



# مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

دراسة حالة: (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة،  
وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء)

إعداد

د. عبدالله بن محمد المانع

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية - جامعة الملك سعود

مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام  
دراسة حالة: (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها،  
وجامعة الملك فيصل في الاحساء)

إعداد

د. عبدالله بن محمد المانع

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية - جامعة الملك سعود

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؛ حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم إختيار أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة والمكونة من جميع رؤساء الأقسام في ثلاثة من الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء). حيث إشملت العينة على ١٣٧ رئيس قسم. وقد إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي تُشكل عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية). بحيث تُعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، بالإضافة الى ان هناك قصور بمكونات ومعايير ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي (مدخلات، مخرجات) الذي وضحته محاور الدراسة. بالإضافة الى عدم وجود برامج تحفيزية وعدم مساهمة الخطة الإستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الاقسام. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها أن يتم تأهيل رؤساء الأقسام للممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ويكونوا من ذي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة الى عدد من المقترحات على سبيل المثال لا الحصر: العمل على إيجاد معايير ممارسة التخطيط الإستراتيجي للجامعة واشترط توافر شواهد وبراهين لممارسة الجامعات الحكومية السعودية بشكل خاص والمؤسسات التعليم العالي بشكل عام لها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، عملية التخطيط الاستراتيجي، ممارسة التخطيط الاستراتيجي، الجامعات، رؤساء الاقسام.

---

## **The extent of the practice of strategic planning in Saudi universities from the point of view of department heads**

**Case Study: (King Abdulaziz University in Jeddah, King Khalid University  
in Abha, King Faisal University in Al-Ahsa)**

---

### **Abstract**

This study aimed to identify the extent of the practice of strategic planning in Saudi universities from the point of view of the heads of departments; where the researcher used the descriptive analytical method, the sample of the study was randomly selected from the study population consisting of all heads of departments in three Saudi public universities (University King Abdulaziz University in Jeddah, King Khalid University in Abha and King Faisal University in Al-Ahsa). The sample included 137 department heads. The questionnaire was used as a tool to collect the required data and information. The study concluded with a number of results, most notably that the exercise of the strategic planning process is an important element and a major axis of quality to be applied in higher education institutions (Saudi universities). The university's vision, mission, and objectives are central to its identity, including its educational activities, its student body and its role within the framework of higher education institutions (Saudi universities), in addition to the limitations of the components and standards of the practice of strategic planning process (inputs, outputs), which were explained by the study axes. In addition to the lack of incentive programs and the contribution of the strategic plan to strengthen the national spirit of the heads of departments. The study also recommended a number of recommendations, the most important of which is to qualify department heads to practice the strategic planning process and be of the highest scientific qualifications in the field of strategic planning. In addition to a number of proposals, including but not limited to: Work on the criteria for the practice of strategic planning of the university and the requirement of evidence and evidence of the practice of Saudi public universities in particular and institutions of higher education in general.

**Key Words:** Planning, Strategic Planning, Strategic Planning Process, Practice Strategic Planning, Universities, Department Heads.

**مقدمة:**

ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)، يُعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، ما يُمكن التعليم العالي (الجامعات السعودية) من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له وإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية) يعمل على تحسين الظروف وإجتذاب طلاب أكثر تفوقاً، وتحديث المنشآت والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف. (Wright, Kroll, & Parnell, 1998)

لذا يُعتبر ممارسة التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة، فمن الصعب تصور مؤسسة تمارس نشاطها بدون تخطيط، وإلا فالبديل هو العشوائية، أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان. (Dooris, Kelley, & Trainer, 2004) ويعتمد نجاح ممارسة أي خطة على الإدارة الناجحة، والرغبة في استخدام الذكاء البشري بإقتدار، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن إختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين-الداخلية والخارجية- والتوقعات المستقبلية وإمكانات الجامعة، مع معرفة التحديات المصاحبة لها وسبل التغلب عليها، ولن يتم ذلك إلا مع وفرة في المعلومات، والمؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل (الهاللي، ٢٠٠٦). لهذا تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية) صعوبات في التنبؤ بالمستقبل، وفي التخطيط أكثر من أي وقت مضى، نظراً لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب في التكنولوجيا، والمعلومات والاتصالات، والأنظمة والقوانين والتعليمات،

من هنا سارعت الإدارات الجامعية على كافة المستويات إلى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، نظراً لما يحققه من نتائج هامة على مستوى التعليم العالي (الجامعات السعودية)، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقويم للخطط الاستراتيجية، مما يُساهم في تحسينها، ويخلق الحس بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد اتجاهها. (Brewer, 2003)

فالجامعات الحكومية السعودية كمثيلاتها في دول العالم، تعاني من مجموعة من التحديات منها، تدني قدرة النظام الجامعي على مجاراة التقدم العلمي والتقني، ونقص البيانات الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي، ونقص الأفراد المدربين على التخطيط الاستراتيجي، وغياب

