

## نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في ضوء تحليل خططها الاستراتيجية

يوسف محمد النصير

جامعة الحدود الشمالية

قُدِّم للنشر في 09/08/1444 هـ وقُبِل للنشر في 09/04/1445 هـ

**الملخص:** تناولت الدراسة أنموذجاً مقترحاً للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في ضوء تحليل خططها الاستراتيجية، هدفت الدراسة إلى تبني أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على نسبة توافر مكونات التخطيط الاستراتيجي، ونسبة توافر معايير كل مكون من مكونات التخطيط الاستراتيجي باستخدام المنهج الوصفي (تحليل المحتوى)، وقد تم اعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية كوحدة تحليل باستخدام أداة تضمنت تسعة مكونات من مكونات التخطيط الاستراتيجي، هي: التخطيط للتخطيط، التحليل الأساسي، الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، الهيكل، التنفيذ، والمتابعة، وقد تضمنت هذه المكونات تسعة وثلاثين معياراً، وقد شملت الدراسة ثمانين وعشرين جامعة حكومية، وبينت النتائج أن نسبة توافر مكونات التخطيط الاستراتيجي كانت فوق المتوسط ونسبة تسعة وخمسين بالمئة، أما نسبة توافر معايير مكونات التخطيط الاستراتيجي فكانت مرتفعة للرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، وكانت فوق المتوسط لمكون التخطيط للتخطيط والتحليل الأساسي، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنفيذ والمتابعة فقد كانت النسبة منخفضة للغاية، وجاءت توصيات الدراسة على ضرورة زيادة الاهتمام بالمكونين: التخطيط للتخطيط والتحليل الأساسي، كما أنها تنصح بالعمل على استيفاء بعض المكونات للتخطيط الاستراتيجي كإيجاد الهيكل التنظيمي، والمتابعة والتنفيذ، بالإضافة إلى تبني المعايير لكل مكون من المكونات والعمل على تحقيقه، وأيضاً تبني نموذج التخطيط الاستراتيجي المقترح والمتضمن على عدد من المراحل والمكونات الأساسية، إضافة لتنفيذ عدد من البرامج التدريبية المكثفة والمميزة لزيادة الوعي في التخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات واكتساب الكفاءات والمهارات التي تتطلبها عملية إعداد الخطط الاستراتيجية، ووضع دليل متكامل لمكونات الخطة الاستراتيجية يتضمن العناصر في كل مكون وشرح تفصيلي لكيفية تنفيذه.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الجامعات السعودية، الخطط الاستراتيجية.

\*\*\*

## A proposed model for strategic planning in Saudi universities in the light of analyzing their strategic plans

Yousif Muhammad Al-Naser

Northern Border University

(Received 1/3/2023 ; accepted 24/10/2023)

**Abstract:** The study dealt with a proposed model for strategic planning in Saudi universities in light of analyzing their strategic plans. The study aimed to adopt a proposed model for strategic planning in Saudi universities by identifying the percentage of availability of strategic planning components and the percentage of availability of standards for each component of strategic planning using the descriptive approach (content analysis). The strategic plan document was adopted as a unit of analysis using a tool that included nine components of strategic planning, namely planning for planning, basic analysis, vision, mission, values, strategic objectives, structure, implementation, and follow-up. These components included thirty-nine standards. Regarding the organizational structure, implementation, and follow-up, the percentage was very low. The author recommends increasing attention to two components, namely planning and basic analysis, as well as other components of strategic planning, such as creating the organizational structure, follow-up, and implementation. In addition, it is important to adopt standards for each component and strive to achieve them. Finally, it is recommended to adopt the proposed strategic planning model, which includes several stages and basic components.

**Keywords:** Strategic planning, Saudi universities, strategic plans.



DOI: 10.12816/0061691

(\*) Corresponding Author:

Professor, Department of Leadership and Educational Policies, College of Humanities and Social Sciences, Northern Border University, Arar, Kingdom of Saudi Arabia.

e-mail: youalnaser@hotmail.com

(\*) للمراسلة:

أستاذ، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحدود الشمالية، عرعر، المملكة العربية السعودية.

## المقدمة:

تكون هنالك خطط استراتيجية في الجامعات لتحقيق هذه الأهداف.

وقد قامت الجامعات بالعديد من الخطوات التي تحاول فيها زيادة فاعليتها وكفاءتها من خلال وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد، تتشكل من خلالها هويتها المختلفة عن غيرها من الجامعات، عن طريق خطط استشرافية للمستقبل تتضمن دراسة وضعها الراهن ونقاط الضعف والقوة لديها ومن ثم وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والمبادرات وقياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء التي تساعد في التركيز على وظائفها، وتقييم العمليات التشغيلية، واتخاذ القرارات التصحيحية، ومراجعة الهياكل التنظيمية، وزيادة التواصل.

وتناولت هذه الدراسة اقتراح أنموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في ضوء تحليل خطتها الاستراتيجية.

## مشكلة الدراسة

أوضح فتحى ووليسون (Fathi, Wilson) (2009) أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ناجح بدرجة متوسطة، وأنه لا يوجد وضوح بشأن محددات النجاح الرئيسية، كما بين غوردن (Gordan) (2015) أن التخطيط الاستراتيجي في عدد من الجامعات ما هو إلا وثيقة فقط، فهو غاية في حد ذاته، وليس وسيلة للتحسين، كما أنه عبارة عن تنفيذ وامتنال لقوائم التحقق من أعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويضيف (دوريس، 2006) أن الخطط الاستراتيجية لا تنجح إلا بنسبة عشرة بالمئة، فبعض الكليات تعتبره الطريق إلى الألم والتعاسة وليس الازدهار، أما مينتسبيرغ (Mintzberg.1994) فيدعي أن هنالك الكثير من الأدلة التي أنه في أغلب الأحيان تكون المؤسسات على علاقة حب فاشلة مع التخطيط.

أطلقت وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية خطة آفاق 2004 وهي التجربة الأولى في التخطيط والتطوير في نظام التعليم العالي

تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت لتحقيق التنمية المستدامة، وبرغم امتلاكها للميزات الضخمة، إضافة للإعلام والعلاقات العامة المتعددة، ورغم الحراك الكبير وورش العمل الضخمة التي تضمنت العديد من المشاريع والبرامج واللقاءات والاجتماعات والزيارات لتغيير صورتها وتطوير قدراتها ودعم إمكانياتها إضافة لتعزيز فرصها للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي إلا أن تأثيرها محدود في التغيير اتجاه القضايا الرئيسية كفسفتها، ومركزيتها، وسياساتها العامة وتحديد هويتها، ونظامها الأساسي، وتأثيرها على المجتمع، وتميزها في البحث العلمي، إلا أنها عرضة للرياح والتقلبات، والانتكاس لأنها لا تستند على هوية واضحة، أو فكرٍ راسخ، أو أسس قانونية متينة، أو سياسات عامة واضحة ومعتمدة، بل تقوم على جهود أشخاص، لا جهود مؤسسات تمنحها المشروعية والصلابة والاستمرارية (العيسى، 2011).

وتتضمن رؤية المملكة (2030) ثلاثة محاور رئيسية، هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث تتكامل هذه المحاور مع بعضها البعض وتتضمن بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع، ويتضمن كل محور من المحاور مجموعة من الأهداف والالتزامات التي تؤكد على الاستثمار في التعليم والتدريب وتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتتضمن الرؤية سد الفجوة ما بين التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وتطوير التعليم العام، وأن تصبح خمس جامعات سعودية ضمن أفضل منتجي جامعة على مستوى العالم، إضافة لتمكين الطلاب من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصول على تصنيفٍ متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي، وكل ذلك يتطلب أن

وأنها لم تستوعب فوائد التخطيط الاستراتيجي لديها، وأن بعض الخطط الاستراتيجية ركزت على القيم والبعض الآخر ركز على الرؤية، وبعض الخطط ركزت على جودة الخدمات، والبعض الآخر ركز على الطلاب.

**وبناءً على ما سبق؛ نستطيع أن نحدد مشكلة الدراسة بعدم وجود نموذج محدد للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وبذلك يتفرع من هذه المشكلة الأسئلة التالية:**

1. ما مكونات ومعايير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؟
2. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؟
3. ما النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؟

#### **أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مكونات ومعايير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية.
2. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في ضوء تلك المكونات والمعايير.
3. إعداد نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية بناءً على المعايير ذاتها.

