

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 "دراسة ميدانية"

أ.د/ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير* /أ/ نورة بليهان الضحيك**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدالة $\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وموافقة أفراد الدراسة على كل من: (أن رؤية الجامعات تنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وكذلك أن إدارة الجامعات تُعزز القيم لدى الطلاب، إضافة إلى أن الجامعة تطوّر أساليب التعلم بشكل مستمر، وأن الجامعة توفر فرص تعلم مختلفة مستمرة)، بالإضافة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف طبيعة عملهم الإداري حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الناشئة، القيادات الأكاديمية، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المقدمة:

لقد شهد العالم انفجاراً معرفياً هائلاً أدى إلى التحول في الأساليب التقليدية وطرقها، بالإضافة إلى أن التحولات البيئية أسهمت في زيادة الاهتمام بالتخطيط للمستقبل، واستيعاب كل التغيرات عن طريق استقراء الماضي؛ لاستشراف المستقبل، والتنبؤ بالمشكلات والعراقيل والتحديات؛ لذا كان لزاماً على المؤسسات- سواء كانت ربحية أم غير ربحية- أن تستوعب وتفهم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

فالتخطيط الاستراتيجي منهج إداري يقوم على رسم المسارات المستقبلية، من خلال الإعداد له، والفهم العميق للبيئة المحيطة، سواء الداخلية أو الخارجية، فما كان من مؤسسات التعليم إلا المراهنة على التخطيط الاستراتيجي، أسوة بنجاحه في قطاع الأعمال بالقرن الماضي، ويشير مزهودة (2015، 397) إلى أن التخطيط الاستراتيجي انتشر بشكل واسع في الجامعات، مع بداية تسعينيات القرن الماضي، ومع بداية الألفية الجديدة بدأت الجامعات العربية تتجه نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمي، وتطبيق مبادئ ضمان الجودة، إذ وضعت الجامعات معيار التخطيط الاستراتيجي في مقدمة معاييرها، مثلما فعل المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية.

*أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة المجمعة

**ماجستير الإدارة والإشراف التربوي البريد الإلكتروني: noraaalble@hotmail.com

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كونه يركّز على المشاركة الواسعة بين الإدارة العليا والعاملين والجمهور والمستفيدين، ويوفّر رؤية مشتركة لتجديد الأولويات عن طريق التعامل مع الأزمات والتهديدات، فهو وسيلة فعّالة لتحقيق الرقابة على مدى تنفيذ الأهداف. (بو بكر، 2018، 50)

ونشير دراسة DAMATO، BIANCHI، ANGIOLA (2019، 374) إلى أن نتائج الدراسات السابقة أظهرت تحسناً في جودة نظم قياس أداء الجامعات المطبقة للإدارة الاستراتيجية على نتائج الجامعات العامة، بحيث إنها ساعدت على فهم أهم الأمور لنظم القياس وأداء الجامعات؛ لتحسين فعاليتها، وأبرزت أهمية الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والتحكّم للحصول على نتائج أفضل.

وتوصلت دراسة كلا من (الكثم وبدرانه، ٢٠١٢)، و (سعيد وإسماعيل، ٢٠١٣)، و (الحمالي والعربي، ٢٠١٣) إلى وجود معوقات التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات السعودية كالتعقيد الإداري بالجامعة، و غياب التدريب والتأهيل الجامعي، وضعف درجة العلاقة بين مؤسسات المجتمع والجامعة، وعدم وجود لجنة تقوم بالأشراف على التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة العاملين للتغيير، و قلة الإمكانيات المادية والتركيز على وظيفة التدريس.

وعلى صعيد المملكة العربية السعودية فقد شهدت في السنوات الأخيرة تطوُّراً هائلاً في عدد الجامعات، إذ وصل عددها إلى 33 جامعة حكومية وأهلية في عام ١٤٣٢، ومنها الجامعات الناشئة: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة، تأسست بموجب الأمر السامي الكريم 7305 بتاريخ ٣/٩/١٤٣٠.

وفي عام ١٤٣٠ صدرت موافقة الملك عبد الله بن عبد العزيز على إنشاء جامعات جديدة ومنها جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وجامعة شقراء وجامعة المجمعة، وقد تبنت هذه الجامعات عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ إدراكاً منها بأهميتها في تحقيق أهداف الجامعة؛ ولذا فهي تعمل على نشر ثقافة الجودة، والسعي لإيصال الجامعة للاعتماد البرامجي، والإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030.

وفي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة فقد أخذ التخطيط الاستراتيجي الاهتمام اللازم في وزارة التعليم العالي (سابقاً) من خلال الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي ١٤٢٥-١٤٥٠ (آفاق) ونشر ثقافته في مؤسساتها، وبادرت الجامعات السعودية بالعمل به وأصدرت الأدلة التخطيطية للمساعدة على وضع الخطط الاستراتيجية لها. وقد أكدت دراسة القرشي (٢٠٠٨) على استفادة الجامعات السعودية من التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي والإداري والأكاديمي للجامعة، وذلك لكونه أسلوب يعمل على تكامل وترابط جميع وظائف الجامعة وإتاحة الفرصة لمشاركة منسوبي الجامعة، حيث يساعدها التخطيط الاستراتيجي على ربطها ببيئتها المحيطة بها وتحديد قضاياها الاستراتيجية واتجاهاتها الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات اللازمة له في مؤسسات التعليم العالي والتي من أهمها وجود إدارة استراتيجية لبناء القدرات والدعم الإداري والمالي اللازم، وإصدار القرارات اللازمة للتنظيم المناسب، وبناء نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة، بالإضافة إلى تشكيل ثقافة المؤسسة بالاشتراك في تحديد القيم والمعايير ومناخ العمل.

كما أشارت دراسة الدوسري (٢٠١٦) إلى العوامل المؤدية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ومن أهمها قيامه على نظام متكامل واقعي من بيئة العمل يتم فيه التنسيق والتناغم بين الأقسام العلمية،

والتزام القيادات، وتفويض الصلاحيات، واشتراك جميع العاملين لضمان تفاعلهم عند التطبيق، ودقة المعلومات والبيانات، وتلبيةها لحاجة الفرد والمجتمع، وقابليتها للتطوير والتحسين والتقييم والرقابة والمتابعة. كما أشارت أيضا إلى وجود صعوبات للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي منها: كثرة أعباء القيادات الأكاديمية، وقلة الدورات التدريبية لهم وقصور التعاون بينهم، وغياب معايير اختيار العاملين الأكفاء، وقلة الحوافز المادية للقيادات، وقلة توفر التجهيزات، وضعف انتماء العاملين والتأهيل اللازم لمشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي.

وكما ذكر القحطاني (٢٠١٣م، ٣) بأن التخطيط الاستراتيجي في المملكة أخذ بعداً استراتيجياً مهماً ومتزاماً مع بداية خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥م-٢٠٠٩م)، وكما يذكر الكريدا (١٤٣٠هـ، 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 آفاق.

