجهة نظرهم والتي قد تعترض طريق نجاح التخطيط الاستراتيجي وبالتالي العمل على تلافيها.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات أخرى تطبق في جامعات مماثلة ومناطق أخرى، وكذلك إضافة للمكتبات محلياً وعربياً في مجال التخطيط الاستراتيجي الجامعي بشكل عام وفي الجامعات الناشئة بشكل خاص.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المنشآت التعليمية بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تلبية لتوصيات دراسة (الوهبي، ٢٠١١م) والتي تنص على (إجراء دراسات لمعرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في مختلف مدن ومناطق المملكة العربية السعودية (بنين/ بنات).
- يمكن الاستفادة مما تقدمه نتائج هذه الدراسة لتقييم وتطوير وتغذية راجعة لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة كدراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في فترات زمنية لاحقة، ويستفاد من هذه الدراسة أيضاً لتطبيقها على جامعات أخرى.

- أنه قد يتم الاستفادة منها وتبنيها من قبل وزارة التعليم -وهي المرجعية للجامعات- أو تطويرها ليكتمل بناء خطط استراتيجية تؤتي ثمارها المرجوة.
- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة بالجامعات الناشئة وإعادة تنظيمها بشكل أكثر فعالية.
- مساعدة القيادات وصناع القرار في الجامعات الناشئة في معرفة معوقات تطبيقهم للتخطيط الاستراتيجي ورصدها، والتي قد تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي أو تحد من تطبيقه بشكل فعال.
- تقديم مقترحات تسهم في تلافي وتذليل المعوقات المرصودة مسبقاً والمتوقعة عند مرحلة التنفيذ.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة كدراسة حالة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

الحدود المكانية: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

مصطلحات الدراسة:

١- معوقات التنظيمية:

تعرفه العطاوي (١٤٣٢هـ، ص٧) بأنه: الصعوبات والعقبات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: كل الصعوبات التنظيمية التي تحول دون الوصول بالأداء إلى ما تم رسمه من أهداف في الخطة الاستراتيجية للجامعة الناشئة.

٢- التخطيط:

يعرفه زعيبي (٢٠١٤م، ص٢٩) بأنه: عملية رسم المستقبل من خلال قرارات يتم اتخاذها وإجراءات يتم وضعها للوصول للأهداف المراد تحقيقها.

ويعرفه اللوزي (٢٠٠٢م، ص٩٢) بأنه: تحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع رسم سياسات العمل وطرقه واستقراء المستقبل وتذليل المعوقات.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث أن يعرف التخطيط إجرائياً بأنه: عملية رسم المستقبل من خلال قرارات يتم اتخاذها ترسم الأهداف المراد تحقيقها وتحدد سياسات وإجراءات العمل مع استشراف المستقبل ورصد المعوقات ومن ثم تذليلها للوصول لهذه الأهداف.

٣- الاستراتيجية:

يعرفها خطاب (٢٠٠٣م، ص٤) بأنها: "مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة".

ويعرفها (Alfred chandler) بأنها: أسلوب الإدارة لبلوغ الغايات للمنظمة وتسخير الإمكانيات لذلك. (عدوان، ٢٠٠١م، ص٨)

وبناء على ما سبق يمكن للباحث أن يعرف الاستراتيجية إجرائياً بأنها: أسلوب إداري يستخدم خطة أو عدة خطط للوصول للأهداف المرسومة طويلة الأجل بطرق وإجراءات تضمن التوافق بين الموارد والسياسات والأهداف.

٤- التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه ماهر بأنه: رسم وإيجاد خطط بعيدة المدى تضمن للمنظمة العمل بصورة أفضل مع الظروف المحيطة بها من فرص ومخاطر وفق نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف وتوجيه الجهود مع توضيح ورسم رسالة المنظمة ورؤيتها وإعلان أهدافها. (ماهر، ٢٠٠٩م)

ويعرفه أبو صالح (٢٠٠٨م، ص٤٩-٥٢) بأنه: وسيلة لإيجاد التناغم والتناسق والترابط بين أهداف المنظمة على كافة مستوياتها البعيدة والمتوسطة والقريبة وبين إجراءاتها وسياساتها ليتم التكامل بينهم بغية توحيد المسير باتجاه الأهداف المنشودة وذلك بكفاءة وفاعلية. وبناء على ما تقدم من تعاريف يمكن للباحث تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: عملية إدارية فعالة تهتم بتحقيق الأهداف البعيدة والمتوسطة المدى والاستفادة من جميع الموارد المتاحة وتوجيهها نحو الأهداف وفق تشريعات وأنشطة وبرامج تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة الناشئة.

٥- الجامعات السعودية الناشئة:

ذكرت الضريس (٢٠١٥م، ص٨) بأنها: كل جامعة جديدة استحدثت حديثاً أو كانت فرعاً لإحدى الجامعات الرئيسية ومن ثم تم فصلها لتصبح جامعة مستقلة، وتشمل الجامعات التي أنشئت بعد عام ١٤٢٤هـ، تمييزاً لها عن الجامعات القائمة كما أشار إليها السجل الوطني للتعليم العالي لعام ١٤٣٤هـ.

وهي: جامعة القصيم، طيبة، الطائف، جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، جامعة جازان، حائل، الجوف، تبوك، الباحة، نجران، الحدود الشمالية، الدمام، جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز حالياً، جامعة شقراء، المجمع. وتم تعريفها في المؤتمر الدولي الأول لجامعة المجمع: التخصصات العلمية بالجامعات الناشئة والذي أقيم عام ١٤٣٣هـ بأنها: الجامعات حديثة الإنشاء والتي لم تكتمل منظومتها الأكاديمية والإدارية وفقاً لما تتطلبه الاحتياجات وتحتمه القدرات والمؤهلات. ويتفق الباحث مع تعريف الضريس في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة الضريس (٢٠١٥م) بعنوان "تحقيق الموازنة بين الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة ومتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة"، والتي هدفت إلى التعرف على مؤشرات الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية والتعرف أيضاً على احتياجات سوق العمل من التخصصات الجامعية المطلوبة ومعرفة درجة الموازنة بين الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة في المملكة ومتطلبات سوق العمل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج المسحي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من فئتين هما: أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد فما فوق) وعددهم (٤٤٩١) عضو، وأصحاب سوق العمل من المديرين ومسؤولي التوظيف في المدن التي توجد بها الجامعات الناشئة، وبلغ عدد عينة الدراسة (١٢٦٨) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة الموازنة بين الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة في المملكة ومتطلبات سوق العمل من وجهة نظر عينة الدراسة (متوسطة)، أن درجة الموافقة على المعوقات التي تحد من مستوى الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة في المملكة من وجهة نظر عينة الدراسة (عالية).

دراسة الهزاع (٢٠١٤م) بعنوان "واقع مشاركة القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في عمليات التخطيط

الاستراتيجي والكشف عن المعوقات التي تحد من مشاركة القيادات النسائية بالجامعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة جميع القيادات النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهن (٥٦) وكيلة، وكانت عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (منخفضة جداً)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (عالية).

دراسة زعيبي (٢٠١٤م) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - من منظور بطاقة الأداء المتوازن-"، والتي هدفت إلى الكشف عن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٨٠) موظفاً من العاملين بالجامعة، وكان أداة جمع البيانات المستخدمة هي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي يؤثران على المتغير التابع وهو أداء الجامعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية).

دراسة الصانع (٢٠١٣م) بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم"، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) عميد ونائب، وتم اختيار العينة بطريقة العينة القصدية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم (عالية)، أن مستوى ضمان الجودة لعمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم (متوسط).

دراسة القحطاني (٢٠١٣م) بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض"، والتي هدفت إلى بيان واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبانة والمقابلة، وكان مجتمع الدراسة مشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض وعددهم (٣٢) مشرفاً ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعددهم (١٣١) مديراً وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض وعددهم (٦٥٥) عضواً. وكانت عينة الدراسة (٣٩٦) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة موافقة عينة الدراسة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض (متوسطة)، أن درجة موافقة عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض (عالية).

دراسة (Pusser & G.Starsia (2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية". والتي هدفت إلى الكشف إلى الوصول لفهم الأفضل لطبيعة العلاقة بين عناصر نماذج التخطيط الاستراتيجي المعاصرة والنجاح التنظيمي في الأقسام الأكاديمية الرياضية، وقد

استخدم الباحثان المنهج المقارن، وكانت أداة جمع البيانات هي أداة مسحية مكونة من ٣٧ سؤال مصمم خصيصاً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات العامة مثل التقارير السنوية عن أداء الإدارات، وكان مجتمع الدراسة أعضاء الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية في الولايات المتحدة، وبلغ عدد عينة الدراسة (٣٣٠) مديرة قسم رياضة في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود نقص كبير في المرفقات العامة في النماذج المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي عند تطبيقها على الإدارات الرياضية الجامعية، ميل إدارة الأقسام الرياضية لاستخدام النماذج الكلاسيكية في التخطيط الاستراتيجي، نقص الاهتمام بوجود إحصائيات للعلاقة بين نماذج التخطيط الاستراتيجي ومعدلات تخرج الطلبة الرياضيين وأداء الإدارات المالية داخل القسم، من أبرز التوصيات: ضرورة إقدام المختصين على تجنب محاولات تصنيف أساليب التخطيط إلى مجموعات منطقية (مثل: نماذج ومدارس وإلخ)، البدء باستخدام مصطلحات ومراجع مثل: عملية ومعقدة والفوضوية عند وصف أنشطة التخطيط.

دراسة (Pevzner (2012) بعنوان "دراسة حالة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة ولاية كينت"، والتي هدفت إلى فحص جهود التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، باستخدام حالة جامعة مماثلة من أجل تحديد مدى قدرة الجامعة الأمريكية على وضع خطة استراتيجية والإشارة إلى النتيجتين المشتركتين لجميع جهود التخطيط الاستراتيجي وتحديد خطوات العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، وكانت أداة جمع البيانات هي المقابلات والاستبانة وبيانات مطبوعة من مصادرها الرسمية، وكان مجتمع الدراسة جامعة ولاية كينت، وكانت عينة الدراسة عضو واحد من كل قسم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والموظفين والإداريين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أظهرت النتائج اهتمام الجامعتين بالجانب التكنولوجي لمواكبة النمو الاقتصادي القائم على المعرفة الإنسانية، اهتمام جامعة الملك سعود بالتدريب لفرق العمل والاستشارات لكافة المستويات الوظيفية لضمان نجاح خططها الاستراتيجية، شعور الموظفين في المستويات المختلفة في جامعة الملك سعود بأن الجامعة ملتزمة في مهمة خططها الاستراتيجية، اهتمام جامعة الملك سعود بالمبادرات التي تعود بالفائدة على الجامعة أو أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين أو الطلاب.

دراسة الوهبي (٢٠١١م) بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض"، والتي هدفت إلى بيان واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبانة والمقابلة، وكان مجتمع الدراسة مسئولات التخطيط المدرسي في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والمشرفات الإداريات في مراكز التربية والتعليم بمدينة الرياض ومديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض وجميع أعضاء فريق التخطيط في المدارس الثانوية الحكومية للبنات وأعضائه بمدينة الرياض وعددهن (١٣٣) وكانت عينة الدراسة (١٥٩) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مسئولات التخطيط المدرسي والمشرفات الإداريات يؤكدن على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره أهم ركائز تنظيم مسار المدرسة المستقبلية للوصول للأهداف المنشودة، ترى مسئولات التخطيط المدرسي والمشرفات الإداريات أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض هو عدم الإلمام بالتخطيط الاستراتيجي وماهيته وكيفية إعداد الخطط وتنفيذها.