#### **أهمية الدراسة**

تبرز أهمية الدراسة من خلال تعزيز الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية حيث تم تحديد مكونات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ثم تحديد عناصر المكونات في التخطيط الاستراتيجي وهي من الأهمية بمكان للجامعات ولأعضاء هيئة التدريس حيث يتم التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي ومكونات كل مرحلة والعناصر الأساسية في كل مكون في ثماني وعشرين جامعة سعودية؛ أما من

السعودي، فقد طلبت الوزارة من الجامعات البدء في تنفيذ خطة آفاق من خلال وضع خطط استراتيجية خاصة بها، وقد غطت خطة آفاق خمسة وعشرين عاماً من سنة 2004م وحتى سنة 2028 م. كما وسعت الخطة إلى تحقيق العديد من الفوائد للجامعات والطلاب وأصحاب الأعمال كما أنها تعمل على رفع الكفاءة الداخلية للجامعات، وتعزيز مخرجات الجامعات لتلبية احتياجات سوق العمل، ولكن- كما أبرز العيسى (2011) - توقفت هذه الخطة ولم تستمر بعد أن قامت الجامعات بإعداد خطتها الاستراتيجية التي تسعى من خلالها إلى تشكيل هويتها الخاصة، والتي تحدد اتجاهها المستقبلي من خلال وجود رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي ستعمل عليها في المستقبل ولمواجهة كثير من التحديات التي تواجهها والمتمثلة في تطوير برامجها الأكاديمية؛ لتتناسب مع سوق العمل، وتطوير مناهجها، واستراتيجيات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والاعتماد المؤسسي والبرامجي، والتصنيفات الدولية.

وبناءً على ذلك قامت الجامعات السعودية بوضع خطط استراتيجية إلا أنه كان هناك اختلاف بنماذج التخطيط الاستراتيجي المستخدمة من جامعة إلى أخرى، واختلاف في المراحل، وكذلك اختلاف في المكونات والمعايير، مما تسبب في صعوبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما تضمنت معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في الاعتماد المؤسسي والبرامجي مجموعة من المعايير والمحكات التي تتطلبها الخطط الاستراتيجية، كما أشارت بعض الدراسات ومنها دراسة الدجوي ( Aldejwi, 2014 ) إلى أن الجامعات السعودية لم تتبع نمودجاً محدداً من نماذج التخطيط الاستراتيجي، كما أن الجامعات السعودية ليس لها تاريخ طويل في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة لأنها لم تستطع أن تحدد مراحل ومكونات التخطيط الاستراتيجي، وأن بعض الجامعات قامت بنسخ خططها الاستراتيجية من جامعات أخرى،

## الإطار النظري

يواجه التعليم العالي في دول العالم المختلفة العديد من التحديات التي تحول بينه وبين أداء الدور المأمول منه في تحقيق التنمية الشاملة في هذه البلدان، ومن هذه التحديات ما أبرزه (Gordan, 2015) التي تمثلت في ارتفاع تكاليف التشغيل، وتدهور جودة المخرجات، والجمود وعدم التغيير، إضافة لما ذكرته كاتلين (Immordino et al., 2020) أن من أهم التحديات للتعليم العالي هي الطبيعة المتغيرة للبيئة التي يعمل بها وزيادة المنافسة، الحوكمة المشتركة، المساواة العامة، التقدم التكنولوجي، النمو والتعليم عبر الإنترنت إضافة للدورات التدريبية المفتوحة عبر الإنترنت والجودة التعليمية والتقييم، وإمكانية الوصول للطلاب ورضاهم.

وفي مواجهة تلك التحديات تستخدم الجامعات التخطيط الاستراتيجي كما أوضح تايلور (Taylor, 1999) لتحقيق مزيد من العوائد المالية، وزيادة التواصل، وخلق رؤية واضحة ومشاركة، ورسالة تركز على مهمتها الأساسية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحقيق مزيد من التماسك، إضافة لترشيد القرارات، والتفاهم المشترك، والتواصل مع العالم الخارجي والداخلي، وتحقيق الميزة التنافسية، وإشراك العاملين؛ كما بين فتحي (Fathi et al., 2010) أن التخطيط الاستراتيجي يسمح للجامعة بتحليل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويمكن الجامعة من الاستعداد لتغيير الاتجاهات واستيعاب التكنولوجيا الجديدة وتحديد أهدافها وأولوياتها.

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كما أبرز هيل (Hill, 2005) في الستينيات والسبعينيات وهو عملية معقدة لمعظم الجامعات كما أبرزت كاتلين (Immordino et al., 2020) في دراستها أيضاً، وقدّر عدد الجامعات والكليات التي لديها خطط استراتيجية في الولايات المتحدة بنحو 70% ومن المتوقع زيادته لا سيما أن كثيراً من الجامعات والكليات تتوجه لأخذ اتجاهات التقييم الحديثة والفاعلية المؤسسية،

الناحية العملية فتبرز أهميتها من خلال إيجاد نموذج للتخطيط الاستراتيجي قابل للتطبيق وفقاً لنماذج التخطيط الاستراتيجي والتي تتضمن المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي التي تكفل له أن يخلق تغييراً حقيقياً في تطوير الجامعات وإحداث تحسين قوي ومميز في الأداء باعتباره وسيلة وليست غاية، وأيضاً إعداد وتجهيز متطلبات النجاح له من خلال إشراك كثير من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بها والمستفيدين من الجامعة داخل المجتمع المحلي.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على مكونات ومعايير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وتقديم أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي.

**الحدود المكانية:** الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2023/2022.

## مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: يعرف جانزي ووليمس (Chance & Williams, 2009) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مصممة لمساعدة المنظمة على تحديد التوافق الأمثل مع عناصر بيئتها. ويعرف إجرائياً بأنه المكونات التي يتم من خلالها عملية التخطيط والتي تتضمن التخطيط للتخطيط، التحليل الأساسي، الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التنفيذ، المتابعة.

النموذج: هو مخطط واضح تتضح معالمه من خلال عملية انسياب المعلومات والقرارات والعمليات من وإلى المراكز الإدارية في المؤسسة (الكيلاني وديراني، 1998). ويعرف إجرائياً بأنه مخطط يتضمن مكونات التخطيط الاستراتيجي والعناصر الرئيسية لكل مكوّن.

(1993)، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن لـ Kaplan (1992)، نموذج التخطيط القائم على الرؤية استناداً إلى الأهداف Mcnamara، نموذج التخطيط بالسنايو Keough and Shanahan (2008)، نموذج التوافق الاستراتيجي، نموذج Pfeiffer (1993).

ويبرز تايلور (Taylor, 1999) أنه لا يوجد نموذج محدد للانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي فكل منظمة لها احتياجاتها المختلفة، ولها تفاعلاتها الخاصة في بيئتها الداخلية إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من المكونات الأساسية وهي اكتشاف نقاط الضعف والقوة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد التهديدات والفرص، وتطوير رؤية المنظمة، وإيجاد رسالة، وتحديد الأهداف المستقبلية، وصياغة الاستراتيجية، وربط الاستراتيجيات بالبرامج والموارد، وتقييم النتائج، ويوضح هيل (Hill, 2005) أن الكليات والجامعات تحتاج استخدام نموذج مناسب من تلك النماذج يناسب احتياجاتها المختلفة تماماً عن قطاع الإدارة العامة أو قطاع الأعمال نظراً لاختلاف احتياجاتهم وأهدافهم.

وتتضمن نماذج التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المراحل والمكونات والعناصر الأساسية بكل مرحلة والعلاقة بينها والتي قد لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض في تفصيلاتها والمراحل والمكونات الذي صممت من أجلها، سواء كانت للقطاع العام أو للقطاع الخاص أو للمنظمات التعليمية، حيث من الطبيعي أن يبقى التخطيط الاستراتيجي مرناً إلا أن هذه النماذج أظهرت اهتماماً ببعض المكونات الأساسية كالتخطيط للتخطيط، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والقيم، والمتابعة والتقييم.

كما تتضمن المكونات الأساسية مجموعة من المعايير التي يتطلب توافرها في هذه المكونات حتى يضمن نجاح التخطيط الاستراتيجي، وهذه المعايير هي الحد الأدنى الواجب توفره في تلك

ويعرّف إسبي (Espy, 1988) التخطيط الاستراتيجي بأنه تطوير لمجموعة من الأهداف والآمال المستقبلية مصحوبة بمجموعة من الإجراءات للمساعدة في تحقيق تلك الأهداف. ويعرّفه بيرسون (Bryson, 2010) بأنه جهد تداولي ومنضبط لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه عمل المنظمة، إضافة لأسباب فعلها لذلك، كما تعرفه كاتلين (Immordino et al., 2020) بأنها عملية منهجية توافق من خلالها المنظمة على الأولويات الضرورية لمهمتها وبأنها عملية رسمية مصممة لمساعدة المنظمة على التحديد والحفاظ على التوافق الأمثل مع العناصر الأكثر أهمية في مجموعتها البيئية.