هيكلية إدارية فعالة على المستوى الجامعي، مما يجعل الحالة ملحة إلى ضرورة إعداد خطط استراتيجية للمؤسسات الجامعية، تتناسق مع الخطة الاستراتيجية الوطنية للجامعات، وتحديث الخطط الاستراتيجية الموضوعية بشكل دوري، والعمل بأسلوب منهجي أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة واستخدام أسلوب التخطيط بالمشاركة، مع ضرورة اختبار اتباع الخطط الاستراتيجية وتوفير متطلبات نجاحها، والسعي لأن تكون الخطة الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية واقعية، وطموحة، في الوقت ذاته، تأخذ بالاعتبار الظروف المحيطة والتغيرات المحتملة، وتسعى لرسم مسار التطور والارتقاء على المدى المنظور (أبو عيشة، ٢٠٠٨)

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أن المملكة العربية السعودية اليوم ليست بحاجة إلى جامعات تقليدية بقدر ما هي بحاجة إلى جامعات مُنافسة، كما أنها بحاجة إلى رؤية تعليمية جديدة، حتى تتمكن من مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في العالم والطلب المتزايد على التعليم في ظل العولمة والتنافسية الدولية. لهذا على الإدارات الجامعية أن تقوم باتخاذ مبادرات نشطة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل شراكة المجتمع بجميع قنواته وشرائحه، وتوفير الموارد المالية اللازمة، بحثاً عن حلول دائمة بما يتوافق مع متطلبات المرحلة.

### مشكلة الدراسة

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، يكون الأصل هو فهم الإدارات العليا بما فيها رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق، من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح الجامعات اللاتي يديرونها ولضمان قيام هذه المؤسسات الجامعية بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، حيث أوصت الدراسات وأوراق العمل بضرورة قيام المؤسسات الجامعية ومراكز البحوث، بتبني التخطيط الاستراتيجي لعملها، ولكي يكون هذا التبني أكثر دقة وعملية فإن التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن تتبناه الدولة في كل مرافقها، ويكون شاملاً لجميع قطاعات التنمية. (أبو عيشة، ٢٠٠٨)

أما على الصعيد الوطني السعودي، فهناك إهتمام من قبل وزارة التعليم العالي السعودية بممارسة التخطيط الاستراتيجي، وفي ظل الثورة التنموية في المملكة العربية السعودية، والاهتمام رفيع المستوى خلال السنوات الماضية بجودة التعليم العالي (الجامعات السعودية) والميزانية الهائلة التي خصصت، من هنا تولدت فكرة هذه الدراسة، فما يسعى إليه الباحث هنا هو تسليط

الضوء على موضوع حيوي وهام، هو مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية. وعليه تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

وفي ضوء ما سبق يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- ٢- ما مدى إهتمام رؤساء الأقسام بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- ٤- ما هي المعوقات التي قد تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع هام ألا وهو مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. لذا تنبُع أهمية البحث بما يلي:

- ١- يتوقع أن يستفيد المخططون في مجال التعليم العالي (الجامعات السعودية)، ومتخذو القرارات التعليمية من هذه الدراسة في التعرف إلى مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية، مما يساعد في وضع استراتيجيات وآليات عمل تساهم في تطويره.
- ٢- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص، في أدبيات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في التعليم العالي (الجامعات)، وذلك بإجراء دراسات مماثلة بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها.

٤- يتوقع من خلال تحليل نتائج الدراسة التعرف إلى أثر مجالات الدراسة، وموقع الجامعات الحكومية السعودية في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان ما يلي:

- ٥- التعرف على مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ليتمكنوا من الوقوف على درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، لكونهم معنيين بوضع وتنفيذ الخطط فيها، للتوصل إلى نتائج تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء من أجل الوصول إلى عملية تعليمية أكثر نجاحًا.
- ٦- تبيان مدى إهتمام رؤساء الأقسام بممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية.
- ٧- تبيان ماهية المعوقات التي قد تواجه رؤساء الأقسام خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية.

### مبـررات الدراسة

- لقد أصبحت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وقتنا الحالي ضرورة ملحة، حيث تمتعت المملكة العربية السعودية بتقليد راسخ في التخطيط يمتد لأكثر من أربعة عقود. ومن مبررات ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية) (زيدان، ١٩٩٥) ما يلي:
- ١- اعتبار التعليم العالي (الجامعات السعودية) مردوداً وتوظيفاً مثمرًا لرؤوس الأموال حيث يؤتي ثماره أضعافاً مضاعفة.
  - ٢- ضرورة مجارة الجامعات بشكل عام والجامعات الحكومية السعودية بشكل خاص للتقدم والتغير السريعين في العالم اليوم.
  - ٣- الإيمان بممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية) وبقيمته في السيطرة على المستقبل.
  - ٤- التكامل بين مشكلات التعليم العالي (الجامعات) وحلولها.