دراسة الكلثم وبادرنة (٢٠١١م) بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، والتي هدفت إلى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة

أم القرى، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى وعددهم (١٤٣) عضو هيئة تدريس من مختلف أقسام كلية التربية، وبلغ عدد عينة الدراسة (٤٥) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الرؤية والتعقيد الإداري في الجامعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

دراسة الزامل (٢٠١١م) بعنوان "آليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية الفكر التخطيطي لدى منسوبيها"، والتي هدفت إلى معرفة آليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية التفكير التخطيطي لدى منسوبيها وكذلك التعرف على مدى ارتباط مفهوم التخطيط بثقافة التخطيط الاستراتيجي ومدى استيعاب وفهم عضوات هيئة التدريس من الأستاذات لأهداف التخطيط وثقافة التخطيط الاستراتيجي والتعرف على مدى استعداد عضوات هيئة التدريس من الأستاذات في جامعة الملك سعود للمشاركة في عملية التخطيط، وقد استخدم الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة جميع عضوات هيئة التدريس بمركز الدراسات الإنسانية وعددهن (١٤٠) وكانت عينة الدراسة (٧٠) عضوة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ارتباط بين أهداف الخطة الاستراتيجية وبين استيعاب آليات التخطيط الاستراتيجي لدى عضوات هيئة التدريس فكلمات ازداد فهم أهداف الخطة الاستراتيجية كلما ازداد استيعاب آليات التخطيط، وجود علاقة بين متغيري المشاركة في العمل بالخطة ونمو ثقافة التخطيط لدى عضوات هيئة التدريس، مما يعني أن مشاركة عضوات هيئة التدريس في الخطة مرتبط بمدى نمو ثقافة التخطيط لديهن.

دراسة الدجني (٢٠١٠م) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة في الجامعات النظامية الفلسطينية"، والتي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة وكذلك استخدام بطاقة المقابلة المقننة وكذلك استخدم الباحث المنهج البنائي ومن ثم كانت أداة جمع البيانات هنا المجموعة البؤرية المركزة وقد كان مجتمع البحث هم العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (١٣٠) عضو وتكونت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (٧٥.٩٧%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) بين دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الموافقة (٨٢.٥٧%) وهي درجة كبيرة جداً.

دراسة (Taylor & M. Machado (2010) بعنوان "النضال من أجل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوروبي: حالة من البرتغال"، والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تقف حيال الوصول إلى تخطيط استراتيجي ناجح في الجامعات الأوروبية عموماً والجامعات البرتغالية بشكل خاص، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة جمع البيانات هي المقابلات والدراسات الاستقصائية، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في الجامعات الأوروبية، وكانت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في الجامعات البرتغالية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تهتم المؤسسات الأكاديمية المميزة في الولايات المتحدة الأمريكية بجلب العلماء والشركاء من جميع أنحاء العالم،

يعود تطور التخطيط الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة مع النظم التعليمية في أوروبا بسبب تدويل التعليم، تهتم المؤسسات الأكاديمية الأمريكية بإشراك المقيمين على أرضها في عملية التخطيط المؤسسي الأكاديمي بشكل كامل للاستفادة من الثقافات المتنوعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

بعد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة تبين أن جميع الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي، وفي استخدام المنهج الوصفي وأداة الدراسة وهي الاستبانة، ما عدا دراسات كل من (دراسة الضريس (٢٠١٥م)، دراسة بأسير وستارسيا (٢٠١٢م)، دراسة تايلور وماتشادو (٢٠١٠م))

وكذلك تتفق مع دراسة الضريس (٢٠١٥م) في تناولها الجامعات الناشئة. وأيضا تتفق مع دراسات (الصانع (٢٠١٣م)، تايلور وماتشادو (٢٠١٠م)) في تناولها لمعوقات التخطيط الاستراتيجي.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة حيث ركزت اغلب الدراسات على اختيار فئة واحدة بينما تناولت الدراسة الحالية رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل عام.

تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة الضريس (٢٠١٥م) في تناولها للجامعات الناشئة.

تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسات (الصانع (٢٠١٣م)، تايلور وماتشادو (٢٠١٠م)) في تناولها لمعوقات التخطيط الاستراتيجي. تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الهزاع (٢٠١٤م) في معرفة درجة مشاركة القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

وتختلف عن دراسة الضريس (٢٠١٥م) في تعمقها في تحقيق المواءمة بين الكفاءة الخارجية النوعية مع متطلبات سوق العمل.

وتختلف عن دراسة القحطاني (٢٠١٣م) في بيئة التطبيق حيث طبقت على المدارس الثانوية.

وتختلف عن دراسة الكلثم وبادارنة (٢٠١١م) في معرفة دور التخطيط الاستراتيجي. وتختلف عن دراسة الزامل (٢٠١١م) في معرفة آليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود.

وتختلف عن دراسة زعبي (٢٠١٤م) في تناولها للتخطيط الاستراتيجي من حيث ربطها بمنظور بطاقة الأداء المتوازن.

وتختلف عن دراسة الدجني (٢٠١٠م) في تركيزها على جودة الأداء المؤسسي وكذلك في إضافتها لمنهج إضافي وهو المنهج البنائي وأداته المجموعة البورية المركزة وفي مجتمع الدراسة وعينتها حيث أنه اقتصر على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة.

ما يميز الدراسة الحالية:

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة بأبعاده الثلاث (المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية)، وأيضا تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة، ولذلك جاءت الدراسة الحالية بنمط مختلف عن جميع الدراسات السابقة.

الإطار المفاهيمي للبحث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تناول كثير من المختصين تعريف مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومن أبرز التعريفات التي تم ذكرها ما يلي:

- هو عملية إدارية يتم بها وضع الأهداف الأساسية للمنظمة وما يتبعها من أهداف أصغر محققة لها، وترجمة ذلك على شكل سياسات وبرامج وإجراءات تضمن استمرارية المنظمة وتنافسيتها بالتكيف مع الأوضاع السائدة داخل المنظمة وخارجها، وتلبية احتياجات المستفيدين لبلوغ موقع الريادة في مجالها. (مساعدة، ٢٠١٣م، ٧٦)

- هو رسم وإيجاد خطط بعيدة المدى تضمن للمنظمة العمل بصورة أفضل مع الظروف المحيطة بها من فرص ومخاطر وفق نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف، وتوجيه الجهود مع توضيح ورسم رسالة المنظمة ورؤيتها وإعلان أهدافها. (ماهر، ٢٠٠٩م، ٢٢)

- هو وسيلة لإيجاد التناغم والتناسق والترابط بين أهداف المنظمة على كافة مستوياتها البعيدة والمتوسطة والقريبة، وبين إجراءاتها وسياساتها، ليتم التكامل بينهم بغية توحيد المسير باتجاه الأهداف المنشودة، وذلك بكفاءة وفاعلية. (أبو صالح، ٢٠٠٨م، ٤٩)

- هو عملية إدارية تهدف لتمتين عملية التوافق والانسجام بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تتميز بالتغير المستمر، وذلك بتصميم نموذج عمل مرن مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها، ليسهل عمل المنظمة ووصولها لمستقبلها المرغوب. (الهلالى، ٢٠٠٨م، ١٦٧)

- هو عملية إدارية تقوم على اتخاذ مجموعة من القرارات التي تبدأ بتحديد أهداف المنظمة وفق رؤيتها، ومن ثم تحديد استراتيجيات العمل وبرامجه، وطريقة تنفيذها، ومتابعتها وتقويمها بصورة مرنة ومستمرة، وتهدف من وراء ذلك إلى توظيف وتوجيه كافة موارد المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرسومة. (غنيم، ٢٠٠٦م، ٢٢٨)

وبناءً على ما تقدم من تعريفات يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية إدارية فعالة تهتم بتحقيق الأهداف البعيدة والمتوسطة المدى، والاستفادة من جميع الموارد المتاحة، وتوجيهها نحو الأهداف، وفق تشريعات وأنشطة وبرامج ومبادرات تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة الناشئة.

تطور التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أحدث العلوم في عصرنا الحالي، وهذا لا يجعلنا نغفل عن الجذور التاريخية له، فقد مارس الإنسان قديماً عملية التخطيط ليحيا ويعيش حياةً يريدها، ويتجنب تحدياتها وكوارثها بعقله الذي متعه الله به، وقد يكون ذلك تحت مسمى التدبير أو التوقع أو الحيلة. (أبو هاشم، ٢٠٠٧م، ١١)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب حديث في التخطيط التعليمي والإدارة التعليمية يهدف لتكامل الأنشطة الداخلية للمنظمة، ولقد مر التخطيط الاستراتيجي في القرن العشرين وبداية القرن الحالي بعدة مراحل أدت لتغيرات متعددة في مفهومه وعملياته واتجاهاته، بهدف تحقيق أفضل النتائج للمنظمات التعليمية. (خطاب، ٢٠٠١م، ١٢٩)

وقد كانت الاستخدامات الأولى للتخطيط الاستراتيجي في المجالات العسكرية في منتصف القرن العشرين، ثم انتقل للمجال الاقتصادي عام ١٩٦٠م ومنه إلى كثير من الأنظمة والأعمال والدول، إلى أن دخل مؤسسات المجال التعليمي بداية السبعينات الميلادية. (ضحوي والمليجي، ٢٠١١م، ٩٣)

ومن الجدير بالذكر أن الانفجار المعرفي والمعلوماتي الذي حدث بعد الحرب العالمية الثانية استحدث مجالات دراسية جديدة، وذلك بسبب ظهور مشكلات إدارية وتنظيمية جديدة لم تعد الطرق والأساليب الإدارية القديمة تجدي معها نفعاً، وأصبحت الحاجة أكبر لظهور مفاهيم وأفكار

وأدوات وأساليب جديدة تستطيع التعامل معها، خاصةً وأنها مشكلات ذات أبعاد متعددة وسريعة الظهور، وتحتاج لحلول شمولية متكاملة وهو ما أثبتته التخطيط الاستراتيجي بعد قدرته العالية في التجديد والتطوير في الطرق والأساليب في ضوء التطور والتغير المستمر في البيئات المحيطة، وشدة المنافسة بين المنظمات. (مساعدة، ٢٠١٣م، ٢٤)

ويذكر بأن ظهور التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي كان أيضاً نتيجة لوجود تباين ملموس بين حاجات الاقتصاد وبين مخرجات النظام التعليمي تلبي حاجات النمو الاقتصادي. (غنيمة، ٢٠٠٥م، ٨٠)

وقد بدأ التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية بأخذ بُعد استراتيجي مهم ومتزامن مع بداية خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩). (القحطاني، ٢٠١٣م، ٣)

وبدأت تعلن الوزارات والقطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية عن خططها الاستراتيجية منذ ذلك التاريخ، حيث أعلنت وزارة التعليم العالي حينها عن خطتها الاستراتيجية (٢٠٠٦ - ٢٠٣٠م) وهي ما تسمى بخطة آفاق. (الكريدا، ٢٠٠٩م، ١١)

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تسعى إدارة الجامعات عند تبنيتها للتخطيط الاستراتيجي للاستفادة منه في مساعدتها على تحقيق أهداف عديدة من أهمها ما يلي (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ١١٢):

- ١/ دراسة واقع الجامعة من خلال التحليل الاستراتيجي لها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والاهتمام بتنمية نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف داخلها.
- ٢/ تنمية شخصية الجامعة إدارياً وذلك للتكيف مع البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار، وتذليل المعوقات المتوقعة بصورة منهجية منظمة ومرنة.
- ٣/ وضع خارطة الطريق لسير أعمال الجامعة، وتحديد الأدوار، وتقسيم المهام للوصول للأهداف.
- ٤/ توجيه الموارد المتاحة للجامعة نحو أهدافها وفق أسس سليمة وواقعية.
- ٥/ العمل على تحقيق أهداف المجتمع من التعليم، والتي ترتبط باحتياجاته وفق سلم أولويات واقعي.
- ٦/ مساعدة الجامعة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في بيئتها المحيطة، والسعي للتعامل الأمثل معها.