والتخطيط الاستراتيجي له نماذج تضم مجموعة من المكونات وهي كما أبرزت كاتلين (Immordino et al., 2020) قد تتكون من أربعة عناصر، بعض النماذج الأخرى تتكون من سبعة عناصر، وعلى الرغم من تعدد نماذج التخطيط الاستراتيجي واختلافها إلا أنها تشترك في عدد من المكونات ومنها تحديد الرسالة، وتحليل التأثيرات الداخلية والخارجية، إضافة لتحديد القضايا التنظيمية الأساسية، تطوير واختيار الأولويات الاستراتيجية، وآلية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، كما أوضح الديجوي (Aldejwi, 2014) أن هناك عدداً من نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تستخدم في القطاع العام، مثل: نموذج دورة تطوير الاستراتيجية لـ Bryson (2004)، نموذج التخطيط التعاوني لـ Curtis (2006)، Stollar, Poth, and Gohen (2006)، نموذج التخطيط الاستراتيجي لقسم الإطفاء لـ Wallace (1993)، نموذج The Baile Model (1998)، نموذج The Coolbaugh Model (1994).

بالإضافة لذلك، هنالك العديد من النماذج التي تتناسب مع قطاع الأعمال وهي: نموذج التوجيه الذاتي نموذج التخطيط العضوي، نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي لـ Goodstein

تأسست بموجب الموافقة السامية الكريمة رقم 6024/ب/7 وتاريخ 9/2/1424هـ للإشراف على أعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية من خلال تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي في أعمالها المختلفة حيث يتضمن الاعتماد المؤسسي قائمة من المتطلبات التي تضمن وجود خطة استراتيجية للجامعة، كما تحتل معايير الاعتماد المؤسسي ثمانية معايير مختلفة تتضمن الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي إضافة لمعيار الحوكمة والإدارة والقيادة ومعيار التعليم والتعلم ومعيار شؤون الطلاب ومعيار الموارد المؤسسية ومعيار البحث العلمي ومعيار خدمة المجتمع.

ويشمل معيار الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي عدداً من المعايير الفرعية تتضمن معيار الرسالة والأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى معيار فرعي وهو الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وكل معيار فرعي يتضمن عدداً من المحكمات التي يستلزم توافرها وعدد من المحكمات المختلفة، وحسب بيانات هيئة تقويم التعليم والتدريب المنشورة على موقع الهيئة 2022، فقد حصلت سبع عشرة جامعة سعودية حكومية على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي الكامل و أربع جامعات حكومية على الاعتماد المشروط، وحصلت عشر جامعات خاصة على الاعتماد الأكاديمي الكامل وثمانية جامعات خاصة على الاعتماد المشروط، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمتطلبات ومعايير الاعتماد الأكاديمي لكثير من الجامعات حول العالم كما أوضح (دوريس، 2006) حيث تمثل تلك المتطلبات والمعايير ضغطاً على الجامعات في تبني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها، وأبرز فاثي (Fathi et al., 2017) أن الطلب يتزايد لوضع الخطط الاستراتيجية بسبب متطلبات الاعتماد الأكاديمي فقد ظهر العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي مع زيادة معايير الاعتماد وطلب من الكثير من المنظمات اعتماد

المكونات ليكون التخطيط الاستراتيجي قابلاً للتطبيق والتنفيذ والتقييم، كما أن توفر تلك المعايير يضمن التفاعل والمشاركة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وإلهام القيادات وأعضاء هيئة التدريس في تبني الخطة والمشاركة في نجاحها.

وتتضمن رؤية المملكة 2030 في أهدافها رحلة تعليمية متكاملة، مثل تحسين تصنيف المؤسسات التعليمية كالجامعات في التصنيفات الدولية، ويشمل قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 28 جامعة حكومية تنتشر في 13 منطقة إدارية حيث ترتبط الجامعات بوزارة التعليم من خلال مجالسها فتشرف على الأعمال التي تقوم بها، ويتم ربطها بخطةها الاستراتيجية المتمثلة بعدد من الأهداف الأساسية وهي تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية، تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية، موازنة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، تحسين الكفاءة المالية لمنظومة التعليم والتدريب، تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم للجميع، تطوير معارف ومهارات الطلبة، تطوير معارف نوعية للمتميزين والموهوبين في المجالات ذات الأولوية، إضافة لتطوير المنهاج والبرامج وأساليب التعليم والتقويم، تحسين البيئة التعليمية والتدريبية، تحسين العمليات الداخلية، دعم البحث والتطوير والابتكار وريادة الأعمال، تفعيل التقنية الحديثة والرقمنة، استقطاب وتطوير الكوادر البشرية والمحافظة عليها، رفع مشاركة القطاعات غير الحكومية، وتشير لائحة نظام الجامعات الجديدة الصادرة بموجب المرسوم الملكي رقم (27/25) وتاريخ 2 / 3 / 1441 هـ في المادة الأربعين على التزام الجامعة بالحصول على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب، وقد أشارت المادة الواحدة والأربعون إلى أن تعمل الجامعات على تحقيق الاعتماد البرامجي من هيئة تقويم التعليم والتدريب، أو من إحدى الهيئات الدولية التي تعتمدها الهيئة. وقد أقرت هيئة تقويم التعليم والتدريب والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي التي

المملكة 2030 ، وأنها تعزز القيم لدى الطلاب، وأنها تطور أساليب التعليم بشكل مستمر، وأن الجامعة توفر فرص تعلم مختلفة مستمرة.

قدم الحوامدة (2017) دراسة عن أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خطتها الاستراتيجية والتي هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من خلال تحليل 21 خطة استراتيجية للوقوف على توفر عناصر الخطة الاستراتيجية فيه وتراوحت نسبة توفر هذه العناصر ما بين (14% - 100%) وغالبية العناصر جاءت بدرجة منخفضة، ومن خلال استخدام أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للجامعات الأردنية والمكون من مرحلة الاعداد وتتضمن صياغة الرؤية والرسالة والقيم والتحليل، وصياغة الأهداف ومرحلة التنفيذ والتي تشمل الخطط الإجرائية ومرحلة التقييم والتطوير وتشمل المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير.

وفي دراسة الشثري (2016) والتي تناولت واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين قدرتها التنافسية للجامعات وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها، والتي تحد من قدرتها التنافسية للجامعات السعودية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام استبانة تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (69) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد دلت نتائج الدراسة على ضرورة توافر الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وكان من أهم التحديات التي تواجه ممارس التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية سرعة التغييرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.

وفي دراسة الصرايرة والقدومي (2016) التي تطلعت عن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في

تطوير خطتها الاستراتيجية حتى تلبى متطلبات الاعتماد

### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات تحليل الخطة الاستراتيجية لعدد من الجامعات ومن ضمن هذه الدراسات دراسة المانع (2020) بعنوان "مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة حالة جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الملك فيصل" والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض، وقد شملت الدراسة جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الثلاثة، وتكونت عينة الدراسة من (137) من رؤساء الأقسام وقد دلت النتائج على أن عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي تشكل عنصراً مهماً، ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بالجامعات السعودية حيث تعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي السعودية، بالإضافة إلى أن هناك قصوراً بمكونات ومعايير ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدم وجود برامج تحفيزية، وعدم مساهمة الخطة الاستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الأقسام.

وفي دراسة للزعير و الضحيك (2019) عن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة برؤية المملكة 2030 باستخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الناشئة جاءت بدرجة عالية، وأن رؤية الجامعات تنبثق من رؤية

يمكن استخدامه لتحسين الأداء المستقبلي، كما دلت النتائج على أن وثيقة التخطيط الاستراتيجي تعتبر غاية وليست وسيلة لاستراتيجيات التحسين المستمر، كما دلت النتائج أن دوافع الخطة ركزت على تحقيق متطلبات البيئة الخارجية والامتثال إلى قوائم التحقق من الاعتماد، وتسلب النتائج الرئيسية الضوء على كيف يمكن للمسؤولين والمشرعين والوكالات التنظيمية الحكومية تحسين التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي العام.