## منهج البحث

إستخدم الباحث عدة مناهج منها:

- ١- المنهج الإستقرائي: ويتمثل في إستقراء التطبيقات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي بهدف وضع إطار عام ونظام متكامل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- ٢- المنهج التحليلي: ويتمثل في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإرشادها إلى التخطيط الاستراتيجي السليم.
- ٣- المنهج الإستنباطي: ويتمثل في دراسة الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية وذلك في ضوء ما ورد في مصادر إدارة التعليم العالي (الجامعات) والتخطيط الإستراتيجي وفي ضوء الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال وذلك للتوصل لتحديد المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

## مجتمع وعينة الدراسة

إختار الباحث مجتمع الدراسة والمكونة من جميع رؤساء الأقسام في ثلاثة من الجامعات الحكومية السعودية وهي جامعة الملك عبدالعزيز في جدة حيث احتوت على (١٠٦) قسم، وجامعة الملك خالد في ابها حيث احتوت على (٤٢) قسم، وجامعة الملك فيصل في الدمام حست احتوت على (٩٢) قسم. فكان اجمالي عدد الاقسام ككل (٢٤٠) قسم وهو نفسه مجموع رؤساء الاقسام وإختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للاقسام وعددهم ١٣٧ رئيس قسم أي ما نسبته ٥٧% من اجمالي رؤساء الاقسام.

## حدود الدراسة

### الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع الدراسة على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء). في المملكة العربية السعودية.

### الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على ثلاثة من الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء). في المملكة العربية السعودية.



**الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة الحالية على جميع رؤساء الأقسام على ثلاثة من الجامعات السعودية المملكة العربية السعودية.

**الحدود المنهجية:**

تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أدواتها، وثباتها، وعينتها، وإجراءات تطبيقها.

**مصطلحات الدراسة****التخطيط الاستراتيجي:**

"هو عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات، ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل الجامعة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة. ويقاس في هذه الدراسة من خلال المحاور والأبعاد التي تشملها أدوات الدراسة". (الهاللي، ٢٠٠٦)

**الباحث تبني التعريف الإجرائي التالي:**

**التخطيط الاستراتيجي:** مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في الجامعات الحكومية السعودية والمتمثلة في نقاط القوة، والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة بالجامعات الحكومية السعودية المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة الجامعة، ورؤيتها، ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح الجامعة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

**مدى الممارسة:** يقصد بها الحد الذي يتوافر فيه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية، ويعبر عنها إجرائياً، بالمتوسط الحسابي لاستجابات رؤساء الأقسام على أداة الدراسة عن كل مرحلة من مراحل عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة الدراسة.

رؤساء الأقسام: رئيس قسم في كل قسم.

## الدراسات السابقة

هنالك مجموعة من الدراسات السابقة تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في ميادين عدة، بدءاً من إدارة الأعمال ومروراً بالتعليم العالي. والقليل منها تناولت ممارسة التخطيط الاستراتيجي ولا يوجد اية دراسة تناولت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي السعودي (الجامعات السعودية) وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات وسواء أكانت هذه الدراسات عربية أم أجنبية من أهمها:

دراسة الحارثي (٢٠١١). بعنوان "مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". خلصت هذه لدراسة الى نتائج عدة من أهمها ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الإستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم وفي مجال رسالة الجامعة على ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

دراسة ادريس والمرسي (٢٠٠٦). بعنوان "الإدارة الإستراتيجية... مفاهيم ونماذج تطبيقية". تتمحور هذه الدراسة حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين عملية التطوير وإصلاح البيئة التنظيمية لكلية مدينة لوس انجلوس وحل المسائل المالية، ومن خلال فريق مكون من المعنيين بالعملية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين بالإضافة إلى الطلبة، تم رسم التصور المستقبلي لكلية وشملت الرؤية والرسالة والأهداف ووضعت خطة للتنفيذ والمتابعة والتقييم. وحققت عملية الخطة الرئيسية في الكلية في السنة الثانية نجاحاً واضحاً.

دراسة الدجني (٢٠٠٦). بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". حيث تعرضت الدراسة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى توافر معايير الجودة في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي وبالرغم من ذلك هناك ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

دراسة المصري (٢٠٠٦). بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة"، وهدفت الدراسة الى تعرف الواقع الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي العام والخاص في سورية، وبيان أهمية التطبيق الفعال لهذا الأسلوب في التخطيط وما يعترضه من عقبات. واستخدم الباحث

المنهج الوصفي في دراسته، وذلك من خلال توزيع الاستبانات الاستقصائية بطريقة العينة العشوائية البسيطة على (١٢٥) من المديرين العاملين في الإدارة، تم تحليلها وتبين من نتائج التحليل أن بعضاً من مديري المنظمات الصناعية في القطاعين لديهم تشويش وعدم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن ممارسة التخطيط في القطاعين غير فعالة، ما ينعكس سلباً على فعالية الأداء في المنظمات، وذلك في كلا القطاعين. كما بينت النتائج أن مبدأ المشاركة في المنظمات العامة يؤثر في كفاءة وفعالية العملية التخطيطية، في حين أن لامركزية التنفيذ تؤثر في فعالية وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاعين. هذا وأشار المديرون إلى بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي في القطاعين وهي: عدم وجود الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر الامكانيات المادية اللازمة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة، والتغيرات المتسارعة على الصعيد التقني.