وقد ذكر الهاللي (٢٠٠٨م، ١٧٣):

- ٧/ تسارع النمو في تحقيق الأهداف بناءً على توجيه الموارد المتاحة للجامعة نحو سلم أولويات أهدافها بصورة منهجية وواقعية.
- ٨/ رفع مستوى التنسيق داخل الجامعة لضمان عدم التداخل أو التضاد بين الجهود المبذولة في أداء الأعمال.

- ٩/ تجويد عملية الاتصال داخل وحدات وأقسام الجامعة وتطويرها.
- ١٠/ رفع مستوى الرقابة على العمليات داخل الجامعة، والتحكم الأمثل بها.
- ١١/ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة بتوفيرها قاعدة بيانات ومعلومات حقيقية.

وقد ذكر محمد (٢٠١١م، ١١):

- ١٢/ تطوير العلاقة التبادلية بين الجامعة والمستفيدين سواء من الأفراد أو المجتمع المحيط.
- ١٣/ تحقيق التوافق بين أهداف التنمية التعليمية وبقية أهداف التنمية الوطنية على المجال الاجتماعي أو الاقتصادي.

وقد ذكر الوهبي (٢٠١١م، ٢٨):

- ١٤/ الاهتمام بابتكار أساليب للتعامل الأمثل مع المشكلات والصعوبات الحالية أو المتوقعة، بحيث يتم حلها أو تذليلها لأقصى درجة ممكنة.
- ١٥/ رسم أفضل طريق موصل لأهداف الجامعة بأعلى معدلات الكفاءة والفاعلية وفق الإمكانيات المتاحة لها.

ويحقق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث عدة أهداف منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ١/ توحيد العمل وتوجيهه، ونبذ العشوائية والارتجال غير محسوب العواقب.
 - ٢/ تحسين مستوى العمليات داخل الجامعة كماً ونوعاً.
 - ٣/ توفير ظروف العمل التعاوني التشاركي بين جميع أفراد الجامعة.
 - ٤/ زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مما يزيد ولاء وانتماء العاملين للجامعة وذلك من خلال التركيز على العمل بروح الفريق واستشعار كل فرد لأهمية دوره المناط به.
 - ٥/ تحسين المركز التنافسي للجامعة.
 - ٦/ تجويد عملية الاتصال بكافة اتجاهاته داخل الجامعة وخارجها فهو العمود الفقري لهيكل الجامعة.
 - ٧/ صناعة صف ثاني من القيادات داخل الجامعة.
 - ٨/ الاهتمام ببرامج الإبداع والابتكار والتطوير لكل ما يخدم تحقيق أهداف الجامعة.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

تتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي على دمج الجامعة مع بيئتها المحيطة بها بما يحقق لها نسب نجاح عالية في تحقيق أهدافها المرسومة، ومع مراعاة ما يطرأ على هذه البيئة المحيطة من تغيرات مستمرة، والتعامل معها بأدوات وأساليب مبتكرة ومتجددة تنبع من نقاط القوة أو الضعف داخل الجامعة لتكون نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر إيجابياً مع الواقع والبيئة المحيطة، ولذلك يكون للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة منها ما يلي: (مساعدة، ٢٠١٣م، ٨٤)

- ١/ يزود إدارة الجامعة بإطار يتم من خلاله اتخاذ القرارات الأنسب على مختلف المستويات الإدارية.
- ٢/ يحث إدارة الجامعة على وضع رؤية لصورتها المستقبلية.
- ٣/ يقدم لإدارة الجامعة خطة عمل محددة لسيرها في تحقيق أهدافها، بالإضافة لخطط وأساليب بديلة ملائمة.

٤/ يساعد على وضع أهدافاً محددة لتحقيقها.

٥/ يزود إدارة الجامعة بأدوات لقياس الأداء.

٦/ يهتم بتطوير فرق العمل داخل الجامعة لتصل لأهدافها المرسومة.
وقد ذكر (محمد، ٢٠١١م، ٧٢):

- ٧/ يساعد إدارة الجامعة على تحديد الأولويات مع اختيار البدائل المناسبة لها.
- ٨/ يضيف للجامعة ممارسات مساندة أهمها العمل وفق مبدأ التفكير الاستراتيجي الذي يتيح التحكم في الوسائل والأنشطة الملائمة للمتغيرات المستمرة الموجودة في البيئة المحيطة.
- ٩/ يسهل عملية التغيير المطلوب، وذلك لوضوح خطوات العمل بدءاً من التخطيط إلى الإجراءات لجميع أفراد الجامعة.

ويرى الباحث مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يكتسب أهمية كبيرة من عدة جوانب تبدأ بوضع إطار للعمل، وتحديد للأدوار المطلوب أدائها، وفي مرحلة صنع القرار مروراً بالأنشطة والأساليب المرنة والمتكيفة مع متغيرات البيئة المحيطة، ورفع مستوى المشاركة من جميع أعضاء الجامعة مما يتطلب رفع وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، والتحكم بالموارد وتوجيهها وفق أولوية الأهداف، وزيادة التأثير على مرحلة العمليات للوصول للأهداف بكفاءة وفاعلية، وذلك يتيح للجامعة العمل كنظام مفتوح مع البيئة المحيطة بها لتكون في مرحلة تفاعل ونشاط مستمر وتسهيل أداء العمل وفقاً لذلك، وزيادة درجة التأثير والتأثر المباشر معها لتلبية متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها وبقاء ميزتها التنافسية وموقعها التنافسي.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي في التعليم من مجموعة عناصر هي:

١/ الرؤية: وهي العنصر الأول من عناصر التخطيط الاستراتيجي، والتي تقوم بالإجابة على السؤالين التاليين:

- إلى أين نريد الذهاب؟

- في أي إطار نتحرك؟

لذلك يمكن تعريفها بأنها: الصورة الذهنية المراد الوصول بالجامعة إليها في المستقبل.

٢/ الرسالة: وتعرف بأنها: الهدف من وجود الجامعة، والرسالة تجيب على الأسئلة التالية:

- من نحن؟

- ماذا نفعل؟

- إلى أين نتجه؟

٣/ الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج التي تسعى الجامعة لتحقيقها في ضوء تحقيق رسالتها. (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ١٢٦)

ويذكر بعض المختصين بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون من العناصر التالية:

(مساعدة، ٢٠١٣م، ٨٦)

١/ تحديد الإطار العام للاستراتيجية.

٢/ دراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.

٣/ تحديد الغايات (الأهداف) الاستراتيجية.

٤/ وضع الخيارات والبدائل المتاحة، والمفاضلة بينها.

٥/ تحديد البديل الاستراتيجي الأنسب لتحقيق أعلى النتائج وفق الظروف المحيطة.

٦/ رسم السياسات، والإجراءات، والقواعد، والأنشطة، والموازنات وبتحديد زمني.

٧/ مراجعة وتقييم الأداء وفق الاستراتيجيات المحددة.

ويورد بعض المختصين عناصر التخطيط الاستراتيجي وفق التحديد التالي: (الهالي،

٢٠٠٨م، ٢٦٠)

١/ المعتقدات.

٢/ الرسالة.

٣/ السياسات المعتمدة.

٤/ التحليل الداخلي.

٥/ التحليل الخارجي.

٦/ المنافسة.

٧/ الأهداف الاستراتيجية.

٨/ الاستراتيجيات وخطط العمل.

التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

تعمل الجامعات في العصر الحالي في أوساط وبيئات سريعة التغير على كافة الأصعدة

الثقافية والمعلوماتية والاجتماعية... الخ، مما يؤثر في الجامعات ويصعب من إدارتها باتجاه تحقيق

أهدافها في ظل تنافسية شديدة بسبب أن العالم أصبح قرية صغيرة بفضل الانفجار التقني

والمعلوماتي الهائل، لذلك عليها أن تعمل بطريقة تجعلها تتواءم مع هذه المتغيرات والتنافسية العالية

لتستطيع أن تحقق أهدافها بناءً على ما تمتلكه من عناصر قوة وضعف في بيئتها الداخلية وأيضاً

بناءً على ما يكون حولها من فرص وتهديدات خارجية لتستطيع أن تضع لها موضع قدم في طريق

النجاح، وتنافس على البقاء والتطور. (أبو دولة وصالحية، ٢٠٠٥م، ٨٦)

ولذلك فإن إدارة الجامعات تواجه صعوبات كبيرة فى تحقيق أهدافها تتطلب منها نفض غبار الإدارة التقليدية التى أصبحت لا تحقق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفاعلية بسبب عدم تناسبها مع التغيرات المتلاحقة والتنافسية الشديدة فى الميدان التعليمي وعليه فإن الإدارة أصبحت أمام خيار التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق لها مبتغاها. (الدوري، ٢٠٠٥م، ١٧)

ونجد أن التنافسية الشديدة والتغيرات المتلاحقة والتي أتت بفضل اختلاط ثقافات الشرق بالغرب الناتج عن الثورة المعلوماتية الهائلة والتي كانت العولمة إحدى نتائجها وليست هي السبب الرئيس في ظهور التخطيط الاستراتيجي بل كان موجوداً منذ بداية الستينيات من القرن العشرين وذلك في أمريكا ثم انتقل إلى أوروبا ومنها انتشر في بقية دول العالم. (غنيم، ٢٠٠١م، ٢٣٨)

ولم يبدأ اهتمام مؤسسات التعليم باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في إدارتها إلا مع بداية التسعينات الميلادية إلا أنه أثبت وجوده وكفاءته وفاعليته في تحقيق ما كان يرجى منه من أهداف. (الدجني، ٢٠٠٦م، ٢٦)

وقد وجد المختصون والمهتمون انتشار التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات حيث وجدوا أن المؤسسات التي تستخدمه أفضل في أدائها الكلي من التي لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي. (حسين، ٢٠٠٢م، ١٦٩)

خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومراحله في التعليم العالي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من عدة مراحل ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً ومتكاملاً للوصول بالجامعة إلى أهدافها المنشودة، وتختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي من مختص إلى آخر وذلك حسب خلفياتهم العلمية أو بيئاتهم العملية التي يطبقونها بها، ولكن الإطار العام لمراحل التخطيط الاستراتيجي يمكن صياغتها وتحديدها كما يلي: (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ١٢٦)

١/ مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: تتضمن هذه المرحلة بعض الخطوات الفرعية ومنها:

- أ) بناء الالتزام لدى إدارة الجامعة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب) تعيين قائد عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- ج) تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

٢/ مرحلة تحديد اتجاهات الجامعة في المستقبل: تتضمن هذه المرحلة بعض الخطوات الفرعية ومنها:

- أ) بناء رؤية الجامعة وتطويرها.
- ب) صياغة رسالة الجامعة.
- ج) تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- ٣/ مرحلة التحليل الاستراتيجي الرباعي.
- ٤/ مرحلة تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- ٥/ مرحلة التقويم والرقابة الاستراتيجية.