وفي دراسة للدجوي (Aldejwi, 2014) النظرية وممارسة الالتزام بأفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى التزام الجامعات السعودية بأفضل الممارسات في خططها الاستراتيجية للفترة من (2009-2012) من خلال استخدام تحليل المحتوى، فقد هدفت إلى تحديد عمليات التخطيط الاستراتيجي ومستوى الالتزام بأفضل الممارسات فيها من خلال تصميم نموذج للتقييم مستمد من النموذج للتخطيط الاستراتيجي المطبق في نموذج Baile ونموذج Coolbaugh ونموذج دورة تغيير الاستراتيجية والذي تضمن مرحلة التحضير للتخطيط، والصياغة، وتطوير خطة العمل، وقد شملت الدراسة تحليل (11) وثيقة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وقد دلت النتائج أن 44% كان لديها خطط استراتيجية، وأن 56% منها استكملت بناء خططها الاستراتيجية وفق أفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة سلتر (Salter, 2014) بعنوان "دراسة حالة لعمليات التخطيط الاستراتيجي"، والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اختيار الخطة الاستراتيجية، وهل تؤثر عملية الاختيار على جودة الوثيقة الاستراتيجية باستخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلة شخصية وذلك على عينة تكونت من (20) شخصاً من العمداء وأعضاء هيئة التدريس في جامعتين، وقد دلت نتائج الدراسة على اختلاف الجامعتين بشكل كبير في خيارات

الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وذلك على عينة عشوائية مكونة من (170) من رؤساء الأقسام للعام 2015/2016 في أربعة مجالات، هي: الرسالة والرؤية المستقبلية والقيم والأهداف الاستراتيجية، وقد دلت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كان بشكل عام بدرجة متوسطة.

وفي دراسة المحاسنة (2016) عن الخطط الاستراتيجية للجامعات الأردنية، فقد هدفت الدراسة إلى تحليل الخطط الاستراتيجية للجامعات الأردنية والتعرف على نسبة توافر عناصر الخطة الاستراتيجية وشروط كل عنصر من العناصر باستخدام المنهج الوصفي (تحليل المحتوى) وذلك باستخدام أداة تضمنت ثمانية أبعاد وثمانية وأربعين شرطاً لهذه الأبعاد، وقد ضمت الدراسة عشر جامعات أردنية عامة وخاصة، ودلت النتائج أن نسبة توافر عناصر الخطة الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية في الجامعات الأردنية كانت فوق المتوسط وبنسبة (63%) أما الجامعات الخاصة فكانت أيضاً فوق المتوسط وبنسبة (72%)، وفيما يتعلق بشروط الرسالة والرؤية والأهداف والغايات والقيم والأهداف الاستراتيجية والخطط الإجرائية فقد جاءت متوفرة بنسبة مرتفعة، أما شروط التحليل البيئي والاستراتيجيات فقد جاءت متوفرة بنسبة فوق المتوسط.

وفي دراسة غوردن (Gordon, 2015) عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي العام: أداة إدارية أم منصة إعلامية، هدفت الدراسة إلى تحليل الخطط الاستراتيجية لثمانية جامعات في الولاية لتحديد ما إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي والخطط تلبى متطلبات الخطط الأساسية، وقد دلت النتائج على أن التخطيط الاستراتيجي لا يستخدم في التعليم العالي لفائدته الكاملة أو بطريقة تساعد على التحسين المستمر، كما تتضمن نقصاً ثابتاً في المراجعة والتحليل الذي



النتائج على أن البيانات الخاصة بتقديم الخدمات لتعليم قوة عمل مؤهلة هي الأكثر شيوعاً، وكان من بين أكثرها معرفة عالمية كافية ومتخصصة، أما عن الرؤية فكان الغالب هو إظهار البحث في أن تصبح جامعة بحثية مشهورة ورائدة ومحترمة على الصعيدين الوطني والدولي.

وفي دراسة لفرهود (2009) عن أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القادة الأكاديميين من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض وقد تكونت الاستبانة من (204) قائداً أكاديمياً في ثماني جامعات فلسطينية، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة منخفضة، بينما كانت أهمية التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية مما أشار إلى وجود حاجة ملحة لأنموذج تخطيط استراتيجي للجامعات الفلسطينية، كما كشفت الدراسة عن وجود عدد من المعوقات أمام التخطيط الاستراتيجي تتعلق بالتمويل، وبالوضع السياسي، وبالموارد البشرية، وبالبيئة الخارجية وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي ينبثق من الرؤية الوطنية للمجتمع العربي الفلسطيني.

وفي دراسة للأيوبي (2007) (Ayoubi, 2007) عن تقييم استراتيجيات التدويل في الجامعات في المملكة المتحدة فقد هدفت الدراسة إلى فحص مدى تطابق الإنجازات الدولية للجامعات البريطانية مع هدفها الاستراتيجي في التدويل، وذلك على عينة شملت (117) جامعة من خلال استخدام تحليل المحتوى، وقد دلت النتائج على أن 74% من بيانات الرسالة في جامعات المملكة المتحدة تتضمن أبعاداً دولية بالإضافة إلى أن نسبة 48% من هذه الجامعات نشطة دولياً.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات

التخطيط، وقد أظهرت نتائج الدراسة نجاحاً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث بينت أن هناك أربعة عوامل تدفع لاختيار عملية التخطيط الاستراتيجي وهي الهدف الاستراتيجي، وإدارة الثقافة، والقدرة التنافسية، والتعلم، والتنظيم، وأن تلك العمليات تؤثر على جودة الخطة الاستراتيجية. وفي دراسة الأشقر (2013) المتعلقة بمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن وذلك على عينة شملت (278) طالبا وطالبة من خلال استبانة تضمنت مجالات الأهداف، والرسالة، والرؤية، والقيم، وقد دلت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والسنة الدراسية، ونوع الكلية.

وفي دراسة حلس (2013) عن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين وذلك على عينة من العاملين في الجامعة الإسلامية تكونت من (60) عضو هيئة تدريس من خلال استخدام استبانة تضمنت أربعة مجالات، هي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي، وقد دلت النتائج على أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وفي دراسة أوزديم (2011) (Ozdem, 2011) عن تحليل الرسالة والرؤية في الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، فقد هدفت الدراسة إلى تحليل بيانات الرسالة والرؤية للخطط الاستراتيجية وقد تكونت عينة الدراسة من (72) جامعة حكومية وقد تم الوصول إلى الخطط الاستراتيجية من خلال مواقع الإنترنت لهذه الجامعات وقد تم استخدام تحليل المحتوى للوصول إلى البيانات وقد دلت

التكاليف المالية الضخمة التي تصرف على تصميم الخطط الاستراتيجية، وكذلك توفر محتوى للبرامج التدريبية المقدمة في هذه الجامعات من خلال تقديم المكونات الأساسية والمعايير لهذه المكونات والتركيز على امتلاك الكفاءات في المشاركة في وضعها.

#### منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك من خلال استخدام أسلوب تحليل المحتوى والذي يهتم بالوصف الظاهري والنوعي للموضوعات والأفكار العامة التي يتضمنها نموذج التخطيط الاستراتيجي من حيث مكونات الخطط الاستراتيجية أو معايير تلك المكونات في الجامعات السعودية بهدف الوصول إلى نسبة توفر مكونات الخطط الاستراتيجية، ونسبة توافر معايير تلك المكونات.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الحكومية جميعها والتي تشرف عليها وزارة التعليم والبالغ عددها ثماني وعشرون خطة استراتيجية وقد اقتصرنا على الخطط الاستراتيجية في آخر نسخة حتى عام 2020، وقد تم تجميع وثائق التخطيط الاستراتيجي من مواقع تلك الجامعات.

السابقة من حيث الهدف والمنهجية وبعض النتائج المتعلقة بأنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في ضوء تحليل خطتها الاستراتيجية من خلال المكونات الرئيسية، وقد تشابهت المعايير بكل مكون مع بعض الدراسات من حيث الهدف وأسئلة الدراسة والمنهجية من حيث المنهج ومجتمع الدراسة وعينتها، مثل: دراسة الحوامدة (2017) والمحاسنة (2016) وفرهود (2009)، وقد اختلفت جزئياً من حيث الهدف وأسئلة الدراسة والمنهجية كدراسة المانع (2020) و الشثري (2016) و الصرايرة والقدومي، (2016) ودراسة غوردن (Gordon, 2015) ودراسة الدجوي (Aldejwi, 2014) ودراسة سلتر (Salter, 2016) والأشقر (2013) وحلس (2013) ودراسة أوزدم (Ozdem, 2011) ودراسة الأيوبي (Ayoubi, 2007)، وما تميزت به هذه الدراسة هو تحديد المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في أغلب النماذج المستخدمة والمعايير في كل مكون والتي تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم، ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي الواردة من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، كما تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للجامعات بشكل مبسط ومفهوم وأساسي للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس وللموظفين، كما توفر هذه الدراسة

جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة من الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية

الجامعات السعودية	الخطط الاستراتيجية	المجموع	النسبة
28	28	28	100%
المجموع	28	28	100%

مكونات الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية ودرجة توافر معايير لهذه المكونات، وقد اعتمدت وثيقة التخطيط الاستراتيجي كوحدة للتحليل من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة المحاسنة (2016) ودراسة الحوامدة (2017) مع بعض التعديلات عليها بما يلائم الدراسة، وقد اشتملت الأداة في

يوضح الجدول (1) أن مجتمع الدراسة قد اشتملت على (28) من الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية وبنسبة 100%.

#### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي وإبراز المكونات التي تتضمنها، ومن خلال الاطلاع على

أخرى، وتم حساب نسبة الاتفاق بين التحليلين: الأول والثاني باستخدام معادلة نسبة الاتفاق بين التحليلين، وتم حسابها باستخدام المعادلة التالية:  
نسبة الاتفاق = [عدد الإجابات المتفق عليها / (عدد الإجابات المتفق عليها + المختلف عليها)] 100 وقد بلغت نسبة الاتفاق 90%.

2. الثبات الخارجي: قام الباحث من خلال محللين مختلفين ومتخصصين في التخطيط الاستراتيجي بتعريفهم بهدف البحث وأسئلته وأدواته، ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين الباحث والمتخصصين باستخدام المعادلة السابقة وبلغت نسبة الاتفاق بين تحليل الإحصائي الأول والباحث 85% وكذلك ما بين تحليل الإحصائي الثاني والباحث وقد بلغت نسبة 89% مما يؤكد على ثبات أداة الدراسة.

#### إجراءات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة عن مكونات ومعايير التخطيط الاستراتيجي، وواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وبناء أنموذج التخطيط الاستراتيجي، تم اعتماد تحليل المحتوى لوثيقة الخطة الاستراتيجية والتي غطت 2015-2020 كوحده للتحليل، أما فئة التحليل فهي تتكون من الخطة الاستراتيجية ومعايير كل مكون والتي شملت التخطيط للتخطيط، التحليل الأساسي، الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التنفيذ، المتابعة، وبعد تحديد وحدة التحليل وفئة التحليل تم إعداد استمارتين لجمع البيانات ورصد معدلات تكرار المكونات والمعايير في الخطط الاستراتيجية، هما: استمارة مكونات الخطة الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية، والثانية معايير كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية للوصول إلى النتائج، وقد مرت عملية التحليل في الخطط الاستراتيجية في سلسلة من الخطوات، هي:  
- الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مكونات ومعايير الخطط الاستراتيجية في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي.

صورتها النهائية على تسعة مكونات من مكونات الخطة الاستراتيجية حيث اشتمل مكون التخطيط للتخطيط على عشرة معايير، ثم مكون التحليل الاستراتيجي بمعايير، ثم مكون الرؤية ستة معايير، ثم مكون الرسالة ستة معايير، ثم مكون القيم أربعة معايير، ثم مكون الأهداف ثلاثة معايير، ثم مكون الهيكل ثلاثة معايير، ثم مكون التنفيذ ثلاثة معايير، وأخيراً مكون المتابعة اشتمل على معايرين.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرض الأسئلة على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية للحكم على مكونات الخطط الاستراتيجية ومعايير كل مكون من المكونات، ووفقاً لذلك فقد وردت العديد من الملاحظات حول المكونات والمعايير التي تتضمنها هذه المكونات، وقد تم الأخذ بهذه الملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة، وقد أخذت الأداة صورتها النهائية والمكونة من تسعة مكونات، وتضمنت تسعة وثلاثين عنصراً تتضمنها هذه المكونات للخطط الاستراتيجية، وقد كانت درجة الاتفاق بين المحكمين بنسبة 80% مما يعني أن الأداة تتصف بالصدق.

#### ثبات التحليل:

للتأكد من ثبات التحليل تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخدام نوعين من الثبات، الثبات الداخلي (عبر الزمن) من خلال تحليل وثيقة التخطيط الاستراتيجي مرتين والفصل بينهما بفترة زمنية ثم حساب متوسط نسبة التوافق بين التحليلين، أما بالنسبة للثبات الخارجي فتم من خلال تحليل (متخصصين) ممن عملوا في التخطيط الاستراتيجي كل محلل لوحده باستخدام أداة التحليل التي تم إعدادها ثم حساب معامل الثبات وهي كما يلي:

1. الثبات الداخلي: فقد قام الباحث بتحليل عينة من الخطط الاستراتيجية بلغت 20% وبعد مرور ثلاثة أسابيع قام الباحث بإعادة تحليل الخطط مرة

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج البيانات المطلوبة لأسئلة الدراسة وحساب التكرارات والنسب المئوية، لتوافر مكونات الخطط الاستراتيجية للإجابة على السؤالين: الأول والثاني.

### نتائج الدراسة:

تم تحليل النتائج من خلال تفرغ الإجابة لعدد ثماني وعشرين خطة استراتيجية في (28) جامعة حكومية من خلال عدد من الخطوات، هي:

- 1- نقل البيانات عن مكونات التخطيط والمعايير في الخطط الاستراتيجية إلى برنامج اكسل.
- 2- مراجعة البيانات وتدقيقها.
- 3- تطبيق الإحصاءات الوصفية على البيانات ووضع الجداول، وحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية.

### مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما مكونات ومعايير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؟ للإجابة على هذا السؤال فقد تم الرجوع للأدب النظري المتعلق بنماذج التخطيط الاستراتيجي سواء في قطاع الإدارة العامة أو القطاع الخاص، كما تم الرجوع إلى العديد من الورش والبرامج التدريبية الخاصة بنماذج التخطيط الاستراتيجي، وتم الرجوع إلى العديد من الخطط الاستراتيجية في العديد من الجامعات الأجنبية والمحلية، إضافة للعديد من الأبحاث، حيث تم حصر مكونات التخطيط الاستراتيجي، والمعايير الخاصة بكل مكون من المكونات والتي شملت التخطيط للتخطيط، التحليل الأساسي، الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التنفيذ، المتابعة، ويوضح الجدول التالي تلك المكونات والمعايير الخاصة بكل مكون من المكونات حسب الجدول رقم (2):

- تحديد الهدف من التحليل حيث هدف التحليل إلى تحديد مكونات الخطط الاستراتيجية، وتحديد معايير كل مكون.

- إعداد قائمة بمكونات الخطط الاستراتيجية ومعايير كل مكون.

- التأكد من صدق أداة تحليل المحتوى في صورتها الأولية، ثم عرضها على عدد من المحكمين، ومن ثم إعدادها بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة.

وقد تم تقسيم مستويات المقاييس إلى أربعة مستويات: منخفضة، تحت المتوسط، فوق المتوسط، مرتفعة وتم حساب نسبة التوافر في المكونات وعناصر كل مكون وفق المعادلة التالية:

5 % - أقل من 25% منخفضة

26 % - أقل من 50% تحت المتوسط

50 % - أقل من 75% فوق المتوسط

75 % - 100% مرتفعة

### بناء النموذج المقترح:

تم بناء النموذج من خلال الجانب النظري والذي تضمن الاطلاع على الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وقد احتوى على عدة نماذج للتخطيط الاستراتيجي على مستوى قطاع الأعمال وقطاع التعليم، ومحتوى كل نموذج ومكوناته الأساسية، كما تضمن بناء النموذج العمل على تحليل الخطط الاستراتيجية في (28) جامعة في المملكة العربية السعودية والتعرف على مكوناتها ومعايير كل مكون من المكونات.

### صدق النموذج:

تم التحقق من صدق النموذج من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين في الإدارة التربوية والذين قاموا بمراجعة النموذج واقتراح التعديل بالحذف والإضافة والوصول إلى الصورة النهائية للنموذج.

**جدول رقم (2) مكونات ومعايير التخطيط الاستراتيجي**

م	المكون	المعايير
1	التخطيط للتخطيط	أسماء فريق التخطيط تخصص فريق التخطيط تنظيم أعمال الفريق توضيح الشركاء تحديد الثقافة الحالية تحديد وتحليل القيم تحديد وإشراك المستفيدين تحديد المقابلات وورش العمل تحديد منهجية التخطيط
2	التحليل الأساسي	تحليل البيئة الداخلية تحليل البيئة الخارجية الاستراتيجية
3	الرؤية	طموحة وواقعية، تتحدى الواقع وقابلية للتطبيق محددة زمنياً قابلة للقياس ملهمة ومحفزة معاصرة مختصرة
4	الرسالة	مختصرة أقل من 20 كلمة تحدد محور عمل الجامعة تحديد الجمهور المستهدف تحتوي على عدد من 2-3 من القيم تشير إلى التميز على المنافسين تشعر بالفخر
5	القيم	تتضمن من 3-5 قيم تعكس حاجات المستفيدين تقود الرسالة تقود الرؤية
6	الأهداف	شمول الأهداف (مالية - المستفيدين - العمليات- النمو) تستعمل طريقة ( SMART) في صياغتها تتضمن مؤشرات الأداء
7	الهيكل التنظيمي	يتضمن مجال العمل الأساسي تحديد وحدات العمل الرئيسية اختيار الهيكل
8	التنفيذ	تحليل الفجوات خطة العمل توزيع المهام
9	المتابعة	تدقيق الأداء الفرص والطوارئ