#### دراسة وادي والأشقر (٢٠٠٦). بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى

مديري المنظمات المحلية في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة التعرف الى مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ومستوى ممارستهم لخطوات وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكذا تعرف بعض المعوقات التي تواجه هذه العملية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (١٠٩) منظمة، وتبين من خلال تحليل نتائج الاستبانة التي اعتمد كأداة لجمع البيانات، أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحاً لدى نسبة مهمة من مديري المنظمات غير الحكومية (٦٦,٧ %)، إلا أن درجة الممارسة كانت متوسطة (٣,٦٢)، وبدرجات متفاوتة من التركيز على الخطوات والتصرفات التي تأتي ضمن سياق عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا ولم يعتبر المديرون بأن المهارات، والكفاءات، ونظام المعلومات الكفاء اللازمة لعملية التخطيط، معوقات تواجه هذه العملية. ولم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (عمر المدير، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة المديرين بضرورة تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم، والأخذ بمبدأ المشاركة وتشجيع المبادأة، وإعادة النظر برؤيا ورسالة المنظمة والتأكد من وضوحهما.

دراسة أبو دولة، وصالحية (٢٠٠٥). بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردني"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وقام الباحثان بتوزيع الاستبانات وعددها (٩٦) استبانة على منظمات القطاع العام والخاص، وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (أ) غياب التخطيط الإستراتيجي بشكل عام. (ب) عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. (ج) أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا، وغياب عملية الربط بين التخطيط الإستراتيجي ككل، والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي المتدني للعاملين في إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

دراسة كاوبيرن (Cowburn, 2005). بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: حقيقة أم خيال"، حيث هدفت هذه الدراسة من خلالها الكشف عن الجدل القائم حول قدرة الجامعات في المملكة المتحدة على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ثلاثية المراحل (الصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ، والتقييم). استخدمت فيها المنهج الوصفي التحليلي، للخطة - للأعوام ٢٠٠٣ (HEFCE) الإستراتيجية لاستشاري تمويل مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في إنجلترا ٢٠٠٨، وبعض خطط مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، والدراسات والكتابات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) جيدة في الجزء الأول من العملية -صياغة الخطة- ولكن عند الوصول إلى مرحلة الممارسة العملية والتطبيق، فان العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيق الخطة الإستراتيجية، وفي تحقيق الأهداف، فتبقى الخطط حبر على ورق. وذلك نتيجة جزئية لعدم التوافق بين واقع مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، والوضع المثالي الذي ترغب في الوصول إليه، إضافة إلى تضمين الخطط في الغالب لأهداف معينة يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها نظرا للاختلاف بين الأهداف والقدرات، والمصادر المتاحة للمؤسسة.

فقد أظهرت الدراسة أن العديد من المؤسسات لديها مشكلة في عملية الاتصال ضمن الإطار المؤسسي، حيث تبين أن أفراد المجتمع الجامعي غير ملمين بالإستراتيجية الأكاديمية الإجمالية للجامعة، مما جعل ارتباطهم برسالة المؤسسة ضعيفا. كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم العوائق السلبية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في صياغة وتطبيق الخطط الإستراتيجية هو اعتمادها على التمويل الحكومي، ما جعلها اتكالية، تقرر بحقيقة أن التمويل العام لن يدعم كل أهدافها، فكان الخلل واضحا بين تطلعات مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وبين قدراتها التمويلية. كما أن العديد من المؤسسات لا تدرك أهمية المعلومات التي يتم الحصول عليها من تحليل البيئة الخارجية والداخلية التي قد تكون مصدرا غنيا في تحديد السياسة والممارسات. أما بالنسبة لمرحلة التقييم فقد تبين وجود صعوبة لدى مؤسسات التعليم لمعرفة متى وكيف تراجع وتقيم تقدمها نحو تحقيق أهدافها.

#### دراسة بروير (Brewer، 2003). بعنوان " إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كلية

مجتمع واين لمشاركتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي"، حيث هدفت هذه الدراسة تحديد مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كلية مجتمع واين لخبراتهم في تنفيذ بعض العمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي، وتعرف بعض العراقيل التي تعيق مساهمتهم في تلك العملية، وقد استخدم فيها أسلوب دراسة الحالة، ولهذا الغرض قام الباحث بمقابلة (٩) من أعضاء مجلس التخطيط، يمثلون (١٤٧) عضو هيئة تدريس وموظف في كلية مجتمع واين، منهم (٢) أعضاء دائمين، و(٣) أعضاء سابقين، و(٤) أعضاء مؤقتين لمدة عامين. وأشارت النتائج بأن أعضاء مجلس التخطيط، ينظرون بإيجابية إلى خبراتهم في عملية التخطيط، ويعززون ذلك إلى الفرصة التي منحت لهم للمشاركة في توفير المعلومات والمدخلات اللازمة للعملية، ما جعلهم أكثر الماما بمساحة واسعة من برامج الكلية، كما جعلهم أكثر صلة بخطط تلك البرامج، وعبروا عن حرصهم والتزامهم بالعملية، وتقديرهم وامتنانهم للفرصة المتاحة لهم لخدمة مجلس تخطيط الكلية. كما سجلوا تغيرات في فهمهم لعملية التخطيط الإستراتيجي، وأشاروا إلى حاجتهم لمساعدة الكلية لاكتساب فهم أفضل لعملية التخطيط الإستراتيجي، ومهارات تسهل انخراطهم في العملية، وتفيدهم في عملية التنفيذ، وأفادوا بأن عملية التخطيط في المؤسسات هي من مسؤولية المديرين. كما جاءت المعلومات التي شاركوا بها لتدل على درجة تطبيق عالية للعمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي. وأضافوا بأن أعظم مشاركة لهم في هذه العمليات الثانوية كانت على مستوى البرامج الشخصية أكثر منها على

مستوى الكلية. وأكدوا بأن قلة الوقت وقلة الاستعداد للانشغال بالتخطيط الاستراتيجي، تعتبر عقبات أمام فاعليتهم في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية.