ويذكر بعض المختصين بأن مراحل التخطيط الاستراتيجي تأتي وفق المراحل التالية:

- ١/ صياغة الرسالة.
- ٢/ بناء الرؤية.
- ٣/ تحليل كمي ووصفي لمعرفة نقاط القوة والضعف داخل الجامعة، والفرص والمخاطر خارجها.
- ٤/ صياغة الخطة الاستراتيجية.
- ٥/ تنفيذ الخطة.
- ٦/ متابعة التنفيذ والتقويم. (معروف، ٢٠٠٩م، ٢٨) وأورد بعض الباحثين خطوات التخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:
- ١/ التخطيط للتخطيط: وتهتم هذه الخطوة بالتهيئة لعملية التخطيط وتوفير متطلبات نجاحه.

- ٢/ التحليل الاستراتيجي: ويتم فيها معرفة صورة الواقع الحقيقي للجامعة من عدة أبعاد، ليتم اتخاذ القرارات حيالها وذلك من خلال ما يلي:
- (أ) تحليل البيئة الداخلية للجامعة (نقاط قوة، نقاط ضعف).
- (ب) تحليل البيئة الخارجية للجامعة (تحديد الفرص، رصد المخاطر).
- ٣/ بناء الرؤية.
- ٤/ صياغة الرسالة.
- ٥/ رسم الأهداف الاستراتيجية.
- ٦/ وضع البرامج المحققة للأهداف.
- ٧/ التقييم والمتابعة. (العطاوي، ٢٠١٢م، ٢٢)
- ويعد مختصون بالتخطيط الاستراتيجي التعليمي بأن مراحلها كالآتي:
- ١/ عمليات ما قبل الخطة، وتتضمن الخطوات التالية:
- (أ) التخطيط للتخطيط.
- (ب) التشخيص (التحليل الاستراتيجي، تحديد القضايا الملحة).
- ٢/ عمليات إعداد الخطة وبنائها، وتتضمن الخطوات التالية:
- (أ) بناء الرؤية.
- (ب) رسم الأهداف (رسم الأهداف العامة، والأهداف التفصيلية).
- (ج) بناء مؤشرات الأداء.
- (د) صياغة الخطة التنفيذية (الأنشطة، والبرامج).
- ٣/ عمليات ما بعد الخطة (التغذية الراجعة، التطوير المستمر)، وتتضمن (المتابعة والتقييم).
- (العسكر وآخرون، ٢٠١١م، ١١)
- ويورد المختصون في خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي الأساسية بأنها:
- ١/ مرحلة التحليل والرصد البيئي.
- ٢/ مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- ٣/ مرحلة التطبيق والتنفيذ.
- ٤/ مرحلة المتابعة والتقييم. (الكرخي، ٢٠١٦م، ٦٥)
- ومن خلال الاستعراض السابق لآراء المختصين والباحثين يجد الباحث اتفاقهم على الإطار العام لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، ومساحة الحرية في تقديم أو تأخير أو دمج بعض المراحل، وذلك حسب طبيعة الجامعة وأهدافها وبيئتها.
- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:**
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي عند تطبيقه بعض المتطلبات الرئيسية المؤدية إلى نجاح تنفيذه على أرض الواقع، وتزيد من كفاءته وفاعليته، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:
- ١/ التزام ودعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- ٢/ وجود هيكل تنظيمي مناسب.
- ٣/ توفر الإمكانيات والموارد المادية والمهارية والتقنية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٤/ تحليل استراتيجي واقعي يوضح بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.
- ٥/ رفع درجة مشاركة أفراد الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧م، ٢٦٩)
- ٦/ نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة وخارجها ثم ترسيخها في ثقافة العمل.
- ٧/ العمل بطريقة التفكير الاستراتيجي في كل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. (الدجني، ٢٠٠٦م، ١٢٨)
- ٨/ بناء المهارات اللازمة لأفراد الجامعة فنياً ومهارياً وفكرياً.

٩/ تبنى الجودة الشاملة فى جميع عمليات التخطيط ومراحل التخطيط الاستراتيجي. (درويش، ٢٠٠٨م، ١٣٦)

١٠/ وضع نظام حوافز فعال.

١١/ الاهتمام بالابتكار والإبداع فى المنظمة لخلق أفكار داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

١٢/ كفاءة القائد لفريق التخطيط الاستراتيجي. (ماهر، ٢٠٠٩م، ٤٦)

ومن خلال الاستعراض السابق لأهم وأبرز متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى الجامعات يضيف الباحث أهمية ترتيب أولويات الأهداف، والجدول الزمني لتحقيق كل هدف استراتيجي، وإبلاغ جميع العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بذلك، وأيضاً التعرف على الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية لاستثمارها الاستثمار الأمثل لضمان أعلى العوائد بأقل كلفة وجهد، وأيضاً أهمية إيجاد تنسيق وتواصل بين مستويات الإدارة بالجامعة مع المنفذين للخطة بهدف توجيه الجهود وعدم تضادها، والاهتمام بمؤشرات الأداء ومدى تحقق الأهداف.

عوامل مساعدة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فى التعليم العالى:

تناول المختصون فى التخطيط الاستراتيجي بعض العوامل المساعدة على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي:

١/ توفر نظام واقعي للتخطيط الاستراتيجي، غير معتمد على التخمين والحدس.

٢/ اتخاذ قرارات واقعية يمكن تطبيقها.

٣/ الاهتمام بمرونة الخطة لاستيعاب المتغيرات الملاحقة المستمرة فى البيئة الخارجية للجامعة.

٤/ اهتمام الخطة الاستراتيجية بالتقييم المرحلي لكل مرحلة من مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي.

٥/ اهتمام الخطة الاستراتيجية بالتغذية الراجعة لكل مرحلة من مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي.

٦/ التوزيع الجيد لمهام عملية التخطيط الاستراتيجي لكل أفراد الجامعة.

٧/ الاهتمام بوجود مناخ تنظيمي مشجع ومحفز لعمليات التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة.

٨/ مراعاة عملية التخطيط الاستراتيجي لمصالح كل الأطراف المؤثرة فى الجامعة.

٩/ الاهتمام بتنمية قيم العمل الجماعي بين أفراد الجامعة.

١٠/ إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي يشمل جميع إجراءاته وعملياته وتوضيحها لأفراد الجامعة. (ضحوي والمليجي، ٢٠١١م، ٢٥٩)

ويضيف الباحث بأهمية العمل بمبدأ المبادرة والفعل لا العمل برد الفعل، وذلك لتحقيق الريادة والتأثير فى بيئة الجامعة داخلياً وخارجياً، والتعامل مع التخطيط الاستراتيجي كأداة تغيير نحو الأفضل، والاهتمام بالإبداع والابتكار فى العمل، وتنمية قدرات العاملين، والحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى التعليم العالى:

تواجه الجامعات عدة معوقات فى تطبيقها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي:

١/ عدم حماس الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، أو وجود اتجاه سلبي يلازم مشكلات التخطيط الاستراتيجي لديها.

٢/ قناعة الإدارة العليا بأن التخطيط الاستراتيجي يكون مع الأزمات فقط ويتلاشى بعدها.

٣/ وجود ضبابية فى توزيع المسؤوليات والأدوار المرتبطة بالتخطيط، أو التنفيذ على كافة المستويات بالجامعة.

٤/ عدم توفر قاعدة بيانات تساهم فى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة وواقعية لاحتياجات الجامعة.

٥/ انشغال الإدارة بالإجراءات الروتينية، واهتمامها بالمركزية، وإهمالها لسلم الأولويات في أداء الأعمال.

٦/ عدم توفير الموارد الكافية للتخطيط الاستراتيجي من وقت ومال وجهد وكفاءات بشرية.

٧/ الاعتقاد بأن كلفة التخطيط الاستراتيجي تفوق عوائده.

٨/ عدم إشراك كافة المستويات بالجامعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

٩/ ضعف الهيكل التنظيمي للجامعة، وعدم مناسبتها لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

١٠/ تقادم التشريعات.

١١/ عدم القدرة على التنبؤ بظروف المستقبل. (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ١٨٧)

١٢/ التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية.

١٣/ مقاومة التغيير من بعض أفراد الجامعة.

١٤/ عدم الربط بين تنفيذ كل مرحلة بالبيانات الإحصائية لها للاستفادة منها في التنبؤ بالمراحل المستقبلية. (مساعدة، ٢٠١٣م، ٩٣)

١٥/ عدم تواجد المختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

١٦/ تدني جودة البيانات المطلوبة لصناعة واتخاذ القرارات. (المزيني، ٢٠١٣م، ٣٩)

١٧/ ممارسة النمط الإداري على حساب النمط القيادي بالجامعة.

١٨/ عدم القدرة على التحليل السليم للبيئة الخارجية للجامعة.

١٩/ ندرة وجود دراسات مستقبلية للجامعات.

٢٠/ نقص الوعي بين أفراد الجامعة بالقضايا المهمة والملازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

٢١/ انعدام التنسيق بين المستويات الإدارية بالجامعة.

٢٢/ ازدواجية أداء الأعمال بين أقسام الجامعة المختلفة. (الدوسري، ٢٠١٤م، ٤٣)

ومن خلال الاستعراض السابق يرى الباحث أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي يمكن تصنيفها وفق التصنيف التالي:

١/ معوقات تنظيمية: تتمثل في معوقات في البيئة التنظيمية، ومعوقات في الرقابة، وعدم رفع مستويات مشاركة العاملين، وانصراف الإدارة العليا عن الأمور الاستراتيجية، وعدم وجود هيكل تنظيمي مناسب، وعدم وجود قواعد بيانات ومعلومات وإحصاءات.

٢/ معوقات بشرية: وتتمثل في عدم تمكن فريق التخطيط من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة، عدم تدريب فريق التخطيط والعاملين في التخطيط الاستراتيجي، وإهمال استخدام الأساليب الحديثة في التخطيط، وقلة الدافعية لعملية التخطيط الاستراتيجي من قبل أفراد الجامعة، ومقاومة التغيير.

٣/ معوقات مادية: وتتمثل في عدم وجود أنظمة وحوافز مناسبة، وعدم وجود استثمار للنواحي التقنية بالجامعة، وقلة أو انعدام الموارد المالية.

نماذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

تختلف الجامعات في طرق إعداد خططها الاستراتيجية وذلك يعود لطبيعة الجامعة وواقعها أو لظروفها المحيطة أو لطبيعة فهم معدّي الخطة لعملية التخطيط الاستراتيجي نفسها أو الأهداف المرجوة منها، ولذلك قدم بعض المختصين بالتخطيط الاستراتيجي بعض النماذج لاختيار ما يناسبهم منها، ومن هذه النماذج ما يلي:

١/ النموذج الأساسي للتخطيط الاستراتيجي: يركز هذا النموذج على النقاط التالية:

(أ) تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

(ب) وضع أهداف للجامعة تحقق رؤيتها ورسالتها.

(ج) رسم الاستراتيجيات والأساليب المحققة لكل هدف.

(د) تحديد خطة العمل المحققة لكل هدف.

هـ) الرقابة لعملية تنفيذ الخطط ومراجعتها. (الشماع، ٢٠١٢م، ٢١٥)

٢/ نموذج هوشين:

يعود أصل كلمة هوشين إلى اللغة اليابانية وهي تعني (توجيه)، والخطة الاستراتيجية وفق هذا النموذج تعتمد على أن أفضل طريقة للوصول إلى النتائج المنشودة هو فهم الأفراد العاملين كافة للاتجاه بعيد المدى للجامعة، وربط جهودهم بخطة محددة تخضع للرقابة المستمرة بغرض تحديثها وتجديدها إن لزم الأمر، أي يتم الربط بين الخطط الاستراتيجية بالخطط التكتيكية والتشغيلية لضمان الوصول للأهداف مع تعديل الخطة عند الحاجة. (الشماع، ٢٠١٢م، ٢١٣)

ويمكن تلخيص نموذج هوشين بالعمليات التالية:

أ) رصد واقع الجامعة: وذلك من خلال عملية تشخيص يتعرف من خلالها على عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات "المخاطر".