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 سطام بن عبد العزيز حالياً)، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة وتأسست بموجب الأمر السامي الكريم (٧٣٠٥) بتاريخ ١٤٣٠/٩/٣هـ. (الضريس، ٢٠١٥م، ١)

لذا كان لزاماً على الجامعات عقد دورات حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعة للقادة، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس الجامعي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز المشاركين مادياً ومعنوياً في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

إن التخطيط الاستراتيجي لا يؤدي إلى الكفاءة في الأداء فقط، بل يساعد في الاستجابة للتحديات الظاهرة، والتصدّي للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي بدأ نظام التعليم يعاني منها (الحجري، ٢٠١١، ١٨)، وهذا ما تسعى إليه رؤية المملكة 2030 التي تمّ الإعلان عنها في أبريل 2016، فقد شملت تحولات اقتصادية وتعليمية واجتماعية، مما دفع الجامعات السعودية إلى تفقّد خططها الاستراتيجية، التي تشير إلى أن هناك صعوبة في تحليل البيئة الخارجية للجامعات السعودية (الكلثم وبدرانة، 2012)، وأن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي منخفضة، حيث إن الجانب النظري يطغى على الجانب التطبيقي (العيسى، 1433)، وتشير دراسة آل الشيخ (2015) إلى وجود مجموعة من الأسباب الإدارية والبشرية والتنظيمية التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، مثل نقص الكوادر الجامعية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

وبذلك بادرت وزارة التعليم بإعداد مشروع لخطة مستقبلية للتعليم الجامعي، وقد أطلق عليه اسم "آفاق"، ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة إستراتيجية بعيدة المدى لمدة خمس وعشرين سنة، مع تحديد الرؤية والرسالة (وزارة التعليم، 1432-، 19)

لذا وبناء على أهمية التخطيط الاستراتيجي؛ تبلورت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- ما مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، في أبعاد (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، بأهداف الرؤية (2030) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، تُعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي)؟

أهداف الدراسة:

- رصد مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية
- رصد أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية
- التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، في أبعاد (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- رصد علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، بأهداف الرؤية (2030) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، تُعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي)

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:

- تناول متغير مهم وله العديد من الآثار الإيجابية وهو متغير التخطيط الاستراتيجي.
- ربطها التخطيط الاستراتيجي بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).
- تركيزها على الجامعات الناشئة باعتبارها حديثة العهد بحاجة لمزيد من الدراسات التي تسعى لبيان واقعها من حيث ممارستها بعض الأدوار المتطلبة لنجاحها في تحقيق أهدافها، ومنها التخطيط الاستراتيجي.

- إثراء الجانب النظري في مجال التخطيط الاستراتيجي.

الأهمية التطبيقية:

- يُؤمل أن تضيف معرفة جديدة في مجال التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، بما توفره في نتائجها وتوصياتها وأداتها من معرفة للباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- يمكن أن تفيد الدراسة مسؤولي الجامعات الناشئة بما تسفر عنه من نتائج توضح مدى ممارستها للتخطيط الاستراتيجي ومن ثم البناء على هذه النتائج في عملية التخطيط والتطوير لها.
- يمكن أن تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين المهتمين بالمجال لموضوعات بحثية أخرى.
- يُؤمل أن تُسهم نتائج وتوصيات الدراسة في دعم جهود الجامعات الناشئة في مراجعة وتطوير خططها الاستراتيجية

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية مع الاقتصار على ثلاث جامعات، هي: (جامعة الأمير سطام، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.
- الحدود البشرية: عدد (٩٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة عينة الدراسة المسمى الوظيفي – النوع – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي).

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

عرفه البركي (٢٠١٦، ١٠٤) على أنه "عملية علمية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه المؤسسة أو الكيان أو الجهة في مدة زمنية محددة منطلقاً من الحاجات وتحديد الأولويات لتحقيق التطور والنماء والجودة"، وذكر المليجي ويوسف (٢٠١٠) بأنه مدخل مستقبلي وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتطوير التعليم الجامعي وتحقيق جودته.

ويُقصد بالتخطيط الاستراتيجي إجراءات: كافة الجهود المستمرة والمخططة والمنظمة التي تقوم بها الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من أجل تحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية والتنبؤ بما ستكون عليه مستقبلاً وتطوير خدماتها بما يلبي احتياجات وطموحات المستفيدين من خدماتها وذلك من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد مناطق القوة والضعف واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات.

الجامعات الناشئة:

هي الجامعات التي تم إنشائها عام ١٤٢٤هـ أو بعده، وبعض هذه الجامعات كانت فروعاً لجامعات قائمة، أو كليات في مدن وقرى متقاربة، فتمت إعادة هيكلتها تحت وتجميعها تحت مظلة جامعة واحدة (مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم العالي، ١٤٣٥هـ، ١٤٣).
ويقصد بالجامعات الناشئة إجرائياً تلك الجامعات التي استحدثت قريباً بدءاً من جامعة الملك خالد التي استحدثت عام ١٤١٩ هـ، وانتهاء بما يستحدث من جامعات، وقد كان آخرها جامعات: جازان، وحائل والجوف التي استحدثت عام ١٤٢٧ هـ، وتقتصر الدراسة منها على (جامعة الأمير سطام، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة).

الإطار النظري:**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالوصول للهدف والتركيز عليه، بدءاً من الداخل وصولاً للخارج، بشكل شامل، ويُعرفه الحايك (2018، 12) بأنه هو التفكير المنظم القائم على استخدام المنهج العلمي، في إدراك التغيرات المستقبلية، وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات، وصياغة الاستراتيجيات التي تفضي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، ويشير آل مسلط (2018، 200) إلى أنه تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات عمل، عن طريق تكوين تصوّر مستقبلي للمؤسسة، مبنيّ على نتائج التحليل البيئي لها، وتحديد البدائل الاستراتيجية المشتقة من هدف ورسالة المؤسسة.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بالجامعات على أنه وضع إستراتيجية مبنية على أسس علمية، بحيث تأخذ تجارب وخبرات الماضي للانطلاق للمستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية للجامعة والخارجية؛ لنقل الجامعة من الوضع الحالي إلى مستوى منافسة عالية ومستمرّة. (عياصرة، 2018، 98)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف أفاق المستقبل المحتمل والممكن، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ، كما أنه عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها (المربع، ٢٠١٣: ٦٠-٦١). وهو تخطيط بعيد المدى يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يوجه المنظمة نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين. وسيتم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد، التي استخدمها (أشكناني، ٢٠٠٨، ١٠٢).

وبوجه عام يشير التخطيط الاستراتيجي في مفهومه العام إلى العملية التي يتم بموجبها تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية باستخدام قواعد بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع مآلات المستقبل والأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل (على، ٢٠١٢، ١١).

ومما سبق من تعريفات؛ يتضح أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو: عملية تستهدف مستقبل الجامعات الناشئة، وتحدّد ما تسعى إليه الجامعات الناشئة، بحيث تعتمد على التحليل الاستراتيجي للبيئة، وعليه يتم وضع الرسالة والخطة والهدف للجامعة.

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 في تحقيق أهدافها تتطلب منها رفض غبار الإدارة التقليدية التي أصبحت لا تحقق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفاعلية بسبب عدم تناسبها مع التغيرات المتلاحقة والتنافسية الشديدة في 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)

وبناء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتبين أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكوّن من خطوات ومراحل، يمكن عرضها على النحو التالي:

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

يشير الهاللي (2009، 519) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكوّن من خمس مراحل، وهي كالآتي:

- وضع رسالة للجامعة، وتشتق منها الأهداف الرئيسية.
- تحليل البيئة الخارجية للجامعة، من خلال التعرف على المخاطر والفرص.
- تحليل البيئة الداخلية للجامعة؛ لتحديد نقاط الضعف والقوة.
- الاستراتيجية التي تقوم على نقاط القوة ومعالجة الضعف في الجامعة يتم اختيارها من أجل مواجهة التهديدات واغتنام الفرصة.