دراسة الغزالي (٢٠٠٠). بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة وكذلك التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث والتعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، واتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٣٥) فرداً بواقع (٤٧) ممارسة عامة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الغزالي ما يلي: أن (٥٧,٣%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الإستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى الممارسة.

### تعقيب على الدراسات السابقة

لقد عُرض موضوع التخطيط الاستراتيجي في أكثر من مجال أو مؤسسة، فبعد نشأته وتطوره في إدارة الأعمال، اهتمت المؤسسات التعليمية وغير التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي، لأنها تحقق من خلاله، تطلعاتها وآفاقها، لذلك فقد اعتمدت هذه الدراسة على دراسات سابقة بحثت في التخطيط الاستراتيجي فقد درس كلاً من وادي والاشقر (٢٠٠٦)، ابو دولة وصالحية (٢٠٠٥)، واقع التخطيط الاستراتيجي في ادارة الاعمال في حين دَرَسَ الدجني (٢٠٠٦)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية.

يتضح من الدراسات السابقة أهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته، لما أثبتته العديد من الدراسات على انه لا يمارس بشكل فعّال في المؤسسات بصورة عامة. كما أظهرت هذه الدراسة قلة الدراسات التي تبحث التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، مما يظهر أهمية هذه الدراسة في هذا المجال، حيث تشكل ممارسة التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) بحيث تُعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)

السعودية)، مما سبق تتضح أهمية معايير ممارسة التخطيط الإستراتيجي للجامعة واشتراط توافر شواهد وبراهين لممارسة الجامعة لها وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة وملموسة ومعمول بها من رؤساء الأقسام في الجامعة.

كما تتشابه هذه الدراسة في منهجها مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة وادي والأشقر (٢٠٠٦)، ومصري (٢٠٠٦)، والدجني (٢٠٠٦)، حيث اعتمدت جميعها المنهج الوصفي التحليلي، كأسلوب للبحث، بناء على معلومات مستمدة من الميدان والواقع العملي. كما يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن منهجية ممارسة التخطيط الاستراتيجي مستخدمة في معظم القطاعات المختلفة، ولكن تطبيق تلك المنهجية والاستفادة منها مازال محدوداً. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والإطار النظري بالإضافة إلى ربطها بنتائج الدراسة.

**وتنفرد الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في:**

- ١- اعتمادها مختلف المجالات الفرعية المنبثقة عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- تغطيتها لثلاثة من الجامعات الحكومية السعودية كعينة، والتي تمثلت في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية).

## الفصل الأول: الإطار النظري

### تمهيد

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية التي نالت اهتماماً كبيراً في الإدارة، كونه أداة المؤسسات في مواجهة المتغيرات المستمرة في بيئتها، حيث يتعلق برسم الخطة المستقبلية للمؤسسة، والذي يهتم بدوره بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وذلك بناء على دراسة وضعها الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة وقدرتها وامكانياتها، ثم يتم ترجمة الأهداف الى خطط وبرامج على كافة المستويات داخلها، وتكون هذه الموضوعات بمثابة الأساس لاي خطة استراتيجية مستقبلاً. لذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على التأقلم، والاستجابة، للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

فممارسة التخطيط الإستراتيجي يُمكن الجامعات السعودية من تحديد قدراتها البيئية الداخلية، والخارجية، والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة. (أبو دولة، وصالحية، ٢٠٠٥)

سيتم معالجة الموضوعات المتعلقة بهذا الفصل في ثلاث مباحث، يتعرض المبحث الأول لمفاهيم أساسية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والذي سيتطرق الى مفهوم التخطيط ومفهوم الاستراتيجية والى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي وكذلك الى تاريخ، ونشأة وأنواع التخطيط الاستراتيجي. وأما فيما يتعلق بالمبحث الثاني فإنه يتعرض الى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من حيث الأهمية والاهداف والمميزات في مجال التعليم العالي (الجامعات)، والذي سيتطرق الى حاجة التعليم العالي (الجامعات) للتخطيط الاستراتيجي، واما المبحث الثالث بعنوان ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي (الجامعات السعودية) والذي يتناول حاجة التعليم العالي (الجامعات السعودية) للتخطيط الاستراتيجي، والى متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)، بالإضافة العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)، والى عناصر التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي (الجامعات السعودية)، وكذلك الى المشكلات التي تواجه لبخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)، وأخيرا الى مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية).

### المبحث الاول: مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي وتاريخه ونشأته

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تتقدم أية عملية إدارية، والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل وإصدار القرارات، ورسم السياسات المختلفة. والتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة. وهو يختص بتحديد الأهداف، والوسائل، والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة.