ب) تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة: وتعتمد على خطوة التشخيص.

ج) وضع الأهداف الاستراتيجية: وتكون مستندة على الرؤية المستقبلية للجامعة.

د) مراجعة عملية وضع الأهداف الاستراتيجية وفق واقع أداء الجامعة: وفيها يكون مراجعة ربط الأهداف الموصلة لصورة الجامعة مستقبلاً بالأداء الفعلي لها على أرض الواقع.

هـ) وضع خطة تنفيذ الأهداف: وضع البرامج التنفيذية والتي تعتبر الموصلة فعلاً للأهداف المرسومة.

و) مرحلة نشر الخطة بين العاملين: وذلك بهدف غرس مفهوم الخطة الاستراتيجية لدى العاملين، والالتزام بها، وتوحيد الجهود نحو أهدافها وعدم تضاد الجهود في أداء العمل.

ز) مرحلة تنفيذ الخطة: ويتم فيها تحديد المسؤوليات والمهام على الأفراد وفق جدول زمني محدد في الخطة التشغيلية.

ح) مراجعة عملية التنفيذ: ويتم فيها تحديد الجوانب التي تحتاج لتطوير أو تبديل وتغيير في الخطة، وبناءً عليها يتم توجيه وتحسين الخطة الاستراتيجية. (الشماع، ٢٠١٢م، ٢١٣)

٣/ نموذج فايفر:

يمكن تلخيص نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي بأن العامل الأهم لتطور ونجاح الجامعة يعتمد على استخدام الأسلوب العملي، والذي يحتوي على الخطوات التالية:

أ) التخطيط لعملية التخطيط.

ب) تحديد القيم.

ج) بناء الرؤية وصياغة الرسالة.

د) وضع نموذج التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

هـ) التحليل الاستراتيجي للجامعة لتحليل الفجوات.

و) تحديد خطة تنفيذية متكاملة للعمل.

ز) تحديد خطة بديلة للطوارئ.

ح) متابعة تنفيذ العمل.

ط) التحقق من النتائج وموافقتها للأهداف. (الكرخي، ٢٠١٦م، ٧٢)

٤/ نموذج التخطيط القائم على السيناريو:

يعتبر هذا النموذج ذو أثر عظيم الفائدة لفريق التخطيط الذي يعتمد على التفكير الاستراتيجي، ويمكن تلخيص خطوات هذا النموذج في الخطوات التالية:

أ) اختيار أعضاء من داخل وخارج الجامعة - من بيئتها المحيطة- لتفعيل جانب التنبؤ بشكل فعال في حال تغيرت القوى المؤثرة على الجامعة في طريقها لتحقيق أهدافها.

ب) تحديد الاحتمالات الرئيسية لتغير القوى الخارجية المؤثرة أنظمتها على الجامعة، وتكون ثلاثة بدائل غالباً (جيد، مقبول، سيء)، والتعامل مع البديل السيء لضمان استمرار الجامعة في العمل لتحقيق الأهداف المرسومة.

ج) اقتراح طرق وأساليب للتعامل مع كل احتمال من الاحتمالات الرئيسية السابقة.

د) تحديد الاحتمالات الفرعية والمنبثقة من تسلسل شجري لكل احتمال من الاحتمالات الرئيسية لمواجهة كل التغيرات المحتملة.

هـ) وضع نسب مئوية لكل احتمال من الاحتمالات السابقة جميعها كقيمة لاحتمالية تحققه.

و) اختيار السيناريو الأكثر تأثيراً على الجامعة ويكون هو خطتها الرئيسية، وتكون النسب الأقل منها هي الخطط البديلة للخطة الرئيسية.

وهذا النموذج يضع عدة خطط للجامعة حسب ارتفاع درجة تأثيرها أو تحققها لكل وضع محتمل. (الكرخي، ٢٠١٦م، ٧٤)

٥/ نموذج المحاذاة:

يركز هذا النموذج على التوافق التام بين رسالة الجامعة ومواردها المتاحة، وتهتم به الجامعات التي هي بحاجة لتعديل استراتيجياتها، أو الجامعات التي تعاني من عدة عوائق تتعلق بالكفاية الداخلية لها، وأيضاً الجامعات التي تركز على التغيرات الخارجية في بيئتها المحيطة لتتنسق وتتحدى معها. (الشماخ، ٢٠١٢م، ٢١٦)

ومما سبق يجد الباحث أن النماذج المختلفة تشترك في عدة أمور أبرزها ما يلي:

١/ وضع رؤية مستقبلية للجامعة يرافقها رسالة وقيم.

٢/ الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لواقع الجامعة كبنية لاتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

٣/ مرونة التعديل في الخطة مراعاة للمتغيرات والمستجدات في المؤثرات الداخلية أو الخارجية في بيئة الجامعة.

ويرى الباحث بأنه يبقى لكل جامعة نموذج محدد يناسبها أكثر من غيره وذلك يعود لطبيعة الجامعة وواقعها وأهدافها.

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.

أهداف الجامعات الناشئة:

سعت المملكة العربية السعودية في تطوير التعليم العالي كماً وكيفاً من خلال استحداث برامج الابتعاث، أو زيادة فروع الجامعات الرئيسية في المدن والمحافظات المختلفة، أو من خلال تأسيس جامعات ناشئة تساهم في دعم التعليم الجامعي، ومواكبة الثورة العلمية والتطور المستمر، وخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته وحل مشكلاته وتحقيق طموحاته (الشريف، ٢٠١٠م، ٣)

ويأتي من أبرز أهداف الجامعات الناشئة ما يلي:

١/ تزويد الطلبة بالثقافة الإسلامية.

٢/ إعداد أفراد مؤهلين لخدمة بلادهم علمياً وفكرياً وثقافياً.

٣/ فتح المجال أمام الطلاب المميزين لاستكمال دراساتهم العليا.

٤/ المساهمة في دعم عجلة الإنتاج العلمي البحثي.

٥/ الإسهام في دعم مجال الترجمة للعلوم والمهارات النافعة.

٦/ تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية لتطور مهارات الطلاب والمجتمع المحلي وفق متطلبات سوق العمل. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢م، ٢٢)

ويضيف الباحث بعضاً من أهداف الجامعات الناشئة ومنها:

١/ توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والكوادر الإدارية المؤهلة والمميزة.

٢/ زيادة الطاقة الاستيعابية لها، وذلك لاستيعاب أكبر قدر ممكن من الطلاب، وتوفير فرص التعليم العالي لهم بالقرب من إقامتهم.

٣/ الاهتمام بالإنتاج العلمي وجودته بما يخدم المجتمع المحلي ويحل مشكلاته.
٤/ إقامة العديد من البرامج والاتفاقيات مع الجامعات الرئيسية أو الرائدة على المستوى المحلي أو العالمي.

٥/ إعداد الكوادر الأكاديمية والتعليمية من منسوبي الجامعة.

٦/ إكمال البنية التحتية لمرافق الجامعة، وخدماتها المساندة.

٧/ إعداد صف ثانٍ من الكوادر الإدارية للمساهمة في قيادة الجامعة من مواقعهم التي يتولونها.

٨/ الاهتمام بجودة مخرجاتها التعليمية بما يتوافق مع مهارات سوق العمل واحتياجاته كما ونوعاً.

مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة:

يقع على عاتق الإدارة العليا بالجامعة الناشئة الإدارة العملية للملف الاستراتيجي برمته، ولكن سعيها لتحقيق مبدأ التنسيق الكامل بين المستويات الإدارية الثلاث لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية يجعلها تعمل على إشراك كافة المديرين والمسؤولين، وإتباع مبادئ وأساليب تمكنها من إشراك الجميع في إعداد الخطة الاستراتيجية ليكون العمل جماعياً متكاملًا. (الشلة، ٢٠٠٣م، ٢٤)

ويمكن تحديد أساليب المشاركة التي تتيحها الإدارة العليا وفق النقاط التالية:

١/ المسؤولية جماعية وليست فردية: حيث يقوم فريق عمل واسع من كافة أطراف الجامعة من مديرين وعاملين بالمشاركة في إعداد الاستراتيجية.

٢/ مسؤولية مجلس الإدارة: والذي يقوم بإدارة عملية إعداد الاستراتيجية ويتيح الخيارات الاستراتيجية ويحددها.

٣/ مسؤولية قائد فريق التخطيط.

٤/ مسؤولية الوكلاء والعمداء ومديري الإدارات.

٥/ الأخصائيون والفنيون الاستراتيجيون. (الكرخي، ٢٠١٦م، ٥٩)

تحديات ومعوقات تواجه تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة:

تشير وزارة التعليم العالي (٢٠١١/٢٠١٢م) إلى عدة تحديات ومعوقات تواجهها الجامعات الناشئة ومنها:

١/ صعوبة استقطاب وتوفير أعضاء هيئة تدريس خصوصاً في المجالات الطبية والهندسية.

٢/ إجهاد أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين وخصوصاً المميزين منهم عن التعاقد مع الجامعات الناشئة.

٣/ عدم اكتمال البنى التحتية والمباني التعليمية والإدارية والخدمات المساندة لها مما يشكل تحدي كبير لها في طريقها لتحقيق أهدافها.

٤/ تباين مستويات الخبرات والموارد التي تمتلكها.

٥/ عدم النضج الكافي لثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات الناشئة.

٦/ وجود فروق بين أيديولوجيات بعض القيادات الإدارية في الجامعات الناشئة. (درندري وهوك، ٢٠٠٩م، ١٢)

ويضيف الباحث عدة تحديات ومعوقات تواجه تطبيق الجامعات الناشئة للخطط الاستراتيجية لها ومن أبرزها ما يلي:

١/ ضعف التواصل مع البيئة الخارجية والمجتمع المحيط بالجامعة الناشئة.

٢/ ضعف مشاركة المجتمع المحيط بالجامعة الناشئة في عملية إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

٣/ عدم اكتمال البنى التحتية اللازمة لتحقيق أهداف استراتيجية للجامعة الناشئة.

٤/ نمطية بعض الخطط الاستراتيجية للجامعات الناشئة، والتي تحول دون تطبيقها وذلك لعدم ملاءمتها.

٥/ صعوبة الاستقطاب لكوادر مختصة ومميزة في التخطيط الاستراتيجي.

٦/ تقادم بعض الأنظمة واللوائح الجامعية والتي تعيق مرونة تطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات الناشئة.

أساليب مواجهة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة:

تستعين إدارة الجامعات الناشئة ببعض الأساليب والطرق التي تعينها على مواجهة معوقات تطبيق خططها الاستراتيجية، ورفع كفاءتها وفعاليتها، ومن هذه الأساليب ما يلي: (الخرامي، ٢٠٠٠م، ٣٠٩)

١/ تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الناشئة، ومن ثم تضمينها كجزء من ثقافة العمل بالجامعة.

٢/ وضع فريق مختص لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتعيين قائد له ليقوم بعملية توجيهه وتيسير مهام التخطيط الاستراتيجي.

٣/ إقامة دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي للقيادات وأيضاً للعاملين، ويقدمها مختصين ممارسين في التخطيط الاستراتيجي الجامعي أو المؤسسي.