### السؤال الثاني: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، ونسبة توافر مكونات التخطيط الاستراتيجي في الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وبناء عليه فقد تم تحديد نسبة التوافر في كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي تلك المكونات والمعايير الخاصة بكل مكون من المكونات حسب الجدول رقم (3):

ويتبين من الجدول رقم (2) أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتكون من تسعة مكونات وكل مكون يتكون من مجموعة من المعايير حيث تضمن مكون التخطيط للتخطيط تسعة معايير ثم مكون التحليل الأساسي ثلاثة معايير ثم مكون الرؤية ستة معايير، ثم مكون الرسالة ستة معايير، ثم مكون القيم أربعة معايير ثم مكون الأهداف ثلاثة معايير، ثم مكون الهيكل التنظيمي ثلاثة معايير، ثم مكون التنفيذ ثلاثة معايير ثم مكون المتابعة معيارين، وهذه المكونات مشتركة بين أكثر من نموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم 3: التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مجتمع الدراسة عن مكونات التخطيط الاستراتيجي

م	المكون	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
1	التخطيط للتخطيط	20	71.4%	فوق المتوسط
2	التحليل الأساسي	19	67.8%	فوق المتوسط
3	الرؤية	28	100.0%	مرتفع
4	الرسالة	28	100.0%	مرتفع
5	القيم	28	100.0%	مرتفع
6	الأهداف الاستراتيجية	28	100.0%	مرتفع
7	الهيكل التنظيمي	3	10.7%	منخفض
8	التنفيذ	4	14.3%	منخفض
9	المتابعة	0	0.0%	منخفض
	المجموع		59.6%	فوق المتوسط

التخطيط للتخطيط، والتحليل الأساسي، والرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والمتابعة والتنفيذ، وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعات ويتضح من خلال الجداول التالية:

#### أولاً: التخطيط للتخطيط

ويتبين من الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة لكل من الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف، ونسبة 100% بينما كانت أقل نسبة لكل الهيكل التنظيمي، والتنفيذ، والمتابعة وقد بلغت نسبة توافر مكونات الخطة الاستراتيجية ككل فوق المتوسط ونسبة (59.6%).

كما يتطلب ذلك تحليل مدى توافر المعايير الخاصة بكل مكون من المكونات في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، هي:

**جدول رقم 4: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون التخطيط للتخطيط للجامعات السعودية**

عناصر التخطيط للتخطيط	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
تقييم الحاجة إلى خطة	28	100.0%	مرتفع
أسماء فريق التخطيط	18	64.3%	فوق المتوسط
تخصص فريق التخطيط	4	14.3%	منخفض
تنظيم أعمال الفريق	5	17.9%	منخفض
توضيح الشركاء	15	53.6%	فوق المتوسط
تحديد الثقافة الحالية	0	0.0%	منخفض
تحديد وتحليل القيم	4	14.3%	منخفض
تحديد وإشراك المستفيدين	27	96.4%	مرتفع
تحديد المقابلات وورش العمل	23	82.1%	مرتفع
تحديد منهجية التخطيط	26	92.9%	مرتفع
المجموع		53.6%	فوق المتوسط

وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات الرسالة ككل فوق المتوسط وبنسبة (53.6%).

**ثانياً: التحليل الأساسي.**

ويظهر من الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة توافراً لعنصر تقييم الحاجة إلى خطة كان مرتفعاً وبنسبة مئوية (100%)، بينما كانت النسبة الأقل لعنصر تحديد الثقافة التنظيمية وبنسبة توافر منخفض،

**جدول رقم 5: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون التحليل الأساسي**

عناصر التحليل الأساسي	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
تحليل البيئة الداخلية	27	96.4%	مرتفع
تحليل البيئة الخارجية	26	92.9%	مرتفع
الاستراتيجية	4	14.3%	منخفض
المجموع		67.8%	فوق المتوسط

(67.8%)، وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات التحليل الأساسي ككل فوق المتوسط وبنسبة (67.8%).  
**ثالثاً: الرؤية.**

ويظهر من الجدول رقم (5) أن أعلى نسبة توافراً لعنصر تحليل البيئة الداخلية كان مرتفعاً وبنسبة مئوية (96.4%)، بينما كانت أقل نسبة لعنصر الاستراتيجية وكان منخفضاً وبنسبة مئوية

**جدول رقم 6: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون الرؤية للجامعات السعودية**

عناصر الرؤية	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
طموحة وواقعية	28	100.0%	مرتفع
محددة زمنياً	1	3.6%	منخفض

قابلة للقياس	3	10.7%	منخفض
ملهمة ومحفزة	8	28.6%	أقل من المتوسط
معاصرة	27	96.4%	مرتفع
مختصرة	26	92.9%	مرتفع
المجموع		55.4%	فوق المتوسط

كان منخفضاً وبنسبة مئوية (3.6%)، وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات الرؤية ككل فوق المتوسط وبنسبة (55.4%).

#### رابعاً: الرسالة

جدول رقم 7: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون الرسالة للجامعات السعودية

عناصر الرسالة	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
مختصرة أقل من 20 كلمة	19	67.9%	فوق المتوسط
تحدد محور عمل الجامعة	23	82.1%	مرتفع
تحديد الجمهور المستهدف	6	21.4%	منخفض
تحتوي على عدد من 2-3 من القيم	1	3.6%	منخفض
تشير إلى التميز على المنافسين	6	21.4%	منخفض
تشعر بالفخر	9	32.1%	أقل من المتوسط
المجموع		38.1%	أقل من المتوسط

وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات الرسالة ككل أقل من المتوسط وبنسبة (38.1%).

#### خامساً: القيم

جدول رقم 8: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون القيم للجامعات السعودية

عناصر القيم	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
تتضمن من 3-5 قيم	27	96.4%	مرتفع
تعكس حاجات المستفيدين	24	85.7%	مرتفع
تقود الرسالة	23	82.1%	مرتفع
تقود الرؤية	23	82.1%	مرتفع
المجموع		86.1%	مرتفع



ويظهر من الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة كانت لعنصر تتضمن من 3-5 قيم كانت مرتفعة وبنسبة مئوية (96.4%)، بينما كانت أقل نسبة لعنصر تقود الرسالة وتقود الرؤية وبنسبة مئوية

(82.1%)، وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات القيم ككل (مرتفعاً) وبنسبة (86.1%).

**سادساً: الأهداف**

**جدول رقم 9: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون الأهداف للجامعات السعودية**

عناصر الأهداف	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
شمول الأهداف (مالية - المستفيدين - العمليات - النمو)	27	96.4%	مرتفع
تستعمل طريقة (SMART) في صياغتها	2	7.1%	منخفض
تتضمن مؤشرات الأداء	5	17.9%	منخفض
المجموع		40.5%	أقل من المتوسط

ويظهر من الجدول (9) أن أعلى نسبة توافراً لعنصر شمول الأهداف وبنسبة مرتفع وبنسبة مئوية (96.4%)، بينما كانت أقل نسبة لعنصر استعمال طريقة SMART وبنسبة مئوية (7.1%)، وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات الأهداف ككل أقل من المتوسط (40%).

**سابعاً: الهيكل التنظيمي**

**جدول رقم 10: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون الهيكل للجامعات السعودية**

عناصر الهيكل	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
يتضمن مجال العمل الأساسي	6	21.4%	منخفض
تحديد وحدات العمل الرئيسية	3	10.7%	منخفض
اختيار الهيكل	1	3.6%	منخفض
المجموع		11.9%	منخفض

ويظهر من الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة توافراً لعنصر "يتضمن مجال العمل الأساسي" كان (منخفضاً) وبنسبة مئوية (21.4%)، بينما كانت أقل نسبة لعنصر "اختيار الهيكل" كانت

(منخفضاً) وبنسبة (3.6%)، وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات الهيكل التنظيمي ككل منخفض (11.9%).

**ثامناً: التنفيذ**

**جدول رقم 11: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون التنفيذ للجامعات السعودية**

عناصر التنفيذ	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
تحليل الفجوات	0	0.0%	منخفض
خطة العمل	3	10.7%	منخفض
توزيع المهام	4	14.3%	منخفض
المجموع		12.5%	منخفض

(0%)، وقد بلغت نسبة توافر عناصر مكونات التنفيذ ككل (منخفضاً) (12.5%).