ويشير العمري (2012، 443) إلى أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تبدأ بتعريف الوضع الراهن للمؤسسة، وتنتهي بمراقبة النتائج والتقييم.

ويشير Eiammar (2019، 263) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يُصنّف في خمس فئات، يبدأ من المؤسسية للتخطيط الاستراتيجي، ووضع الأساس الاستراتيجي، وتشخيص الوضع الاستراتيجي، وتطوير التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي التنفيذي. أيضاً، مما يؤدي إلى الإدارة والتنظيم أكثر من المساءلة، على أساس إنشاء عملية فعّالة مع خصائص مميزة، فعّالة في تطبيق وتطوير الإجراءات والخطط والأداء، وقبل كل شيء تعزيز الشفافية والكفاءة والفعالية، والمساهمة في تحسين نوعية مصلحة المجتمع.

كما يشير البعض إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمر بالمرحلة التالية:

أ - مرحلة التفكير الاستراتيجي: وهي المرحلة التي يقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال. (سمردي، ٢٠٠٠، ٥٠)

ب- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (Mintzberg & Quinn, 1996, P. 23)

ج- مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية: وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها. (أشكناني، ٢٠٠٨م، ٣٧)، وتعد الاستراتيجية نتاجاً لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة. وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية على أن الاستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة. (شارلزهل و جاريث جونز، ٢٠٠٩م)

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أشار جمعة (٢٠١٢) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الجامعات على مواجهة تحدياتها الخارجية وقواها الداخلية مثل ارتفاع الطلب على التعلم الجامعي وانخفاض التمويل الحكومي والتنافس مع نماذج التعليم الجامعي الجديد وغيرها. ومن جهة أخرى فإن البحوث العلمية ومن ضمنها الرسائل العلمية لها دور في تطوير كافة المجالات ومن بينها التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، لذا تعد الرسائل العلمية في الجامعات جزءاً هاماً من منظومة البحوث العلمية لتطوير الإثراء العلمي وتوظيفه، خاصة أنها تقوم بدراسة الظواهر أو القضايا أو المشكلات والإسهام في حلها وتحديد البدائل والسياسات والأنظمة لها، ويعدّها طلاب الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه بعد تدريبهم على أساليب البحث العلمي في ضوء منهجيته العلمية وبإشراف أساتذة لهم خبرات واسعة.

كما أكد الكساب والزبيدي (٢٠١٤) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي تبرز من كونه أسلوباً جديداً للتفكير يتضح من خلال تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة وفاعلة وتحديد مقاييس لاستمرار النجاح الذي يقود تغطية احتياجات التنمية من الموارد البشرية والتحويلات المحورية تجاه مجتمع المعرفة. وذكر آل غيهب (٢٠١٥، ٣) أن النقلة النوعية للعلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي اتضحت حينما اجتمع المسؤولون عنه عام ١٩٩٥م انطلاقاً مما نشره جورج كيلر عام ١٩٨٣م "الاستراتيجية الأكاديمية".

ويساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير مفهوم واضح للمنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الأنشطة التنفيذية التي تقرب المنظمة من أهدافها، والتخطيط الاستراتيجي يعني بأمر عديدة يلتقي فيها مع الجودة الشاملة ونذكر منها ما يلي: (العاني، ٢٠١١، ٣٢).

- المساهمة إحداث التغيير في البيئات المعقدة.
- المساهمة في تحقيق النتائج.
- كونه أداة إدارية أساسية ومهمة في غرس ثقافة التحسين المستمر على جميع المستويات.
- كونه عملية تركز على المستقبل.
- كونه عملية قابلة للتكيف وتقوم بإجراء التحديث والتعديلات اللازمة على الخطة استجابة للظروف المتغيرة.
- كونه عملية ضرورية لدعم توقعات المستفيدين واحتوائها.
- كونه عملية تساعد على الاتصال والتواصل بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي:

- ١- تبني إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المستويات الإدارية.
- ٣- التزام الأقسام والكليات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- مناسبة التخطيط الاستراتيجي للهيكل التنظيمي في الجامعة.

- ٥- إيجاد حوافز ورقابة ومعلومات ذو أنظمة فعالة للمعلومات.
- ٦- وضع مقاييس للأداء لإجراء التحليل البيئي بشكل دوري.
- ٧- المشاركة في عملية التخطيط من قبل الأطراف المستفيدة.
- ٨- تنمية الموارد عن طريق عقد شراكة مع مؤسسات القطاع الخاص.
- ٩- الاستفادة من مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال تجارب الجامعات المميزة عالمياً. (ال مسلط، ٢٠١٨، ٢٠٢)

ومما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب ثقة إدارة الجامعة في التخطيط الاستراتيجي والتزامهم به وتوفر الخبرة في أساليبه، وأن تكون الرؤية والرسالة والهدف قابل للتحقيق وقابلة للقياس، وجمع المعلومات والبيانات المساعدة لمعرفة البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة لوجود فريق كامل متحمس للتخطيط الاستراتيجي.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تكمن معوقات التخطيط الاستراتيجي في عدد من الأسباب منها: قلة رغبة المدراء في استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك قد يكون بسبب عدم اللامبالاة، صعوبة استخدام هذا الأسلوب في دراسة البيئة الخارجية لصعوبة جمع المعلومات والبيانات، ضعف الموارد المتاحة في التخطيط الاستراتيجي بسبب ضعف الميزانية أو قلة وجود مصادر لتحسين الوضع المالي، ضعف مهارات المدراء التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي (الخطيب، ٢٠٠٣، ٢١).

كما يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي يعد أمراً صعباً بسبب بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي، ومنها (العارف، ٢٠١٠، ٨٢):

- أ- عدم رغبة المديرين أو تردهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
 - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته.
 - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
 - تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- ج- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعات سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:
 - مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
 - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجي لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
 - وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.
- د- ضعف الموارد المتاحة مثل:
 - ضعف الموارد المتاحة و صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
 - صعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية.

هـ- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

وهناك عوامل عديدة قد تؤدي إلى هجر الخطط الاستراتيجية وعدم تنفيذها ومن أهم هذه المسببات عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن طبيعة المتغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عند مساسها بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في العملية التخطيطية وعدم وضوح الأهداف، وكذلك رسم خطط داخلية دون شراكة حقيقية بين القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني مما يؤثر سلباً على نظام الحوافز ويثبط التفكير الإبداعي والمبادرة، بالإضافة إلى أنه قد تشغل الإدارة بالمشكلات الروتينية اليومية وتُهمل المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور الإدارة على المدى البعيد، ويمكن أن تميل الإدارة إلى تقبل التفكير أ والتخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي (عبد مولا، ٢٠١٢، ٧)

وقد نستنتج من المعوقات عدم إدراك المدراء وخبرتهم للأساليب الجديدة في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة لانخفاض الميزانية فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج تكلفة عالية لجمع المعلومات ووضع الرؤية والرسالة.