٤/ قيام فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الناشئة بإصدار أدلة توضح مفاهيم وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي وتوزيعه على أقسام وأفراد المنظمة.

٥/ تزويد المكتبة الجامعية بنماذج وخطط استراتيجية ومراجع حديثة.

٦/ توفير الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. وقد ذكر (المغربي، ٢٠٠٧م، ٤٦)

٧/ إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة أي متغيرات محتملة في المستقبل.

٨/ تركيز الجامعة الناشئة على المستفيدين في المقام الأول، وتقديم خدمات أفضل لهم.

٩/ الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للعمل وفق توفرها.

١٠/ ممارسة التفكير الاستراتيجي في جميع عمليات إعداد أو تطبيق الخطط الاستراتيجية.

١١/ الاهتمام بالإبداع والابتكار والجودة والمرونة والحفاظ على نهج التطور والنمو.

ومن خلال الاستعراض السابق يذكر الباحث بعض أساليب مواجهة معوقات تطبيق الجامعات الناشئة لخططها الاستراتيجية ومنها:

١/ ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين كافة أفراد الجامعات الناشئة والبيئة الخارجية لها.

٢/ الاهتمام بتعيين قائد لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الناشئة ويكون ذو خبرة وتأهيل عالي في هذا المجال.

٣/ ضرورة تفعيل الدورات التدريبية لكل المشاركين في الخطة الاستراتيجية من كافة الأطياف بالجامعة الناشئة ويقدمها مختصين ممارسين للتخطيط الاستراتيجي.

٤/ اعتماد العمل بمبدأ التفكير الاستراتيجي في جميع عمليات ومراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية.

٥/ عقد اتفاقيات وعلاقات تشاركية مع الجامعات الرائدة أو العالمية في عدة مجالات علمية وبحثية وكذلك في التخطيط الاستراتيجي لتجاوز تحدي صعوبة استقطاب مختصين محليين وكذلك للاستفادة من خبراتهم مع بقائهم في وظائفهم الأساسية.

٦/ الاستفادة من إعاره أساتذة مختصين بالتخطيط الاستراتيجي للجامعات الناشئة.

٧/ مطالبة الجامعات الناشئة المرجعية لها بمنحها مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المختصة بتطبيق خططها الاستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز:

انطلقت عمليات رسم التوجه الاستراتيجي لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز - جامعة الأمير سلمان بن عبد العزيز آنذاك- في منتصف عام ١٤٣١هـ / ٢٠١٠م وذلك عندما وجه معالي مدير الجامعة بتشكيل لجنة لإعداد مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي بدأت أعمالها بتشكيل

ثلاثة لجان هي: اللجنة الإشرافية العليا، واللجنة التنفيذية، وفرق العمل. حيث تم العمل في هذا المشروع على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- محور التعلم وبت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته داخل الجامعة.
 - محور تكوين الشراكات بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية بما يخدم مصالح الطرفين.
 - محور التطوير والتحسين المستمر، وتعميق الجودة للارتقاء بمخرجات الجامعة.
- وكانت منهجية العمل لإعداد التوجه الاستراتيجي للجامعة تقوم على عدة مراحل رئيسية تتضمن كل مرحلة منها عدة خطوات فرعية، ويمكن إيجاز المراحل الرئيسية فيما يأتي:
- مرحلة تشخيص الواقع الحالي للجامعة:**

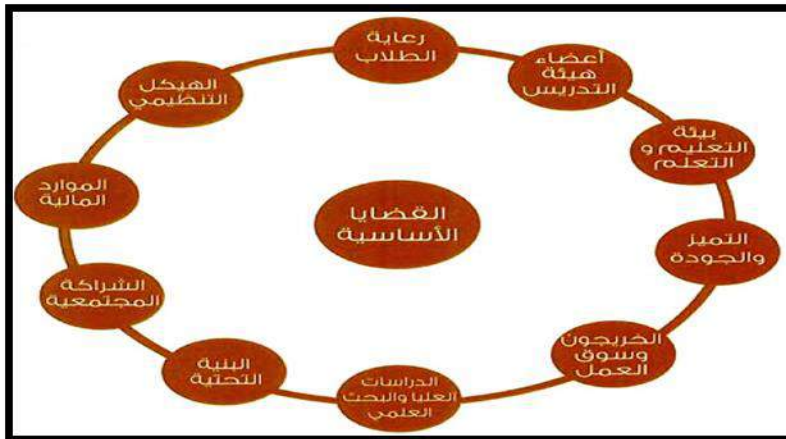
وقد تم الاعتماد في ذلك على تحليل نتائج المقابلات الشخصية وورش العمل باستخدام أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis، وأيضاً بتحليل نتائج حلقات النقاش المركز، وتحليل نتائج استخلاص الوثائق العلمية، واستخلاص نتائج الدراسات العلمية الفنية الميدانية والتي تمثلت بسبعة دراسات أجراها باحثون مختصون بالجامعة لتحليل واقع ممارساتها وبيئتها الحالية. (مشروع الخطة الاستراتيجية، جامعة سلمان بن عبد العزيز (٢٠١٢-٢٠٢١م)، ص ١٨)

شكل (١) يوضح أنشطة تشخيص الوضع الراهن



المصدر: جامعة سلمان بن عبد العزيز، مشروع الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢-٢٠٢١م)، ص ١٨. مرحلة تحليل واستخلاص نتائج دراسات الوضع الحالي للجامعة، وتحديد أبرز التحديات، وصياغة القضايا الأهم للتركيز عليها أولاً.

شكل (٢) يوضح محاور التركيز والاهتمام التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان لبناء الخطة الاستراتيجية



المصدر: جامعة سلمان بن عبد العزيز، مشروع الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢-٢٠٢١م)، ص ٣٨.

مرحلة استشراف الوضع المستقبلي المطلوب للجامعة:

وقد تم الاعتماد في الدراسات الاستشرافية المستقبلية للجامعة على مجالين هما:
تحديد مرتكزات الخطة الاستراتيجية التي يجب أن تنبثق منها:
كالنظام الأساسي للحكم، وسياسة التعليم بالمملكة، ونظام مجلس التعليم العالي، وخطة آفاق للتعليم العالي.

تحديد دراسات مقارنة مع جامعات مرجعية ذات تجربة رائدة وناجحة في التطوير والتحسن المستمر والتميز والجودة في عدة مجالات تدعم تحقيق وظائف الجامعة الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع في متغيرات محددة تتمثل فيما يلي:
التنوع بين الجامعات المختارة، تحقيق وظائف الجامعة الثلاث، خدمة برامج الجامعة للجنسين.

عدد الطلاب (ألا يقل عن ٢٠ ألف طالب وطالبة)، شمولية التخصصات الدراسية (صحية، علمية، إنسانية)، تنوع مصادر تمويل الجامعة، وشمولية مستويات البرامج (دبلومات، بكالوريوس، دراسات عليا).

واستناداً على هذه المتغيرات تم اختيار ثمانية جامعات مرجعية وهي:
جامعة القصيم، جامعة الملك سعود، الجامعة الأردنية، جامعة الكويت، الجامعة الإسلامية الدولية بماليزيا، جامعة سنغافورة الوطنية، جامعة بيرمنغهام، جامعة انديانا بلومينغتون.
مرحلة تحديد الفجوة ومعالجتها برسم سيناريوهات متاحة وفق الإمكانيات المتوفرة استناداً على المرحلتين السابقتين.

صياغة التوجه الاستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم الحاكمة.

رسم الخطة التنفيذية، والخطط البديلة، وخطة إدارة المخاطر.
وقد استمر العمل فيما سبق من مراحل قرابة الثمانية عشر شهراً نتج عنه إخراج مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز لعشرة سنوات اعتباراً من ١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢م إلى ١٤٤٢هـ/ ٢٠٢١م والتي بدورها تقوم بمساعدة الجامعة في تحقيق رؤيتها وتلبية طموحاتها، وتحفزها لتضع لها مركز تنافسي بين مثيلاتها من الجامعات الناشئة والتي سبقتها زمنياً لتتجاوز بذلك صعوبات استكمال بنيتها التحتية، واتساع الرقعة الجغرافية التي تخدمها ابتداءً من الخرج مروراً بحوطة بني تميم والأفلاج وصولاً إلى السليل ووادي الدواسر، هادفةً بذلك بناء الفرد السعودي، وتحقيق الخطط التنموية الوطنية بجودة عالية، ونوعية متميزة تواكب بها أفضل المنظمات الجامعية الداخلية والخارجية أكاديمياً وبحثياً وخدمة مجتمعية.

وقد تم إصدار مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة في ثلاثة وثائق رئيسية تتمثل في:

١. مشروع الخطة الاستراتيجية "التقرير النهائي".
٢. مشروع الخطة الاستراتيجية "الوثيقة الاستراتيجية".
٣. مشروع الخطة التنفيذية "المتضمن للأهداف التفصيلية، والمشاريع والمبادرات، ومؤشرات الأداء". (مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة الأمير سطام)

الوثيقة الاستراتيجية لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز:

الرؤية: جامعة متميزة في التعليم والشراكة المجتمعية.

الرسالة: تعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة، وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية، في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ونظام إداري دايم.

القيم المحورية: الإلتقان، العدالة، العمل بروح الفريق، الشفافية والمساءلة.

الأهداف الاستراتيجية: رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم، استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم، تطوير التعليم وتوفير بيئة تعلم جاذبة، التطوير المستمر وتعزيز تطبيقات الجودة، خدمة الخريجين والتفاعل مع سوق العمل، استكمال تأسيس البنية التحتية للدراسات العليا والبحث العلمي، استكمال تأسيس البنية التحتية للجامعة، بناء شراكة فاعلة محلياً وعالمياً، تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة، تطوير نظام إداري داعم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز والبالغ عددهم (٥٠٢٥) فرداً. (مركز المعلومات الإحصائية جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز)

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) فرد، وتم تحديد العينة من خلال جدول مروقان.

(Krejcie. R & Morgan, D (1970), pp607-601)

وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	١٣٤	٣٧.٥%
	ماجستير	٢٨	٧.٨%
	بكالوريوس	١٧٨	٤٩.٩%
	دبلوم فأقل	١٧	٤.٨%
	المجموع	٣٥٧	١٠٠%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١٣٨	٣٨.٧%
	من ٥-١٠ سنوات	١٤٤	٤٠.٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢١.٠%
	المجموع	٣٥٧	١٠٠.٠%
عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	١٥٩	٤٤.٥%
	من ١-٣ دورات تدريبية	١٣٥	٣٧.٨%
	من ٤ دورات تدريبية فأكثر	٦٣	١٧.٦%
	المجموع	٣٥٧	١٠٠.٠%

من الجدول (١) يتضح ما يلي:

- أن (49.9%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (37.5%) منهم دكتوراه، وأن (7.8%) منهم ماجستير، وأن (4.8%) منهم دبلوم فأقل.
- أن (40.3%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم (من ٥-١٠ سنوات)، وأن (38.7%) منهم سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات)، وأن (21%) منهم سنوات خدمتهم (أكثر من ١٠ سنوات).
- أن (44.5%) من عينة الدراسة عدد الدورات التدريبية لديهم في مجال التخطيط الاستراتيجي (لم ألتحق بأي دورة تدريبية)، وأن (37.8%) منهم عدد الدورات التدريبية لديهم في مجال التخطيط الاستراتيجي (من ١-٣ دورات تدريبية)، وأن (21%) منهم عدد الدورات التدريبية لديهم في مجال التخطيط الاستراتيجي (من ٤ دورات تدريبية فأكثر).