#### تاسعاً: المتابعة

ويظهر من الجدول رقم (11) أن أعلى نسبة توافراً لعنصر توزيع المهام (منخفض) وبنسبة مئوية (14.3%)، بينما كانت أدنى نسبة لعنصر تحليل الفجوات كانت (منخفضاً) وبنسبة مئوية

جدول رقم 12: التكرارات والنسب المئوية لتوافر عناصر مكون المتابعة للجامعات السعودية

عناصر المتابعة	التكرارات	النسبة المئوية	نسبة التوافر
تدقيق الأداء	0	%0	منخفض
الفرص والطوارئ	0	%0	منخفض
المجموع		%0	منخفض

وأظهرت النتائج أن عناصر مكونات الخطط الاستراتيجية الأكثر توافراً، هي: الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، بدرجة (مرتفعة) ثم أتت التخطيط للتخطيط، والتحليل الأساسي بدرجة (متوسطة)، ثم الهيكل ثم التنفيذ ثم المتابعة بدرجة (منخفضة)، ويعزى نسبة توافر عناصر مكون الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية بدرجة مرتفع إلى أنها أحد معايير الاعتماد المؤسسي التي يعتمد عليها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالإضافة إلى كونه أحد المحكمات الأساسية مما يستلزم على الجامعة الاهتمام به والحصول على تقييم جيد، أما نسبة توافر عناصر مكوني التخطيط للتخطيط، والتحليل الأساسي فقد كان بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى عدم تضمين معايير المركز الوطني له كمعيار أساسي ضمن معايير الاعتماد المؤسسي، كما يعزى ذلك إلى اختلاف منهجيات التخطيط فبعضها يتضمن هذا المكون وبعضها لا يتضمنه، أما الهيكل التنظيمي والتنفيذ والمتابعة فكانت عناصر توفر هذه المكونات منخفضة في الدراسة وقد يعزى ذلك إلى عدم تضمين المركز الوطني معايير الاعتماد بالنسبة لها، وإلى عدم فهم العلاقة فيما بين مكونات الخطة الاستراتيجية، وكذلك عدم فهم العناصر التي يتكون منها كل مكون، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المحاسنة (2016) في أن نسبة التوافر للرؤية

ويظهر من الجدول (12) أنه لا يوجد هناك أي جامعة من جامعات المملكة العربية السعودية تتوفر فيها عناصر مكون المتابعة. ويتضح من الجدول رقم (2) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية يتضمن نسبة توافر مكونات الخطط الاستراتيجية وتراوحت ما بين (0- 100%) حيث كانت أعلى نسبة كانت لمكون الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، التخطيط للتخطيط، التحليل الأساسي، الهيكل التنظيمي، التنفيذ، المتابعة وقد كانت نسب التوافر الإجمالية فوق المتوسط وبنسبة (59.6%) وقد يعود ذلك إلى حداثة تجربة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، إضافة لعدم استيعاب نماذج التخطيط الاستراتيجي وفهم العلاقة فيما بينها، وعدم توفر كفاءات بشرية متخصصة في الجامعات، إضافة لاختلاف خلفيات المستشارين في التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الأشقر (2013) والتي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الصرايرة والقدومي (2016) والتي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المحاسنة (2016) والتي تشير إلى أن نسبة توافر المكونات كانت فوق المتوسط، كما تتفق مع دراسة (Aldejwi, 2014) أن نسبة توافر المكونات كانت فوق المتوسط، وتختلف عن دراسة حلس (2013) والتي جاءت بدرجة كبيرة.

ويهدف هذا النموذج إلى تزويد الجامعات السعودية بأنموذج مقترح قد يكون الأقرب والأسهل للعمل عليه فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي حيث يوفر هذا الأنموذج المراحل التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي والمكونات الأساسية في كل مرحلة من المراحل كما تقدم هذه الدراسة المعايير الأساسية لكل مكون حيث تساعد إلى حد كبير الجامعات في نجاح تخطيطها الاستراتيجي، وتقوم فلسفة هذا النموذج على اختيار منهجية كاملة تتضمن المراحل وتسلسلها والمكونات الأساسية والمعايير لكل مكون والتي تضمن تحقيق هذا المكون بدرجة كبيرة، وتضمن في مكوناته الأساسية إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في التخطيط الاستراتيجي والذين يلعبون دوراً مهماً وأساسياً في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

ويتميز هذا النموذج المقترح بأنه يغطي المراحل والمكونات والمعايير الخاصة بكل نماذج التخطيط الاستراتيجي فهو يغطي المراحل الأساسية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي، وكذلك المكونات الأساسية المشتركة في بقية النماذج والتي تضمن نجاح التخطيط الاستراتيجي، كما يغطي النموذج المعايير المطلوبة بكل مكون وأهمية الالتزام به لأهميته في إنجاح الخطة وهو ما يلبي تطلعات الجامعة في المستقبل ويلبي متطلبات التصنيفات الدولية والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.

ويستند الأنموذج المقترح على عدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي سواء ما تعلق منها بالقطاع العام أو القطاع الخاص أو التعليم العالي والتي تتضمن العديد من المكونات حسب البيئة المحيطة وطبيعة العمل التي ستطبق به، وإن اختلفت هذه النماذج إلا أنها تتشابه في بعض المكونات، وحيث ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه أداة لتطوير الجامعة واستشراف لمستقبلها، فمن المتوقع تقديم أنموذج مناسب يغطي كافة المكونات الموجودة في النماذج الأخرى ويكون سهلاً ومتضمناً للعناصر الأساسية في كل مكان والتي غالباً ما يغفل عنها

والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية كانت مرتفعة، واختلفت معها في مكون التحليل الأساسي، كما اتفقت مع دراسة (Aldejwi, 2014) في أن نسبة التوافر في التخطيط والتحليل الأساسي والرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية كانت (مرتفعة)، واختلفت عنها في التنفيذ.

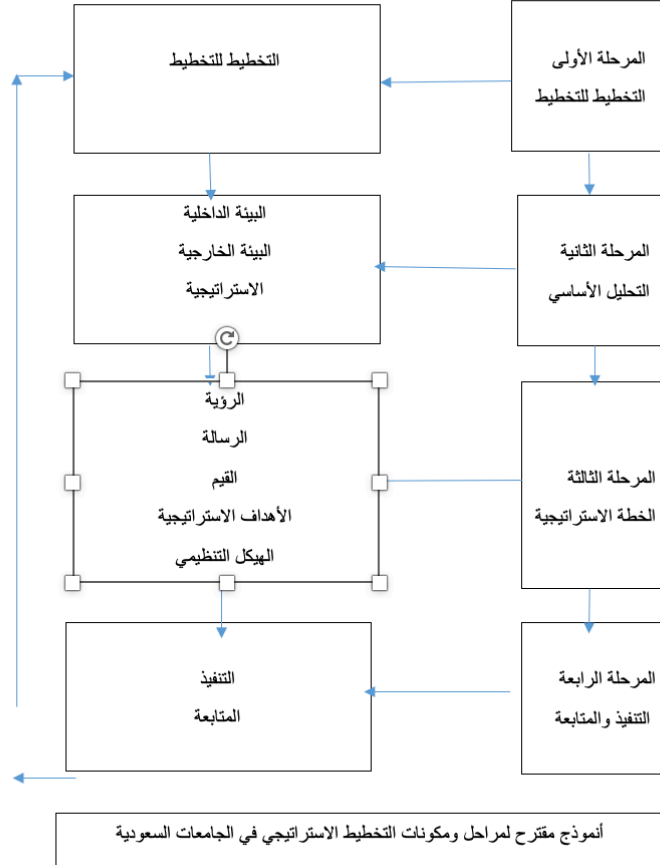
ونستنتج من ذلك أن نسبة التوافر لمكونات الخطة الاستراتيجية كانت (مرتفعة) لبعض المكونات، هي: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية بسبب تضمينها معايير الاعتماد المؤسسي لهذه المكونات كمحركات رئيسية، وبعضها كانت نسبة التوافر (متوسطة)، مثل: مكون التخطيط للتخطيط، والتحليل الأساسي وبعضها كان بدرجة (منخفضة) كمكون الهيكل التنظيمي لها، والتنفيذ، والمتابعة بسبب عدم تضمينها لمعايير الاعتماد المؤسسي ومحركاته.

### السؤال الثالث: ما الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم بناء الأنموذج من خلال مراجعة الإطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ونماذجه المختلفة، وكذلك تمت مراجعة عدد من الدراسات السابقة والتي تضمنت عدداً من النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي؛ للوصول إلى إطار عام عن الأنموذج المقترح في مجموعة من المراحل والتي تتضمن مجموعة من المكونات التي تتعلق في كل مرحلة من المراحل والذي يمكن تطبيقه في ثمان وعشرين جامعة من الجامعات السعودية، وقد أشارت عدد من الدراسات أن واقع التخطيط الاستراتيجي حقق درجة منخفضة أو متوسطة للمكونات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي ومنها دراسة (Aldejwi,2014).