واقع التعليم في رؤية المملكة 2030:

إن رؤية المملكة 2030 أولت اهتمامها الأكبر بالتعليم؛ لأن الأمم تتطور بقدرات شبابها وأفكارهم، ليتولوا إدارة اقتصادها في المستقبل؛ لذلك كان لزاماً العمل على خطة تقوم على مجموعة متكاملة من البرامج التطويرية، وفي المقدمة تحديث أداء المعلمين، وإيجاد بيئة محفزة للإبداع والتطوير، مع توفير الإمكانيات للمعلمين، ومن ثم أحدثت المملكة التحوّل الوطني المدروس في الاقتصاد والبرامج، الذي كان اعتماده على قدرة الإنسان ومعرفته ومهاراته، بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد للاقتصاد، أي مصدر يُولّد فرصاً وظيفية، ويعزز الفرص الاستثمارية. (اليامي، 2018، 36)

وبناء على ذلك فإن هناك التزامات وأهداف تتضمنها الرؤية، وهي كالاتي:

أهداف التعليم لتحقيق رؤية 2030:

- السعي إلى سدّ الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- تطوير التعليم العام.
- توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
- إعادة التأهيل ومرونة التنقل بين المسارات التعليمية.
- أن تُصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل 200 جامعة دولية.
- أن يُحرز الطلاب نتائج متقدمة، مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي (رؤية المملكة 2030).

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 تسهم 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 بلدهم 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 كماً 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 أطياف 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)

الدراستات السابقة:

- دراسة (عون والعتيبي، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة، وعلاقته بأهداف الرؤية (2030)، في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر أفراد العينة، باختلاف: (المنصب الإداري، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي). وأشارت النتائج إلى ما يلي: قلّة مشاركة الخريجات في أنشطة الجامعة بعد التخرّج، وضعف فرص التوظيف للطلاب بعد التخرّج، وأن الجامعة تحتاج إلى تدعيم برامج الفنون والثقافة، والمرافق الترفيهية؛ حيث وُجد أن الجامعة تحتاج إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم الأبحاث العلمية، كما أنها تحتاج إلى مصادر مالية لدعم عملياتها في جميع البرامج، وتنمية قدرتها على التمويل الذاتي، كما تبين أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030)، ورؤية الجامعة ورسالتها مستقاة من رؤية المملكة (2030)، وأن الجامعة تسير بخطوات سريعة لتنفيذ مبادرات رؤية المملكة (2030)؛ إلا أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة في ضوء التحوّل الوطني غير واضحة، وتبين أيضًا أنه لا يوجد اختلاف حول توافر المتطلبات التعليمية في الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحقيق أهداف رؤية (2030) في التعليم العالي، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باختلاف: (المنصب الإداري، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي).
- دراسة (الشثري، 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، وذلك من خلال الكشف عن متطلّباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها، والتي قد تحدّ من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية، وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، منها: أنّ من أهمّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية: ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وكان أهمّ التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية: سرعة التغيّرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.
- دراسة (العاتي، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، من خلال أبعاده المتمثلة في: (الرؤية والرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي)، وعلى أهمّ العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، مثل: (توفير موارد بشرية ذات كفاءة، وتوفير موارد مالية، وإعداد هيكل تنظيمي مرّن، ونشر ثقافة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي)، ومعرفة أيّ من الجامعات الحكومية أو الخاصة تتبنّى التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل، حيث توصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها: مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء متوسطًا، وتوصّلت أيضًا إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة كان بدرجة مرتفعة، مقارنة بالجامعات الحكومية التي تخطّط بدرجة متوسطة.

- دراسة الهزاع (2014): هدفت إلى الكشف عن درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والكشف عن المعوقات التي تحدُّ من مشاركة القيادات النسائية بالجامعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى عدَّة نتائج، أهمها: أن درجة مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (منخفضة جدًّا)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على المعوقات التي تحدُّ من مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (عالية).
- دراسة (الكساب، 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوَّره القادة الأكاديميون والإداريون، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال دور مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية، تُعزى إلى متغيّر الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات الأولى والثاني والرابع، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيّر الوظيفة، ولصالح وظيفة العميد.
- دراسة الصانع (٢٠١٣م) 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 الى 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). ومن أبرز التوصيات: ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز درجة ممارسة العمداء ونوابهم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تستمر بشكل مرتفع، وجود تنسيق فعّال ما بين الكليات الجامعية المتوسطة وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن.
- دراسة سليمان (٢٠١٢) عن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والتي هدفت إلى رصد وتحليل جوانب ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية والوقوف على المعوقات التي تقف حيال تطبيقه سعيا إلى بعض المؤشرات لمواجهتها حيث تم تطبيق الاستمارة على (١٤٦) عضوا من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد وكان من أهم النتائج: أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، ومن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الأهلية ما يلي: عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية، قلة عدد الكوادر، عدم توفر نظام معلومات كفاء يساهم في التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين، ارتفاع تكلفة إعداد الخطط الاستراتيجية، انخفاض مشاركة أعضاء اللجان.

• دراسة ((Pevzner (2012) 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 الى 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 الكلثم وبادرنة (٢٠١١م) 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 الى 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 احصائية (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى. ومن أبرز التوصيات: اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة وعلى كافة المستويات، ومن أبرز التوصيات، الاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها.

• دراسة (الأنصاري، ٢٠٠٨)، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي: (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم)، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكل من: جامعة أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبد العزيز بجدة، والملك سعود بالرياض، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر كفايات كل من: العملية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوسطة، في حين توفرت كفايات العملية الثانية بدرجة منخفضة، وأن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخمس لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي إلى قياس واقعه مثل: دراسة (عون والعنبي، 2018) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة، وعلاقته بأهداف الرؤية (2030)، ودراسة (الشثري، 2016) التي تناولت التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها، والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية.

وهناك دراسات أخرى تناولت التخطيط الاستراتيجي من زاوية التعرف على دورة، مثل دراسة (الكساب، 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون

بينما تناولت بعض الدراسات المتعلقة بمشكلات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها ببعض المتغيرات، مثل دراسة الشثري (٢٠١٠) و التي هدفت إلى رصد واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والتعرف على معوقات ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، ودراسة درادكة (٢٠١٤) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمسمى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وتشمل وصفاً للمنهج الذي استخدمته الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث وخصائص أفراد الدراسة، كما يتضمن كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بياناتها.

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، والمعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه(العساف، 2012).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة، وهي (جامعة الأمير سطام، وجامعة شقراء، وجامعة المجمعة، وقد قامت الباحثة بتوزيع (١١٥) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات موزعين وفق متغيرات (المسمى الوظيفي - النوع - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي) بتلك الجامعات، استردت الباحثة منهن (٩٢) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، أي بنسبة (٨٠.٠%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

ثالثاً: وصف أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية يوضحها الجدول (1)، وذلك على النحو التالي:

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدراسة	
2.2	2	عميد عمادة	المسمى الوظيفي
10.9	10	وكيل عمادة	
7.6	7	رئيس قسم	
79.3	73	عضو هيئة تدريس	
100.0	92	الإجمالي	
32.6	30	سنه إلى أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
32.6	30	5-10 سنوات	
34.8	32	أكثر من 10 سنوات	
100.0	92	الإجمالي	
28.3	26	لم أحضر أي دورة	عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي
39.1	36	1-3 دورات	
32.6	30	أكثر من 3 دورات	
100.0	92	الإجمالي	

يتضح من خلال الجدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بتكرار (73) فرد ونسبة (79.3%)، في حين أن هناك (2) من أفراد الدراسة بنسبة (2.2%) مساهم الوظيفي عميد عمادة، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فإن هناك (32) من أفراد الدراسة بنسبة (34.8%) خبرتهم أكثر من (10) سنوات، في حين أن هناك (30) من أفراد الدراسة بنسبة (32.6%) خبرتهم (سنه إلى أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات)، وبالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي فإن هناك (36) من أفراد الدراسة بنسبة (39.1%) يتراوح عدد الدورات التي حصلوا عليها ما بين (1-3) دورات، في حين أن هناك (30) من أفراد الدراسة حصلوا على أكثر من (3) دورات في التخطيط الاستراتيجي، وهناك (26) من أفراد الدراسة بنسبة (28.3%) لم يحضروا أي دورة في التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تبين أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.