صدق أداة الدراسة:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على المحكمين، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستبانة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً. وعلى أفراد العينة قام بحساب معامل الارتباط لبيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة -حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
٠.٧٣٩**	١٠	٠.٦٤٦**	١
٠.٧٧٣**	١١	٠.٨٣٣**	٢
٠.٧٤٢**	١٢	٠.٦٦٣**	٣
٠.٧٧٨**	١٣	٠.٨٤٠**	٤
٠.٨٤٢**	١٤	٠.٨٤٤**	٥
٠.٧٨٥**	١٥	٠.٨٣٣**	٦
٠.٨٤٣**	١٦	٠.٨٧٢**	٧
٠.٨٧٣**	١٧	٠.٨٢٩**	٨
٠.٨٠٨**	١٨	٠.٨٥٢**	٩

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجداول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

الجدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
٠.٦٧٠**	٧	٠.٨٠١**	١
٠.٧١٠**	٨	٠.٨٦٤**	٢
٠.٦٢٦**	٩	٠.٨٣٩**	٣
٠.٧٠٧**	١٠	٠.٦٥٥**	٤
٠.٦٥٤**	١١	٠.٦٨٦**	٥
٠.٦٨٨**	١٢	٠.٧٠٤**	٦

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجداول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

ثبات أداة الدراسة:

الجدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور عن طريق معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة	١٨	٠.٩٦٥
المحور الثاني: المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي أو تذليل معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة	١٢	٠.٩٦٨
الثبات العام للاستبانة	٣٠	٠.٩٥٨

يتضح من الجدول (٤) أن معامل الثبات العام مرتفع؛ حيث بلغ (٠.٩٥٨) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

الجدول (٥) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني: المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة (ن = ٣٥٧)

الترتيب	التفسير	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الموافقة				النسب والتكرارات	العبارات	الترتيب
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق			
١١	موافق بشدة	١	٠.٧٥	٤.٦٠	٣	٦	٢٢	٦٨	٢٥٨	ك	عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة.
					٠.٨	١.٧	٦.٢	١٩.٠	٧٢.٣	%	
٨	موافق بشدة	٢	٠.٨٢	٤.٥٦	٥	٨	٢٣	٦٨	٢٥٣	ك	وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.
					١.٤	٢.٢	٦.٤	١٩.٠	٧٠.٩	%	
١٢	موافق بشدة	٣	٠.٨٣	٤.٥٣	٢	١٢	٢٩	٦٧	٢٤٧	ك	عدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمنسوبيها.
					٠.٦	٣.٤	٨.١	١٨.٨	٦٩.٢	%	
٦	موافق بشدة	٤	٠.٨٨	٤.٥٢	٤	١٥	٢٣	٦٣	٢٥٢	ك	انشغال المستويات الإدارية العليا في الجامعة بالأعمال الروتينية.
					١.١	٤.٢	٦.٤	١٧.٦	٧٠.٦	%	
٧	موافق بشدة	٥	٠.٨٦	٤.٥٠	٣	١٣	٢٩	٦٨	٢٤٤	ك	ضعف الارتباط بين الخطط التشغيلية بأقسام الجامعة مع الخطة
					٠.٠	٣.٣	٨.١	١٩.٠	٦٨.٠	%	

				٨			٠	٣		الاستراتيجية لها.	
موافق بشدة	٦	٠.٨٦	٤.٤ ٩	٤	١٠	٣٢	٧٣	٢٣٨	ك	ضعف الاهتمام بتدريب فريق التخطيط بالجامعة على مهام ومهارات التخطيط الاستراتيجي ورفع مهاراتهم في المهام المنوطة بهم.	٥
موافق بشدة	٧	٠.٨٥	٤.٤ ٨	٤	٨	٣٥	٧٤	٢٣٦	ك	ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء في تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	١٧
موافق بشدة	٨	٠.٩٢	٤.٤ ٨	٦	١١	٣٦	٥٧	٢٤٧	ك	ضعف الاهتمام بالإبداع والابتكار وإحباط الأفكار الجديدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.	١٤
موافق بشدة	٩	٠.٩٣	٤.٤ ٨	٧	١١	٣٤	٥٨	٢٤٧	ك	تقادم التشريعات التنظيمية للتعليم الجامعي بما يحد من قدرة الجامعة على مواكبة التغيرات المتلاحقة.	١٥
موافق بشدة	١٠	٠.٨٥	٤.٤ ٧	٤	١١	٢٨	٨٥	٢٢٩	ك	محدودية تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية بالجامعة.	١٦
موافق بشدة	١	٠.٩٥	٤.٤ ٤	٤	٢٠	٣٤	٥٧	٢٤٢	ك	ضعف دعم المستويات الإدارية العليا بالجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجية.	٩
موافق بشدة	١	٠.٩٤	٤.٤ ٢	٤	١٧	٤٠	٦٠	٢٣٦	ك	ضعف استقرار فريق التخطيط بالجامعة نتيجة التنقلات بين فروع الجامعة.	١٨
موافق بشدة	١	٠.٩٨	٤.٤ ٢	٨	١٥	٣٥	٦٠	٢٣٩	ك	كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المنفذون للخطة بالجامعة.	١٠
موافق بشدة	١	٠.٩٨	٤.٤ ٠	٦	١٨	٣٩	٥٩	٢٣٥	ك	استخدام النمط المركزي في اتخاذ القرار عند الإعداد للخطة الاستراتيجية في الجامعة.	٤

٢	ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي في الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	ك	٢٢٠	٦٨	٣٨	٢١	١٠	٤.٣ ١	١.٠٦	١	٥	موافق بشدة
		%	٦١.٦	١٩.٠	١٠.٦	٥.٩	٢.٨					
١٣	إغفال الجانب الإنساني في الخطة الاستراتيجية للجامعة مما يؤدي لمعارضة العاملين لها وعرقلة تنفيذها.	ك	٢٢١	٦٠	٤٤	٢٦	٦	٤.٣ ٠	١.٠٥	١	٦	موافق بشدة
		%	٦١.٩	١٦.٨	١٢.٣	٧.٣	١.٧					
٣	عدم وجود إدارة مستقلة تختص بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	ك	١١٧	١٥٦	٣١	٣٧	١٦	٣.٩ ٠	١.١١	١	٧	موافق
		%	٣٢.٨	٤٣.٧	٨.٧	١٠.٤	٤.٥					
١	ضعف استقلالية الجامعة في اتخاذ القرار.	ك	٤٠	٢١٣	٥٩	٣٣	١٢	٣.٦ ٦	٠.٩٢	١	٨	موافق
		%	١١.٢	٥٩.٧	١٦.٥	٩.٢	٣.٤					
			الوسط الحسابي العام									
								٤.٣ ٩	٠.٦٢	-		موافق بشدة

من الجدول (٥) يتضح ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني "المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة" (٤.٣٩) بانحراف معياري (0.62)، وهذا المتوسط يعني أن عينة الدراسة موافقون بشدة على المحور الثاني بشكل عام، مما تقدم نستنتج أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً). تتراوح متوسطات جميع عبارات المحور الثاني بين (٤.٦٠-٣.٦٦) هذا يدل على أن رأي عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني إما الموافقة بشدة أو الموافقة.

وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي وأعلى ثلاثة عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: (عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: (وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٥٦) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: (عدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمنسوبيها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".

وأقل ثلاث عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: (إغفال الجانب الإنساني في الخطة الاستراتيجية للجامعة مما يؤدي لمعارضة العاملين لها وعرقلة تنفيذها) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: (عدم وجود إدارة مستقلة تختص بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة) بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (١.١١)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة".
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: (ضعف استقلالية الجامعة في اتخاذ القرار) بالمرتبة الثامنة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة".

ويؤكد هذه النتيجة ما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري من أن هنالك عدد من المعوقات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بصورة عامة ومن هذه المعوقات: ضعف الهيكل التنظيمي للجامعة، وعدم مناسبتها لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتقادم التشريعات، وممارسة النمط الإداري على حساب النمط القيادي بالجامعة، وانعدام التنسيق بين المستويات الإدارية بالجامعة، وازدواجية أداء الأعمال بين أقسام الجامعة المختلفة. (الدوسري، ٢٠١٤م، ٤٣) وتتفق هذه النتائج مع دراسة الضريس (٢٠١٥م) والتي وتوصلت إلى أن درجة الموافقة على المعوقات التي تحد من مستوى الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة في المملكة من وجهة نظر عينة الدراسة (عالية)، دراسة القحطاني (٢٠١٣م) والتي وتوصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض (عالية)، دراسة الكلثم وبادرنة (٢٠١١م) والتي وتوصلت إلى حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الرؤية والتعقيد الإداري في الجامعة.

وأيضاً تتفق هذه النتائج مع دراسة (الوهيبي، ٢٠١١م) ودراسة (الهزاع، ٢٠١٤م) والتي تؤكد على تهيئة البيئة التنظيمية بالجامعة، وتلافي ما فيها من معوقات تنعكس على الجوانب الإدارية، والعمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار لتوفر الوقت والمال والجهد، وبما يساعد على دعم متخذ القرار في اختيار القرار الأنسب للجامعة وفق المعلومات المهمة المتوفرة لديه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكلثم وبادرنة، ٢٠١١م) ودراسة (الوهيبي، ٢٠٠١م) ودراسة (الزامل، ٢٠١١م) ودراسة (الصانع، ٢٠١٣م) ودراسة (الهزاع، ٢٠١٤م) والتي تؤكد على إعادة هندسة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية لضمان زيادة مساحة المشاركة للعاملين كافة في صياغة أهداف الخطة، واعتماد معايير تميز وكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين على كافة المستويات.

السؤال الثاني: ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة -جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

جدول (٦) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني:
المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في
الجامعات الناشئة (ن = ٣٥٧)

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب	الموافقة					التفسير
			موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٤	تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة لقياس أداء تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بكافة مراحلها.	ك %	٢٨٨	٥٣	١٣	٢	١	
			٨٠.٧	١٤.٨	٣.٦	٠.٦	٣.٠	
٢	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها.	ك %	٢٩٤	٥٠	٩	٤	-	
			٨٢.٤	١٤.٠	٢.٥	١.١	-	
١١	الاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة.	ك %	٢٩٢	٤٢	١٥	٤	٤	
			٨١.٨	١١.٨	٤.٢	١.١	١.١	
٦	رفع درجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الصحيح للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	ك %	٣٠١	٤٣	٨	٥	-	
			٨٤.٣	١٢.٠	٢.٢	١.٤	-	
١٠	تصميم برامج تدريبية مناسبة للمهام المطلوب أدائها من المتدربين في تطبق يقهم للخطوة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	٢٨١	٤٧	٢١	١	٧	
			٧٨.٧	١٣.٢	٥.٩	٠.٣	٢.٠	
٥	اختيار فريق التخطيط للجامعة من ذوي المهارة العالية بمتطلباته ومهامه.	ك %	٢٨٥	٤٨	١٤	٨	٢	
			٧٩.٨	١٣.٤	٣.٩	٢.٢	٠.٦	
١٢	تبني إدارة الجامعة لاتفاقيات وتعاونات مع جهات مماثلة في جامعات متقدمة دولياً.	ك %	٢٩٠	٥١	١٣	٢	١	
			٨١.٢	١٤.٣	٣.٦	٠.٦	٣.٠	
٨	بناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة لتساعد في صنع واتخاذ القرار لبناء الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	٢٩٨	٤٣	١١	٤	١	
			٨٣.٥	١٢.٠	٣.١	١.١	٣.٠	
٩	ضرورة توفر خطط بديلة لكل خطة وذلك للحفاظ على المستوى العالي للأداء أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	٢٧٤	٥٣	٢٣	٥	٢	
			٧٦.٨	١٤.٨	٦.٤	١.٤	٠.٦	
١	إعادة هندسة العمليات	ك	٢٨٣	٤٤	٢٣	٦	١	