نموذج (Aldejwi, 2014) من حيث المراحل والمكونات الأساسية. يتكون الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من عدد من المراحل والمكونات الأساسية، هي كما يلي:

البعض، وهي من أهم مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي، ويتفق هذا النموذج مع بعض النماذج الأخرى، مثل نموذج الحوامدة (2017)، ويختلف عن نموذج فرهود (2016)، ويتفق بشكل كبير مع



وإشراك المستفيدين وتحديد المقابلات معهم وورش العمل، وتحديد نموذج التخطيط التي سيتم العمل عليه، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة مهمة من حيث الأعداد والتهيئة والتجهيز وتتطلب كثيراً من التقييم من خلال عدد من الاستبانات لدراسة استيفاء المعايير في كل مكون.

#### المرحلة الثانية: التحليل الأساسي.

يتضمن هذا التحليل عدداً من المكونات الأساسية، هي: تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والتي تتضمن عدداً من أدوات التحليل المناسبة، واختيار الاستراتيجية التي سنتجه إليها

#### المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من المكونات الأساسية هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي ويتضمن مجموعة من المكونات والمعايير الخاصة بكل مكون، هي: تقييم الحاجة إلى خطة، وتشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي مكون من عدد من التخصصات التي تحتاجها الخطة، ووضع خطة لعمل الفريق، وتوزيع المسؤوليات بينهم، وتحديد الشركاء المعنيين في الخطة للتواصل معهم، والعمل على تحديد الثقافة التنظيمية للجامعة، ثم تحديد وتحليل القيم التي سنلتزم بها الجامعة، وتحديد

على تخفيض التكاليف المالية التي تدفع لكثير من المكاتب الاستشارية والخبراء في وضع الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية، ويستطيع النموذج المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة وبين الخطط الاستراتيجية في الجامعات، كما ويلبي متطلبات هيئات الاعتماد المحلية والدولية في بعض المعايير والمحركات التي تعمل عليها، كما يقدم مجموعة من المكونات التي يجب التركيز عليها وعدم إغفالها في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، بالإضافة إلى أنه يعد دليلاً إرشادياً للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمستفيدين عن منهجية التخطيط الاستراتيجي، وفي النهاية يقدم محتوى متقدم للبرامج التدريبية المطلوبة في الجامعات عن التخطيط الاستراتيجي.

#### التوصيات:

1. تبني النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية والذي يتضمن المكونات الأساسية والمشاركة في نماذج التخطيط الاستراتيجي، والمعايير لكل مكون من المكونات.
2. من خلال نتائج الدراسة يجب البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات لتضم مكون التخطيط للتخطيط الاستراتيجي والتحليل الأساسي، والتركيز عليهما حيث إنهما من أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي.
3. من خلال نتائج الدراسة لا بد من التركيز على استيفاء بعض المكونات للخطط الاستراتيجية كإيجاد الهيكل التنظيمي، والمتابعة والتنفيذ، حيث تترك الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية المكونين وهما من يحمل الخطة الاستراتيجية ويتابع تنفيذها.
4. من خلال نموذج الدراسة تم تقديم معايير كل مكون، هي من الأهمية بمكان ولا تقل

الخطة، وهذه المرحلة أيضاً تحتاج إلى تجهيز عال ووقت كاف وورش عمل متنوعة من خلال مجموعة من الخبراء لتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي من خلالها يمكن الانطلاق إلى الأهداف الاستراتيجية التي ستعمل عليها الجامعة في المستقبل وفق مؤشرات أداء يمكن قياسها.

#### المرحلة الثالثة: الخطة الاستراتيجية.

في هذه المرحلة تتضمن عدداً من المكونات والتي تتضمن وضع الرؤية للجامعة، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية وهذه المكونات يجب أن تعد وفق معايير دقيقة تدعم فعالية الخطة الاستراتيجية وتساعد في إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها، وفي هذه المرحلة تتطلب المكونات الالتزام بالمعايير الخاصة بكل مكون حتى يكون فعالاً ومؤثراً وحتى يفى بالهدف المنشود منه، وكثير من الخطط الاستراتيجية التي تم الاطلاع عليها لا تتقيد بتلك المعايير مما يخلق كثيراً من المشاكل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

#### المرحلة الرابعة: التنفيذ والمتابعة.

وفي هذه المرحلة تتضمن عدداً من المكونات وهي مرحلة التنفيذ فيجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي مرحلة التنفيذ حيث إنها من أهم المراحل في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مكون المتابعة للخطة الاستراتيجية والتعرف على المعوقات التي تعترضها، وفي هذه المرحلة يجب بناء النماذج الخاصة بالتنفيذ والمتابعة وهي من أهم المراحل حيث سيتوقف عليها نجاح الخطة الاستراتيجية، وحل المشاكل التي تعترض تنفيذها أولاً بأول.

ويقدم هذا النموذج إضافة متميزة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، فمن خلال هذا النموذج ستتعرف الجامعات على منهجية مناسبة ومبسطة للتخطيط الاستراتيجي لديها، والذي تم بناؤه بناءً على مسح لكثير من نماذج التخطيط الاستراتيجي العالمية والمحلية ومكوناتها ومعاييرها من خلال تقديم المراحل الأساسية والمكونات لكل مرحلة، كما أن هذا النموذج قادر

في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(12)، 146-164.

الشثري، عبدالعزيز. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، 6 (1437)، 225-280.

الصريرة، خالد والقدومي، منال. (2019). مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2(1) 278-296.

العيسى، احمد. (2011). التعليم العالي في السعودية دار الساقى، الطبعة الاولى.

فروهد، نداء. (2009). أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.

الكيلاني، انمار و ديرانى، محمد عيد. (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 10(11)، 65 - 88.

المانع، عبدالله. (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة كلية التربية بينها، 21 (4)، 46-116.

المحاسنة، فاطمة. (2016). الخطط الاستراتيجية للجامعات الأردنية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2022.

#### المراجع الانجليزية

Aldejwi, S. F. (2014). Theory and practice: Compliance with best practices in Saudi Arabian public universities' strategic planning (Doctoral dissertation, University of La Verne).

Ayoubi, R. M., & Massoud, H. K. (2007). The strategy of internationalization in universities: A quantitative evaluation of the intent and implementation in UK universities. *International Journal of educational Management*, 21(4), 329-349.

Bryson, J.M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(1), 255-267.

Chance, S & Williams, B.T. (2009). Assessing university strategic plans: A Tool for consideration. *Educational planning: The journal of the international society for educational planning*, 18(1), 38-54.

Espy, S.N. (1988). Planning for success: Strategic planning in nonprofits. *Nonprofit World*, 6(5), 23-24.

عن المكونات الأساسية والتي تلعب دوراً أساسياً ومهماً في استيفاء المعايير الأساسية والمعايير الفرعية والمحركات المطلوبة من جهات الاعتماد الدولية والمحلية، وفي إلهام القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في تبني الخطة الاستراتيجية والمشاركة بها، كما يجب العمل على تبني المعايير لكل مكون من المكونات والعمل على تحقيقه.

5. تنفيذ عدد من البرامج التدريبية المكثفة والمميزة لزيادة الوعي في التخطيط الاستراتيجي بمكونات النموذج المقترح والمعايير بكل مكون لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات واكتساب الكفاءات والمهارات التي تتطلبها عملية إعداد الخطط الاستراتيجية.

6. وضع دليل متكامل لمكونات الخطة الاستراتيجية يتضمن العناصر في كل مكون وشرح تفصيلي لكيفية تنفيذه.

#### المراجع العربية

حلس، سالم. (2013). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(13)، 129-150.

حوامدة، باسم. (2017). أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خطتها الاستراتيجية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(3)، 13-36.

دوريس، مايكل، كنيلي، جون، ترينر، جميس. (2006). التخطيط الاستراتيجي الناجح، العبيكان للنشر، الرياض.

رؤية (2030). المملكة العربية السعودية.

الزعيبر، ابراهيم والضحيك، نوره. (2019). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(13)، 1-40.

الأشقر، وفاء. (2013). مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية

- Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review.
- Ozdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.
- Salter, R. L. (2016). *Two case studies of the university strategic planning process*. (Doctoral dissertation, Lindenwood University).
- Taylor, A. L., & Karr, S. (1999). Strategic planning approaches used to respond to issues confronting research universities. *Innovative Higher Education*, 23, 221-234.
- Fathi, M.M., Wilson, L. (2009). Strategic Planning in Colleges and Universities. *The Business Renaissance Quarterly*, 4(1), 91-103.
- Gordon, G., & Fischer, M. (2015). Strategic planning in public higher education: Management tool or publicity platform? *Educational Planning*, 22(3), 5-17.
- Hill, M. (2005). A case study of strategic planning at a public, mid-south university. Arkansas State University.
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the impact of strategic planning in higher education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47.