الجزء الثاني: وهو يتكون من (48) عبارة موزعة على أربعة محاور تتناول (مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي (5) عبارات، أهمية التخطيط الاستراتيجي (9) عبارات، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الناشئة (25) عبارة، علاقة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) (9) عبارات)، وطلب الباحثين من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

1- غير موافق تماماً. 2- غير موافق. 3- محايد. 4- موافق. 5- موافق تماماً

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي كما في الجدول (2)، وذلك على النحو التالي:

جدول (2) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٥.٠ - ٤.٢٠	٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠	٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠	١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠	١ - أقل من ١.٨٠

خامساً: صدق الاستبانة (الأداة):

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" ولقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية (2030)"، تم عرضها على عدد من المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل الحالي
د/ منصور محمد العتيبي	أستاذ الإدارة والتخطيط	عميد كلية التربية جامعة نجران
د/ مسفر جبران القحطاني	أستاذ أصول تربية مشارك	كلية التربية جامعة الملك خالد
د/ محمد السويد	أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك	جامعة المجمعة كلية التربية
د/ صالح عبد الله العتيبي	أستاذ مناهج وطرق تدريس مشارك	كلية التربية بالدوادمي جامعة شقراء

وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدت، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية <https://cutt.us/6qLah>.

• صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة وتم حساب معامل الارتباط بيرسون 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.

**جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور (مبررات) – أهمية –
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي) بالدرجة الكلية لكل محور**

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي						أهمية التخطيط الاستراتيجي		مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي	
الأهداف الاستراتيجية		الرؤية والرسالة		التحليل البيئي		معامل الارتباط		معامل الارتباط	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.748**	1	0.788**	1	0.814**	1	0.804**	1	0.862**	1
0.861**	2	0.828**	2	0.828**	2	0.852**	2	0.780**	2
0.835**	3	0.836**	3	0.838**	3	0.825**	3	0.822**	3
0.805**	4	0.918**	4	0.810**	4	0.849**	4	0.778**	4
0.854**	5	0.824**	5	0.824**	5	0.861**	5	0.800**	5
0.668**	6	0.827**	6	0.829**	6	0.864**	6	-	-
0.862**	7	0.805**	7	0.870**	7	0.892**	7	-	-
0.856**	8	0.829**	8	0.881**	8	0.882**	8	-	-

-	-	-	-	0.869**	9	0.779**	9	-	-
---	---	---	---	---------	---	---------	---	---	---

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0.910**	6	0.785**	1
0.876**	7	0.886**	2
0.882**	8	0.897**	3
0.851**	9	0.870**	4
-	-	0.944**	5

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجداول (3، 4) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

سادسا: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1415، 430)، وقد قام الباحثان بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (5):

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي	5	0.816
2	أهمية التخطيط الاستراتيجي	9	0.849
3	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي	9	0.855
4	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة	8	0.846
5	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية	8	0.839
6	الدرجة الكلية لممارسة التخطيط الاستراتيجي	25	0.880
7	علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية	9	0.863

0.918	48	الثبات الكلي
-------	----	--------------

يوضح الجدول (5) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (918.0) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (816.0)، (880.0)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، واتبعت الدراسة في تدرج الاختيار مقياس ليكرت الخماسي بحيث تتراوح درجة الممارسة أمام كل عبارة ما بين (متوفرة بشدة - متوفرة - متوسطة - غير متوفرة - غير متوفرة بشدة)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Wallis Kruskal) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير طبيعة العمل الإداري.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

وللتعرف على مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (6) يوضح مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3	ترى الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي يحقق الجودة.	36	39.1	32	34.8	24	26.1	0	0.0	0	0.0	4.13	0.80	1
2	تشعر إدارة الجامعة بضرورة التخطيط الاستراتيجي.	28	30.4	42	45.7	14	15.2	8	8.7	0	0.0	3.98	0.90	2
4	يركز التخطيط الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية.	28	30.4	40	43.5	16	17.4	8	8.7	0	0.0	3.96	0.91	3
5	يوفر التخطيط الاستراتيجي مورد بشري ذو كفاءة.	32	34.8	28	30.4	22	23.9	4	4.3	6	6.5	3.83	1.15	4
1	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة.	16	17.4	34	37.0	22	23.9	12	13.0	8	8.7	3.41	1.18	5
-	المتوسط الحسابي العام											3.86	0.80	-

يتضح من الجدول (6) أن محور مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.41، 4.13)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة (موافق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) بانحراف معياري (80.0)، وهذا يدل على هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المبررات (أن التخطيط الاستراتيجي يحقق الجودة، وكذلك شعور إدارة الجامعة بضرورة التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُركز على الثقافة التنظيمية).

والنقاط التالية تتناول أعلى عبارة وأقل عبارة بمحور مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

● جاءت العبارة (3) وهي (ترى الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي يحقق الجودة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (80.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة من مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.

● جاءت العبارة (1) وهي (تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعمل وفق رؤية واضحة.

السؤال الثاني: ما أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟
وللتعرف على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (7) يوضح أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يسير التخطيط الاستراتيجي وفق سياسة واضحة.	22	23.9	42	45.7	14	15.2	14	15.2	0	0.0	3.78	0.98	1
3	يشجع العمل الجماعي.	20	21.7	44	47.8	16	17.4	8	8.7	4	4.3	3.74	1.04	2
2	يتوافق التخطيط الاستراتيجي مع تحولات المعرفة ومتطلباتها.	20	21.7	32	34.8	22	23.9	18	19.6	0	0.0	3.59	1.04	3
4	يرصد نقاط القوة ويستفيد منها ونقاط الضعف ويعالجها.	22	23.9	42	45.7	6	6.5	8	8.7	14	15.2	3.54	1.35	4
7	تلتزم الجامعة بعمليات التفكير الاستراتيجي.	12	13.0	42	45.7	18	19.6	14	15.2	6	6.5	3.43	1.10	5
6	يشارك العاملون بإعداد الخطط التنفيذية.	10	10.9	42	45.7	22	23.9	8	8.7	10	10.9	3.37	1.14	6
5	تجهز الجامعة بدائل استراتيجية.	10	10.9	28	30.4	36	39.1	10	10.9	8	8.7	3.24	1.07	7
8	تنتشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	8	8.7	36	39.1	22	23.9	12	13.0	14	15.2	3.13	1.22	8
9	تتيح الجامعة لأعضاء المجتمع المحلي للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي.	8	8.7	22	23.9	30	32.6	18	19.6	14	15.2	2.91	1.18	9
-	المتوسط الحسابي العام											3.42	0.95	-

يتضح من الجدول (7) أن محور أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.91، 3.78)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (محايد - موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٢) بانحراف معياري (0.95)، وهذا يدل على هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن التخطيط الاستراتيجي يسير وفق سياسة واضحة، وكذلك أن

التخطيط الاستراتيجي يُشجع العمل الجماعي، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتوافق مع تحولات المعرفة ومتطلباتها، وأن التخطيط الاستراتيجي يرصد نقاط القوة ويستفيد منها ونقاط الضعف ويعالجها).