#### أولاً: التخطيط

##### "المعنى اللغوي للتخطيط:

يدل التخطيط في معناه اللغوي على "إثبات لفكرة ما، بالرسم أو الكتابة، وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم" (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢).

##### المعنى الاصطلاحي للتخطيط:

تعددت وتتنوع تعاريف التخطيط بتنوع موضوعه، وزاوية النظر إليه، ونوع التخصص، ومن هذه التعاريف ما يلي:



فالتخطيط هو "التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل" (القطامين، ١٩٩٦)؛ وهو "أسلوب علمي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث، بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج". (درويش وتكلا، ١٩٨٠)

ويرى الباحث بان التخطيط هو مرحلة التفكير والتدبير عما سيكون عليه الحال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الاهداف المنشودة، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، ووضع السياسات والقواعد التي ترشدنا إلى تحقيق الاهداف خلال فترة محددة.

### ثانياً: الاستراتيجية:

باللغة اليونانية (Strategos) إلى كلمة (Strategy) ترجع جذور كلمة الاستراتيجية وانطلاقاً من الجذور العسكرية (The art of the army general) وتعني فن عموم الحرب الاستراتيجية (Webster's New World Dictionary) للاستراتيجية، يعرف قاموس وبسترز على أنها "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية" إذن يمثل التخطيط أهم مكون في هذا التعريف للاستراتيجية (خليل، ١٩٩٥).

يقول دركر (Drucker) أن الاستراتيجية هي: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد" في (اللوزي، ٢٠٠٠).

ويعتبر ريتشاردز أن الاستراتيجية ما هي إلا "وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع". (Richards, 1986)

ويعرفها (ألفرد تشارلز) بأنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسة طويلة الأجل للشركة، وإعداد عدد من بدائل التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف". (خليل، ١٩٩٦)

وهذه التعاريف تركز على أهمية اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف للخطة الموضوعية، كما أن الاستراتيجيات خطط شاملة ومتكاملة توضع لتحقيق أهداف المؤسسة وتقييمها.

أما مفهوم الاستراتيجية في التعليم العالي (الجامعات السعودية) فيقصد بها السياسة (الآلية) التي تتبعها الجامعة أو القسم للاستخدام الأمثل للموارد، (الحريري واخرون، ٢٠٠٨)

لتمكنها من تحقيق: (١) مكانة متميزة لأنشطة العمل. (٢) رضا وتوقعات العمل. (٣) رضا وتوقعات المستفيدين. (٤) التميز في الأداء.

لذا فان أي مؤسسة اكااديمية تحتاج استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية، وفقا للابعاد الستة كما هو موضح في الشكل التالي (درويش وتكلا، ١٩٨٠)



شكل رقم (١): ابعاد استراتيجية

بعد استعراض مفهومي التخطيط والاستراتيجية، يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساسا بتصميم استراتيجيات، تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية". (Douglas, 1993). أما بوليكاسترو فعرفه بأنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف". (Policastro, 2003)

الا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده دركر وهو أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود، أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة التحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة". (Drucker, 1980)

### ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية، والتي تُعرف بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم والإجراءات الداخلية بالمؤسسة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات، والاختبارات". (أبو العينين، ١٩٩٤)

وتُعرف أيضًا بأنها: "مجموعة التصرفات، والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة". (Glueck, 1980).

وبذلك أضحت دراسة الإدارة الاستراتيجية في العصر الحاضر من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة الجامعة، وهذا يتطلب خلفية نظرية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها، وأسس الجامعات وأنشطتها. فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها". (المغربي، ٢٠٠٣)

وفي ضوء ذلك، أصبحت ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل الجامعات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن يواجهها، والتي تؤثر سلباً على استمراريتها وتطورها، فالإدارة الاستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وأبعاده، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي بات أحد أهم العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية. (ياسين، ١٩٩٨).

كما وتعتبر الإدارة الاستراتيجية تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة الجامعة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات، ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً. (هاللي واخرون، ٢٠٠٩)

فالتفكير الاستراتيجي يتطلب توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة. (المغربي، ٢٠٠٣)

وسيتبنى الباحث الرأي الذي ذهب بأن التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي. ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة برؤساء الأقسام والمخططين الاستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية، هي القيام بتشخيص دقيق للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية، ثم وضع رؤية وبدائل. وكل ذلك لا يتأتى إلا بالتفكير الاستراتيجي، ثم يليها مرحلة الإدارة الاستراتيجية، والتي يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً فيها.