الإدارية والهيكل التنظيمية للجامعة لاستحداث وحدات للتخطيط الاستراتيجي بصلاحيات أكبر.	%	٧٩.٣	١٢.٣	٦.٤	١.٧	٠.٣	٩	٠	بشدة
الاهتمام بإعداد البحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.	ك	٢٨٦	٥٣	١٣	٥	-	٤.٦	١	موافق
	%	٨٠.١	١٤.٨	٣.٦	١.٤	-	٦	١	بشدة
إصدار أدلة توضح عمليات التخطيط الاستراتيجي وإجراءاته في الجامعة.	ك	٢٩٦	٤٠	١٤	٤	٣	٤.٦	١	موافق
	%	٨٢.٩	١١.٢	٣.٩	١.١	٠.٨	٤	٢	بشدة
الوسط الحسابي العام									
							٤.٧	-	موافق
							٣	٠.٤٣	بشدة

من الجدول (٦) يتضح ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني "المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافى معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة" (٤.٧٣) بانحراف معياري (0.43)، وهذا المتوسط يعني أن عينة الدراسة موافقون بشدة على المحور الثاني بشكل عام، مما تقدم نستنتج أن درجة الموافقة على المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافى معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة -جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً). تتراوح متوسطات جميع عبارات المحور الثاني بين (٤.٧٩-٤.٦٤) وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقون بشدة على جميع عبارات المحور الثاني، وكذلك نلاحظ أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد مما يدل على وجود تجانس كبير بين آراء عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني.

وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي وأعلى ثلاثة عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة لقياس أداء تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بكافة مراحلها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٩) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢، ١١) وهي: (نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، والاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٧٨) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: (رفع درجة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الصحيح للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٧٧) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة". وأقل ثلاث عبارات ترتيباً هي:
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: (إعادة هندسة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية للجامعة لاستحداث وحدات للتخطيط الاستراتيجي بصلاحيات أكبر) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٤.٦٩) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: (الاهتمام بإعداد البحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي بالجامعة) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٤.٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".
 - جاءت العبارة رقم (٣) وهي: (إصدار أدلة توضح عمليات التخطيط الاستراتيجي وإجراءاته في الجامعة) بالمرتبة الثالث عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٦٤) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وهذا يعني أن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة "الموافقة بشدة".
- ويتضح من هذه النتيجة درجة الموافقة الكبيرة على المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة، ويعضد ذلك أن بعض الدراسات ذهبت إلى أن من أساليب مواجهة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة: تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الناشئة، ومن ثم تضمينها كجزء من ثقافة العمل بالجامعة، وتوفير الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. (الخرامي، ٢٠٠٠م، ٣٠٩)

أيضاً من هذه الأساليب: الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للعمل وفق توفرها، وممارسة التفكير الاستراتيجي في جميع عمليات إعداد أو تطبيق الخطط الاستراتيجية، والاهتمام بالإبداع والابتكار والجودة والمرونة والحفاظ على نهج التطور والنمو. (المغربي، ٢٠٠٧م، ٤٦)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧م) ودراسة (الدجني، ٢٠١٠م) ودراسة (الكثم وبدارنة، ٢٠١١م) ودراسة (زعيبي، ٢٠١٤م) والتي تؤكد على ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيلة إدارية فعالة تساعد الجامعة على التكيف مع المتغيرات في البيئات الداخلية والخارجية لها، والاهتمام بزيادة الآليات الممنهجة لضمان توسيع ورفع مستوى مشاركة كافة المستويات في مجتمع الجامعة، والاهتمام بوضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة والمبادرات المراد تنفيذها، وذلك لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط، والاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلياني، ٢٠١٤م) ودراسة (الضريس، ٢٠١٥م) والتي تؤكد على ضرورة نشر تطبيقات الجودة في التخطيط الاستراتيجي وغيره من ممارسات الجامعة وتقويمها من خلال إيجاد مجلة علمية متخصصة يتم النشر بها، مما يؤدي لظهور وبروز جهود الجامعة وترتيبها في مجالات تحقيق الأهداف بجودة ونوعية وكفاءة مرسومة مسبقاً بين الجامعات الداخلية والخارجية.

التوصيات:

- اعتبار الخطة الاستراتيجية هي المحرك لبوصلة العمل في الجامعة بكافة وحداتها، وربط موازنة الجامعة بتوجهها الاستراتيجي مما يؤدي لرصد الميزانيات الكافية للخطة لأنها ذات الأهمية العليا عندئذ في تسيير الأعمال.
- اعتبار مشاريع الخطة الاستراتيجية هي لب العمل للمنسوبين، وعدم اعتبارها عبء زائد يضاف للأعمال اليومية لهم.
- إنشاء مكتب إدارة ومتابعة المشاريع (PMO) يتبع لمكتب إدارة التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة العمل على إزالة المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة، حيث أظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية بدرجة عالية جداً.
- الاهتمام ببناء هيكل تنظيمي للجامعة يلائم عملياتها ويدعم عملية الاتصال بها، بما يحقق أهداف توجهها الاستراتيجي، فالهيكل الحالي تم وضعه قبل رسم الخطة الاستراتيجية ولم يتم تصميمه استناداً عليها.

- إصدار أدلة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة لاختلاف المدارس الفكرية التخطيطية التي ينتمي لها المختصين في التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة.
- دراسات مستقبلية مقترحة:**
 ١. تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.
 ٢. دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي بين الجامعات الناشئة.
 ٣. الكفايات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة.
 ٤. درجة ممارسة عمداء الكليات لعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.
 ٥. واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة.
 ٦. مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الجامعات الناشئة.
 ٧. تصور مقترح لتطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن.
 ٨. دور المجتمع المحلي في دعم الخطط الاستراتيجية للجامعات الناشئة.
 ٩. دور التخطيط الاستراتيجي في استقطاب مصادر تمويل مستدامة للجامعات الناشئة.
 ١٠. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجامعات الناشئة الكفاءة النوعية لمخرجاتها.

المراجع

١. أبو دولة، جمال، وصالحية، لؤي. (٢٠٠٥م). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المجلة العربية للإدارة، م٢٥، (١)، ١١٠ - ١٥٢.
٢. أبو صالح، محمد حسين (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي القومي، السودان: مطابع السودان للعملة.
٣. أبو هاشم، محمد خليل. (٢٠٠٧م). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطوره. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز حالياً (٢٠١٢م). مشروع الخطة الاستراتيجية (٢٠١٢-٢٠٢١م).
٥. الحريري، رافدة؛ وجلال، محمود؛ والرشيدة، محمد. (٢٠٠٧م). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر.
٦. حسين، حسن مختار. (٢٠٠٢م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس. ٦٤، ١٥٩ - ٢١٠.
٧. الخزامي، نبيل. (٢٠٠٠م). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. القاهرة: دار المعارف.
٨. خطاب، عايدة سيد. (٢٠٠١م). مقدمة في الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر.
٩. خطاب، عايدة سيد. (٢٠٠٣م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر، القاهرة: دار الحريري للطباعة.
١٠. الدجني، إياد علي. (٢٠١٠م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
١١. درندري، إقبال، وهوك، طاهرة. (١٢-١٣ مايو، ٢٠٠٩م)، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية "جستن". القصيم، المملكة العربية السعودية.
١٢. الدوري، زكريا. (٢٠٠٥م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

١٣. الدوسري، مبارك. (٢٠١٤م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
١٤. الزامل، نورة عبد الله. (٢٠١١م). آليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية الفكر التخطيطي لدى منسوبيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٥. زعيبي، رحمة. (٢٠١٤م). أثر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
١٦. السلمي، علي. (٢٠٠١م). خواطر الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
١٧. الشريف، طلال عبد الله. (٢٠١٠م). نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠هـ، رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٨. الشلة، منى عثمان. (٢٠٠٣م). تطبيق مصفوفة GE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
١٩. الشماع، شامل محمود. (٢٠١٢م). نموذج مرن مقترح للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي: دراسة تحليلية في بعض الجامعات العراقية. بغداد: بيت الحكمة.
٢٠. الشويخ، عاطف عبد الحميد. (٢٠٠٧م). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢١. الصانع، خولة عبد العزيز. (٢٠١٣م). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢٢. ضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا. (٢٠١١م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٣. الضريس، نورة محمد. (٢٠١٥م). تحقيق الموازنة بين الكفاءة الخارجية النوعية للجامعات الناشئة ومتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٤. عدوان، ناصر دادي. (٢٠٠١م). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
٢٥. العطاوي، نوف سعود. (٢٠١٢م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٢٦. علي، علي حمود. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي – التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، مجلة (IACQA) المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، ٧٤٦-٧٥٦.
٢٧. غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز. (٢٠٠٦م). التخطيط الاستراتيجي: رؤية نقدية. القاهرة: المكتب العلمي للطباعة والنشر.
٢٨. غنيم، محمد. (٢٠٠٥م). التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٩. القحطاني، حسن محمد. (٢٠١٣م). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٣٠. الكرخي، مجيد. (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣١. الكريدا، سليمان علي. (٢٠٠٩م). - التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية: نموذج تطبيقي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٢. الكلثم، حمد، وبدارنه، حازم. (٢٠١٢م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٥ (١٠)، ١٧٨-٢٠٢.
٣٣. العسكر، عبدالعزيز؛ والمنصور، عبدالله؛ والجنوبي، منصور؛ والأختر، محمد. (٢٠١١م). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الرياض: الإدارة العامة للتخطيط والسياسات بوزارة التعليم.
٣٤. اللوح، عادل منصور. (٢٠٠٧م). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٣٥. اللوزي، موسى. (٢٠٠٢م). التنمية الإدارية. ط٢، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
٣٦. ماهر، أحمد. (٢٠٠٩م). دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: المدينة الجامعية.
٣٧. محمد، أحمد علي الحاج. (٢٠١١م). التخطيط التربوي الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣٨. المزيني، خلود. (٢٠١٣م). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
٣٩. مساعده، ماجد عبدالمهدي. (٢٠١٣م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر.
٤٠. معروف، هوشيار. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
٤١. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٧م). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
٤٢. الهزاع، ندى فهد. (٢٠١٤م). واقع مشاركة القيادات النسائية بعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٤٣. الهاللي، الهاللي الشريبي. (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
٤٤. وزارة التعليم العالي. (٢٠١٢م). التقرير السنوي لوزارة التعليم العالي والجامعات.
٤٥. الوهبي، عبير حمد. (٢٠١١م). واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٤٦. الوهبي، عبير حمد. (٢٠١١م). واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

47. . Pusser & G.Starsia (2012). Strategic Planning and Strategic Management. Center for leadership in athletics: university of Washington.
48. J. Taylor & M. Machado (2010). "The struggle for strategic planning in European higher education: The case of Portugal".Research in Higher Education Journal, V (6), No (1).
49. Krejcie, R. & Morgan, D (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, pp607-610.
50. M. Pevzner (2012). A Case Study of Strategic Planning at Kent State University. International Research and Exchange Board. Washington,D.C.
51. Siegerdt, Christy Ann (2006). Faculty members Experiences with A University Strategic Planning Process , Educational Administration and foundations llanos state university, USA.