والنقاط التالية تتناول أعلى عبارة وأقل عبارة بمحور أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

● جاءت العبارة (1) وهي (يسير التخطيط الاستراتيجي وفق سياسة واضحة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي يسير وفق سياسة واضحة.

● جاءت العبارة (9) وهي (تتيح الجامعة لأعضاء المجتمع المحلي للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي) بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تتيح لأعضاء المجتمع المحلي للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها؟

وللتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (8) يوضح درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة

م	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة	3.60	0.92	1
3	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية	3.53	0.94	2
1	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي	3.48	0.99	3
-	الإجمالي	3.54	0.92	-

يتضح من خلال الجدول (8) أن محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة يتضمن ثلاثة أبعاد وهي: (التحليل البيئي - الرؤية والرسالة - الأهداف الاستراتيجية)، وقد جاءت جميعها بدرجة استجابة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.48، 3.60)، وهي قيم تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي.

يبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.54 من 5.0) بانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية جاءت عالية، حيث يأتي بُعد الرؤية والرسالة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.60) وبانحراف معياري (0.92)، يليه الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.94)، وفي الأخير يأتي التحليل البيئي كأقل أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي عام (3.48) وبانحراف معياري (0.99)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عون والعتيبي (2018م) والتي توصلت إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشثري (2016م) والتي توصلت إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية جاء بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العاتي (2015م) والتي توصلت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء متوسط، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأنصاري (2008م) والتي توصلت إلى أن درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخمسة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام.

والجداول التالية تناقش بنوع من التفصيل درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

1- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي

وللتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (9) يوضح درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تستطيع الجامعة تحديد نقاط القوة.	18	19.6	52	56.5	10	10.9	4	4.3	8	8.7	3.74	1.10	1
2	تستطيع الجامعة تحديد نقاط الضعف.	14	15.2	50	54.3	10	10.9	10	10.9	8	8.7	3.57	1.14	2
8	تراعي ثقافة المجتمع عند التحليل.	14	15.2	42	45.7	23	25.0	7	7.6	6	6.5	3.55	1.05	3
3	تستطيع الجامعة تحديد الفرص.	14	15.2	44	47.8	22	23.9	2	2.2	10	10.9	3.54	1.12	4
4	تستطيع الجامعة تحديد	12	13.0	44	47.8	20	21.7	10	10.9	6	6.5	3.50	1.06	5

التهديدات.														
6	1.18	3.48	4.3	4	21.7	20	17.4	16	34.8	32	21.7	20	7	تعمل الجامعة ضمن رؤية واضحة لرفع نقاط القوة.
7	1.19	3.35	6.5	6	23.9	22	13.0	12	41.3	38	15.2	14	6	تعمل الجامعة ضمن رؤية واضحة لتخفيض نقاط الضعف.
8	1.19	3.33	6.5	6	23.9	22	15.2	14	39.1	36	15.2	14	9	تقوم الجامعة بمراجعة دورية لعمليات التخطيط والتنفيذ.
9	1.16	3.30	10.9	10	13.0	12	21.7	20	43.5	40	10.9	10	5	تسعى الجامعة للسيطرة على البيئة الداخلية.
-	0.99	3.48	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول (9) أن محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.74، 3.30)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (محايد - موافق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.48) بانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن الجامعة تستطيع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك أن الجامعة تُراعي ثقافة المجتمع عند التحليل، وأن الجامعة تستطيع تحديد الفرص).

والنقاط التالية تتناول أعلى عبارة وأقل عبارة بمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

● جاءت العبارة (1) وهي (تستطيع الجامعة تحديد نقاط القوة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تستطيع تحديد نقاط القوة.

● جاءت العبارة (5) وهي (تسعى الجامعة للسيطرة على البيئة الداخلية) بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي بالجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تسعى للسيطرة على البيئة الداخلية.

2- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة

وللتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (10) يوضح درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق تماماً		غير موافق تماماً		محايد		موافق		موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3	الأهداف والغايات مشتقة من الرؤية.	20	21.7	44	47.8	20	21.7	4	4.3	4	4.3	3.78	0.98	1
4	الرسالة واضحة لدى الإدارة العليا.	22	23.9	44	47.8	12	13.0	8	8.7	6	6.5	3.74	1.12	2
8	تتضمن الرسالة على التدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي.	22	23.9	40	43.5	16	17.4	10	10.9	4	4.3	3.72	1.08	3
7	تناسب الرسالة مع البرامج الأكاديمية.	10	10.9	50	54.3	18	19.6	10	10.9	4	4.3	3.57	0.98	4
2	تؤثر الرسالة في تخصصات الجامعة.	18	19.6	36	39.1	20	21.7	14	15.2	4	4.3	3.54	1.10	5
1	رسالة الجامعة هي ما يميزها عن بقية الجامعات.	20	21.7	32	34.8	24	26.1	10	10.9	6	6.5	3.54	1.14	6
6	الرسالة مرنة ومتفاعلة.	14	15.2	40	43.5	18	19.6	16	17.4	4	4.3	3.48	1.08	7
5	الرؤية واضحة ومحدده ومفهومة للعاملين.	14	15.2	34	37.0	22	23.9	18	19.6	4	4.3	3.39	1.10	8
-	المتوسط الحسابي العام											3.60	0.92	-

يتضح من الجدول (10) أن محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.39، 3.78)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (محايد - موافق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.60) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن الأهداف والغايات مشتقة من الرؤية، وكذلك أن الرسالة واضحة لدى الإدارة العليا، إضافة إلى أن الرسالة تتضمن على التدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وأن الرسالة تتناسب مع البرامج الأكاديمية).

والنقاط التالية تتناول أعلى عبارة وأقل عبارة بمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

● جاءت العبارة (3) وهي (الأهداف والغايات مشتقة من الرؤية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الأهداف والغايات مشتقة من الرؤية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عون والعنبي (2018م) والتي توصلت إلى أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030).

● جاءت العبارة (5) وهي (الرؤية واضحة ومحددة ومفهومة للعاملين) بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة بالجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الرؤية واضحة ومحددة ومفهومة للعاملين.

3- درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية

وللتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (11) يوضح درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
8	تشتق الجامعة أهدافها من سياسة التعليم ومن نظام المملكة.	32	34.8	32	34.8	16	17.4	8	8.7	4	4.3	3.87	1.12	1
7	تتفق أهداف الجامعة مع	30	32.6	32	34.8	12	13.0	16	17.4	2	2.2	3.78	1.15	2

														أهداف الوزارة وتوجهات الدولة.
3	0.98	3.67	4.3	4	8.7	8	17.4	16	54.3	50	15.2	14	2	تسعى الجامعة للالتزام بالأهداف الاستراتيجية.
4	1.07	3.65	4.3	4	10.9	10	21.7	20	41.3	38	21.7	20	3	تضع الجامعة اتفاقات مع جامعات الأخرى لتحسين جودة التعلم.
5	1.06	3.59	6.5	6	10.9	10	13.0	12	56.5	52	13.0	12	5	تتميز الأهداف الاستراتيجية بوضوحها.
6	1.04	3.48	6.5	6	10.9	10	21.7	20	50.0	46	10.9	10	4	توضح الجامعة الفروق بين الأهداف الرئيسية والفرعية.
7	1.30	3.24	6.7	6	26.7	24	11.1	10	40.0	36	15.6	14	1	تعد الجامعة خريجها لتوليد فرص التوظيف.
8	1.19	2.96	8.7	8	34.8	32	19.6	18	26.1	24	10.9	10	6	توظف الجامعة الطلاب المميزين بالجامعة للمساهمة في تفعيل الخطة الاستراتيجية.
-	0.94	3.53	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول (11) أن محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.96، 87.3)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (محايد - موافق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (53.3) بانحراف معياري (94.0)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن الجامعة تشتق أهدافها من سياسة التعليم ومن نظام المملكة، وكذلك أن أهداف الجامعة تتفق مع أهداف الوزارة وتوجهات الدولة، إضافة إلى أن الجامعة تسعى للالتزام بالأهداف الاستراتيجية، وأن الجامعة تضع اتفاقات مع جامعات الأخرى لتحسين جودة التعلم).