## رابعاً: تاريخ التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي: (المبعوث، ٢٠١٣)

- ١- مفهوم عسكري بحت من سنة (٥٠٠ ق.م حتى الآن).
  - ٢- ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد سنة (١٩٢٠).
  - ٣- أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة (١٩٥٠).
  - ٤- إنتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر وذلك سنة (١٩٥٠ - ١٩٥٥).
  - ٥- الخطة بعيدة المدى التي تأخذ معنى الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة الواقعة ما بين (١٩٥٥ - ١٩٩٠).
  - ٦- تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (١٩٩٠).
  - ٧- سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط بعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثوراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة (١٩٩٠ - ١٩٩٥).
  - ٨- أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة (١٩٨٠).
  - ٩- ظهرت تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها. وقد بدأت من سنة (١٩٨٩).
  - ١٠- ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات، والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية ابتداء من سنة (١٩٩٢ - ١٩٩٩).
  - ١١- تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية (٢٠٠١ - الآن).
- ومن خلال ما سبق يتبين للباحث بأن البداية الرسمية للاهتمام بالإستراتيجية قد بدأت في الستينيات من القرن العشرين مع كتابات (Ansoff)، وخاصة في كتابه بعنوان "الاستراتيجية الشاملة ١٩٦٥م". وتُمثل الثمانينيات من القرن الماضي عقد المساهمات الكبيرة في مجال الاستراتيجية، والتي تمثلت في مساهمات مايكل بورتر (M. Porter) في الاستراتيجيات التنافسية الشاملة في كتابه "الميزة التنافسية ١٩٨٥م". (العيساوي واخرون، ٢٠١٢)

وفي عام ١٩٩١م أيضاً أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزى) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذته الإدارة كتاباً بعنوان، (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الاستراتيجية ينبغي أن يتم من مُنطلق الزبائن، والسلعة، والقيمة المضافة، وليس من مُنطلق التغلب على المنافسين، وانتهى إلى ما سُمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة وتكريسها واستغلالها، في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العاملة الجديدة. (السكرانة، ٢٠١٠)

وفي عام ١٩٩٢م أصدر الأستاذ في جامعة كلفورنيا (جورج يب) كتاباً إنتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تُبدل مفاهيمها نحو العالمية، ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة، حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية: (كوكاكولا، ماك دونالد، كانون)، وإنتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف، والتميط، والاستفادة من التعليم الذاتي.

ولإبراز التطور في مصطلح الاستراتيجية في القرن العشرين، والتأثيرات البيئية التي أسهمت بذلك، من خلال فترات زمنية متقاربة يفصل ما بينها عادة عشرة سنوات، وتبدأ أولاً من بداية القرن التاسع عشر، وهي فترة سيطرت عليها أجواء الحرب العالمية الأولى، وظهرت أولى سمات الاستراتيجية من خلال البحث، وفحص المهمة الإدارية وإختبارها، تلت تلك الفترة الأربعينات من القرن المنصرم، وفيها أيضاً الحرب العالمية الثانية، وفيها ظهرت الهيمنة الأمريكية من خلال الصناعة القوية، وهنا ولدت الاستراتيجية القوية، ومن أهم مظاهر الخمسينيات والستينيات من القرن المنصرم النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا، والتطورات السياسية، وصاحبت النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد، وفيها ظهرت الكتابات الاستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية، والبحث عن استراتيجيات الشركات، وصاحب فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن المنصرم التطورات العالمية، على سبيل لا الحصر إستعمال الحاسوب، وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع، مما يعني النمو المتواصل، والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط. مما يعني بداية موضوعية الاستراتيجية الرئيسة المُنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق استراتيجية الشركة الرسمية، بالتالي البحث المتواصل لمضامين مفهوم الاستراتيجية الجديدة، ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي، ومن ثم جاءت فترة التسعينيات من القرن المنصرم، وفيها ظهرت

شبكة الاتصالات، والشركات العالمية، وكذلك ظهر نمواً عالياً في الصناعات اليابانية، بالإضافة الى نمو الاقتصاديات الآسيوية، وتطور المفاهيم العالمية للاستراتيجية. من خلال المضمون الكبير لموارد المنظمة، والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي. ويوضح الشكل التالي تلك التطورات التاريخية للاستراتيجية.

### التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الاستراتيجية الإدارية
١٩٠٠-١٩١٠م	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الحروب.</li> <li>▪ التجارة العالمية للبضائع.</li> </ul>	البحث بفحص واختبار المهمة الإدارية.
١٩١٠-١٩٢٠م	الحروب العالمية وتأثيراتها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية.</li> <li>▪ تجربة الموارد البشرية في USA.</li> </ul>
١٩٤٠م	الحرب العالمية الثانية وما تلاها.	الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية.
١٩٥٠م	النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية.	الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية.
١٩٦٠م	النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد.	البحث في تقنيات استراتيجية الشركة.
١٩٧٠م	النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة.</li> <li>▪ كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب.</li> </ul>
١٩٨٠م	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التطورات العالمية.</li> <li>▪ استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ موضوعية الإستراتيجية الرئيسية المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية.</li> <li>▪ البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين والعمليات.</li> </ul>
١٩٩٠م	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شبكة الاتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في الصناعات اليابانية.</li> <li>▪ نمو الاقتصاديات الآسيوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المفاهيم العالمية الاستراتيجية.</li> <li>▪ المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من المنافس على أسس التطور الإستراتيجي.</li> </ul>

المصدر: (العيسوي، وآخرون، ٢٠١٢م)

### خامساً: نشأة التخطيط الاستراتيجي والأسس الفلسفية والفكرية

إن فكرة التخطيط قديمة قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، طالما لهذا الإنسان أهداف مسبقة، ومنهج محدد الأبعاد والأساليب لضمان نجاح تلك الأهداف، ويمارس الإنسان التخطيط في مختلف جوانب حياته، فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، وذلك بعد تأمل فيما يحدث حوله وفيما يريد أن يصل إليه. وجاءت ضرورة تقنين المعرفة والخبرة البشرية بتحويلها