والنقاط التالية تتناول أعلى عبارة وأقل عبارة بمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

● جاءت العبارة (8) وهي (تشتق الجامعة أهدافها من سياسة التعليم ومن نظام المملكة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (87.3) وانحراف معياري (1.12)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تشتق أهدافها من سياسة التعليم ومن نظام المملكة.

● جاءت العبارة (6) وهي (توظف الجامعة الطلاب المميزين بالجامعة للمساهمة في تفعيل الخطة الاستراتيجية) بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق

بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.19)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض لدى أفراد الدراسة على أن الجامعة توظف الطلاب المميزين بالجامعة للمساهمة في تفعيل الخطة الاستراتيجية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عون والعتيبي (2018م) والتي توصلت إلى ضعف فرص التوظيف للطلاب بعد التخرج بالجامعة.

السؤال الرابع: ما علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

وللتعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (12) يوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تتبنى رؤية الجامعة من رؤية المملكة العربية السعودية 2030.	28	30.4	32	34.8	20	21.7	10	10.9	2	2.2	3.80	1.06	1
6	تعزز إدارة الجامعة القيم لدى الطلاب.	20	21.7	34	37.0	28	30.4	4	4.3	6	6.5	3.63	1.08	2
4	تطور الجامعة أساليب التعلم بشكل مستمر.	20	21.7	38	41.3	16	17.4	12	13.0	6	6.5	3.59	1.16	3
2	توفر الجامعة فرص تعلم مختلفة مستمرة.	22	23.9	36	39.1	8	8.7	22	23.9	4	4.3	3.54	1.22	4
8	تسعى الجامعة لتوفير تخصصات تلبي احتياجات سوق العمل.	14	15.2	44	47.8	14	15.2	12	13.0	8	8.7	3.48	1.16	5
5	تحفز الجامعة على الإبداع لتوفير بيئة متطورة.	18	19.6	36	39.1	20	21.7	8	8.7	10	10.9	3.48	1.22	6
3	تسعى إدارة الجامعة إلى استقطاب أعضاء هيئة تدريس مميزين.	20	21.7	36	39.1	14	15.2	10	10.9	12	13.0	3.46	1.30	7

9	توفر الجامعة تعليم شامل لجميع شرائح المجتمع.	10	10.9	34	37.0	28	30.4	12	13.0	8	8.7	3.28	1.10	8
7	تنوع الجامعة مصادر التمويل.	12	13.0	34	37.0	22	23.9	16	17.4	8	8.7	3.28	1.16	9
المتوسط الحسابي العام														
-			3.50	1.02										

يتضح من الجدول (12) أن محور علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.28، 3.80)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (محايد - موافق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.50) بانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030)، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن رؤية الجامعة تتنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وكذلك أن إدارة الجامعة تعزز القيم لدى الطلاب، إضافة إلى أن الجامعة تطور أساليب التعلم بشكل مستمر، وأن الجامعة توفر فرص تعلم مختلفة مستمرة).

والنقاط التالية تتناول أعلى عبارة وأقل عبارة بمحور علاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

● جاءت العبارة (1) وهي (تنبثق رؤية الجامعة من رؤية المملكة العربية السعودية 2030) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) بمتوسط حسابي (80.3) وانحراف معياري (06.1)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن رؤية الجامعة تتنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

● جاءت العبارة (7) وهي (تنوع الجامعة مصادر التمويل) بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض لدى أفراد الدراسة على أن الجامعة تنوع مصادر التمويل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عون والعنبي (2018م) والتي توصلت إلى أن جامعة الأميرة نورة في حاجة إلى مصادر مالية لدعم عملياتها في جميع البرامج، وتنمية قدرتها على التمويل الذاتي.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 05.0$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري؟

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري، تم استخدام اختبار كروسكال

والاس (Wallis Kruskal) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova One Way) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير طبيعة العمل الإداري، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (13).

جدول (13) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري

الأبعاد	طبيعة العمل الإداري	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتحليل البيئي	عميد عمادة	2	45.50	0.833	0.842
	وكيل عمادة	10	53.75		
	رئيس قسم	7	45.36		
	عضو هيئة تدريس	73	45.64		
	عميد عمادة	2	43.50		
	وكيل عمادة	10	53.10		
	رئيس قسم	7	51.64		
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرؤية والرسالة	عضو هيئة تدريس	73	45.18	1.080	0.782
	عميد عمادة	2	46.00		
	وكيل عمادة	10	54.20		
	رئيس قسم	7	43.64		
	عضو هيئة تدريس	73	45.73		
	عميد عمادة	2	45.50		
	وكيل عمادة	10	54.05		
الدرجة الكلية لممارسة التخطيط الاستراتيجي	رئيس قسم	7	45.64	0.898	0.826
	عضو هيئة تدريس	73	45.58		
	عميد عمادة	2	45.50		
	وكيل عمادة	10	54.05		

يتضح من خلال الجدول (13)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية (التحليل البيئي – الرؤية والرسالة – الأهداف الاستراتيجية) في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير طبيعة العمل الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.842، 0.782، 0.805) وللدرجة الكلية (0.826)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف طبيعة عملهم الإداري حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الكساب (2014م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية باختلاف متغير الوظيفة لصالح وظيفة العميد.

ثالثاً: توصيات ومقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:
- أن تحرص الجامعة الناشئة على مشاركة العاملين في إعداد الخطط التنفيذية للجامعة بما يُعزز من قدرة الجامعة في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي بها.
 - أن تقوم الجامعة الناشئة بالتوعية المستمرة بثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتوضيح دوره الريادي في تحقيق الأهداف الأساسية للجامعة الناشئة الرائدة. من خلال الندوات والبرامج التدريبية... الخ
 - أن تعمل الجامعة الناشئة على إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي بما يُساهم في زيادة قدرة الجامعات الناشئة على تقديم خدمات تعليمية تناسب احتياجات المجتمع، وذلك من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي ودعوتهم للمشاركة في الأنشطة الجامعية.
 - القيام بالمراجعة الدورية لعمليات التخطيط والتنفيذ بالجامعة الناشئة بما يُساهم في الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف وتقويمها.
 - أن تتجه الجامعات الناشئة إلى تنويع مصادر التمويل بها بما يُساهم في زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال إبرام عقود بحثية مع شركات ومؤسسات مجتمعية مقابل مبالغ مالية.
 - تفعيل البحث العلمي في الجامعات الناشئة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بها.
 - تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من قبل جهات الاختصاص بالوزارة، ليرتقي من درجة المبادرة إلى الممارسة الفعلية، وذلك من خلال تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطط الاستراتيجية للجامعات.

المراجع

المراجع الأجنبية:

١. آل غيهب، اماني سليمان محمد. (٢٠١٥). تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود: الرياض.
٢. أبو بكر، سحر محمد، والمصري، صهيب هاني. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الاستدامة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. سلسلة العلوم الإنسانية. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
٣. 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، ٢٥ (١)، ١١٠ - ١٥٢.

٤. اشكناني، محمد، (٢٠٠٨)، إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساعدة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت.
٥. آل مسلط، محمد احمد. (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي اتحاد الجامعات العربية. مج (٣٨)، ع(٣). ١٩٧ - ٢١٥.
٦. الأنصاري، خلود بنت أحمد. (2008). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. جامعة أم القرى. كلية التربية.
٧. البركي، فتحية علي محمود. (٢٠١٦). دراسة سرديّة لواقع التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا. (٩)، ص ص ٩٥-١١٠.
٨. بوبكر، هاشم. (2016). التخطيط الاستراتيجي مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. (28). (46-59)
٩. جمعة، السيد علي السيد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات. مجلة كلية التربية بالسويس. ٥ (٥)، ص ص ٢٦١-٢٩٣.
١٠. الحايك أريج مصطفى. (2018). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان. قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية. كلية جامعة الشرق الأوسط.
١١. الحجري، سالم محمد عامر (2011م): أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نزوى: سلطنة عُمان.
١٢. الحريري، رافدة، وجمال، محمد. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
١٣. حسين، حسن مختار. (٢٠٠٢م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس. ٦٤، ١٥٩ - ٢١٠.
١٤. الخطيب، صالح فهد نصيرات. (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا. الاردن
١٥. الدوري، زكريا. (٢٠٠٥م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
١٦. الدوسري. غادة بنت ناصر فهد. (٢٠١٦). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
١٧. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 <https://vision2030.gov.sa/ar/node/8>

١٨. سليمان، سليم شعبان. (٢٠١٢) "تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بورسعيد." في المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان (مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة) - مصر حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، ج ٦، ٢٣٠١ - ٢٣٧٧.
١٩. سمردي، مي فرح. (٢٠٠٠). مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال.
٢٠. شارلزهل و جاريت جونز (٢٠٠٩)، "الإدارة الاستراتيجية" - مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، مصر.
٢١. الشثري، عبد العزيز ناصر. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (6). (225-280).
٢٢. الشريف، طلال عبد الله. (٢٠١٠م). أنموذج 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.
٢٣. 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.
٢٤. الشيخ، أيمن زريعة (2015م) فجوات التخطيط الاستراتيجي، بحث منشور على <http://www.aimanalsheikh.sa> تاريخ الاسترجاع ١/٢٠ / ١٤٤١هـ
٢٥. 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.
٢٦. 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.
٢٧. العاتي، لؤي محمد أحمد. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة. جامعة البيت.
٢٨. العارف، ناديا (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، مصر الدار الجامعية.

٢٩. العاني، وجيهة ثابت. (٢٠١١). "الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي: نظرة تحليلية". رسالة التربية - سلطنة عمان ع ٣١، ٣٠ - ٣٧.
٣٠. عبد مولا، وليد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتنمية، جسر التنمية - الكويت مج ١١، ع ١١٤، ٢ - ٩.
٣١. على، بدر الدين رحمة محمد. (٢٠١٢). التفكير المستقبلي وصناعة التخطيط الاستراتيجي، مجلة دراسات مجتمعية - مركز دراسات المجتمع - السودان ع ٩، ٧ - ٢٩.
٣٢. العمري، هاني عبدالرحمن. (2012). مدى فاعلية تطبيق منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي في الصناعة السعودية. مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس، كلية التجارة. (2). (483-431).
٣٣. عون، وفاء محمد، والعتيبي، حسناء بلح، والبيز، جواهر (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية. (19)، (12)، (413-452).
٣٤. عياصرة، عمر (2018م): حوكمة وإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
٣٥. العيسى، أسماء عبد العزيز (١433هـ): التخطيط الاستراتيجي، بحث منشور في مجلة البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: المملكة العربية السعودية.
٣٦. غنيم، محمد. (٢٠٠١م). التخطيط: أسس ومبادئ عامة. ط٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٧. 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.
٣٨. القرشي. زين بنت عبد الكريم. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
٣٩. القطروني، زينب حسن إجبارة. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة واليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال. جامعة مصر - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. (1)، (1)، (75-57).
٤٠. الكرخي، مجيد. (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤١. 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.

٤٢. الكساب، علي عبد الكريم محمد، والزبيدي، عبده علي. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. ٤، (٣٤)، ص ص ١-١٨.
٤٣. 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.
٤٤. محمد، إبراهيم (2014م): دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الأمن الوطني وأثره على الاستقرار السياسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
٤٥. المربع، صالح بن سعد. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، العدد ٣٧٧، سبتمبر.
٤٦. مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم العالي (١٤٣٥). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المسيرة والإنجاز. الرياض: وزارة التعليم العالي.
٤٧. مزهودة، عبد الملوك مسعود. (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. الدوحة.
٤٨. مساعدة، ماجد عبد الهادي. (2013). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
٤٩. المليجي، رضا إبراهيم؛ ويوسف، يحيى إسماعيل. (٢٠١٠). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، مصر، (٤٢)، ص ص ٣٩٧-٤٥٣.
٥٠. الهزاع، ندى فهد. (2014). 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.
٥١. الهلالي، الهلالي الشربيني. 2009. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية. جامعة المنصورة. كلية التربية النوعية. (14). (512-537).
٥٢. وزارة التعليم العالي. (٢٠١٢م). التقرير السنوي لوزارة التعليم العالي والجامعات.
٥٣. وهبة، عماد صموئيل (2011م): استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج -دراسة ميدانية، بحث منشور بمجلة تطوير التعليم الجامعي، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

٥٤. اليامي، هادية بن علي بن محمد. (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة. (2)، (26)، (49-32).

المراجع الأجنبية:

1. El Ammar, C. (2019). The Impact of Strategic Planning on the Reform of Lebanese Public Administration. *Revista de Management Comparat International*, 20(3), 259-278.
2. Angiola, N., Bianchi, P., & Damato, L. (2019). HOW TO IMPROVE PERFORMANCE OF PUBLIC UNIVERSITIES? A STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH. *Public Administration Quarterly*, 43(3).
3. Mintzberg, Henry & Quinn, B. James (1996), *The Strategy Process: Contexts and Cases*, 3rd Edition, Prentice Hall International.
4. M. Pevzner (2012). *A Case Study of Strategic Planning at Kent State University*. International Research and Exchange Board. Washington, D.C.

The Level of Strategic Planning Practice in Emerging Universities regarding the Objectives of Saudi Vision(2030)

“A Field Study”

Dr. Ibrahim bin Abdullah bin Abdul-Rahman Al-Zuhaibr

Professor of Educational Administration and Planning at Majmaah University

Dr. Noura Balihan Al-Duhaik

, MA in Educational Administration and Supervision

Email: noraaalble@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the level of strategic planning practice in emerging universities from academic leaders perspective. To identify the relation of strategic planning in emerging universities with the objectives of Saudi Vision (2030). To detect statistical differences at $\alpha = 05.0$ between the study members' responses to the level of strategic planning practice in emerging universities. The researchers used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection. The results showed that the level of strategic planning practice regarding the strategic objectives of emerging universities was high, and the study members agreed that (the vision of university emerges from Saudi Vision (2030). The university administration also promotes students' values, continuously developing learning methods and continuously provides different learning opportunities). In addition to similar responses of the study members to the different nature of their administrative work about the level of strategic planning practice in emerging universities.

Keywords: strategic planning, emerging universities, academic leaderships, Saudi Arabia's Vision 2030.