إلى علوم ومراكمة البحث فيها حتى يتحصل الإنسان على الحكمة، فلا يُترك لخبراته الشخصية أو للتجربة من خلال الصواب والخطأ. (تودرى، والسيد أحمد، ٢٠١٠) وبذلك فإنه "على الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمى حديث النشأة إذ يرجع إلى أوائل الربع الثانى من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتى على العالم بأول خطة خمسية للتنمية من ١٩٢٨ وحتى ١٩٣٣، وبعد الحرب العالمية الثانية إنتشرت فكرة التخطيط وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الإقتصادى والإجتماعى المنشود". (غنيمه، ٢٠٠٩)

وعلم التخطيط نشأ تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلانى فى التفكير، وإستخدام عناصر وتكنيكات الأسلوب العلمى فى التفكير، وإعتقد المخططون أنهم يخططون فى عالم منظم، عالم استراتيجى، وينظرون إلى المؤسسة كمنظومة مغلقة (سلطان، ٢٠١٠) فكان يتم التخطيط للمؤسسات دون الأخذ فى الاعتبار الأبعاد المجتمعية خارج المؤسسة. (Williams, 1972) وفى الفترة من الثلاثينيات إلى الستينيات من القرن العشرين كان الإهتمام ينصب على الجانب الكمى، سواء ما يرتبط بزيادة الإنتاج وتقليل الكلفة، أو ما يرتبط بالأعداد والإحصاءات لما يدور فى البيئة الداخلية للمؤسسة دون إكترات لظروف وعوامل البيئة الخارجية، بل أعدت البيئة الخارجية بأنها ساكنة وغير ديناميكية، على الرغم من مخالفة ذلك للحقيقة وللواقع. (زيدان، ١٩٩٥).

وبذلك كان النمط التخطيطى السائد حتى سبعينيات القرن العشرين هو تخطيط يركز أكثر على الكم والإسقاطات، ويقوم على التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل، فيعد المؤسسة للتعامل والتكيف مع هذا المستقبل، وهو تخطيط يرى أن العالم يسير بحركة استراتيجىة، فاهتم بالبيئة الداخلية فقط للمؤسسة، تخطيط قصير المدى، وكان تخطيط يتعامل مع المؤسسة كجزر منعزلة لا يقدم رؤية كلية ترى المؤسسة من فوق، فتوجه جميع أجزاء المؤسسة بشكل منسجم وموحد لتحقيق أهداف كلية بعيدة المدى.

ولكن بدأت المؤسسات تعيش فى عصر يتميز بإضطراب بيئى يتصف بالتغيير الجذرى والمكثف والسريع، مما يؤكد التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية بخلاف ما كان سائداً فى الماضى، ولم يعد يكفى بالإعتماد على مد الماضى إلى المستقبل، فوجه النقد للتخطيط التقليدى السائد، وظهرت الحاجة إلى تخطيط تقوم نظريته ومبادئه على التعمق داخل المؤسسة ككل والوقوف على علاقات التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، والتحول من التخطيط كرد فعل وتخطيط يهدف إلى تكييف المؤسسة مع المستقبل وما يحدث بها من

تغييرات، إلى تخطيط يأخذ بالمبادرة والسبق، فبدلاً من التخطيط لما يتوقع أن يكون، يصبح التخطيط لما ينبغي أن يكون، ومن التخطيط للثبات إلى التخطيط للتغيير، فكان هذا الشكل الجديد من التخطيط، والذي أطلق عليه التخطيط الاستراتيجي. (الزنفلي، ٢٠١٢)

مما سبق يتبين بأن أصل نشأة التخطيط الإستراتيجي كان في المجال العسكري. حيث أتت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية إستراتيجيو، وهو المسئول عن وضع وتنفيذ خطط كلية عالية المستوى لتحقيق هدف طويل المدى في الفوز بالحرب، وهذا الشخص لا يشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية قصيرة المدى في إدارة الجيش للفوز في موقعة محددة، فهذه مسئولية رؤساء الأقسام الأقل في الرتبة المسئولين عن التكتيكات، وهي مصطلح عسكري آخر يعنى فن المناورة والتهيئة والترتيب وإدارة القتال. وبدأ التوسع في استخدام مصطلح التخطيط الإستراتيجي في مجال الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، أثناء عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث أصبح أداة إدارية معيارية في كل الشركات الكبيرة والعديد من الشركات الصغيرة، وأصبح التخطيط الإستراتيجي موضوع للعديد من النظريات وأصبح متعدد الأنماط والأشكال. ودخل مصطلح التخطيط الإستراتيجي قطاعات الأعمال العامة في منتصف عقد الثمانينيات من القرن العشرين مع سيادة فلسفة السوق الحر للفكر الإداري. ونشأ مصطلح التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم بشكل مبكر بالولايات المتحدة في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين على مستوى الجامعات والكليات. وظهر في أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين في نظم تعليم الدول الأخرى كجزء من الإصلاحات الإدارية المتمركزة حول المدرسة واللامركزية، وتأخر ظهوره إلى عقد التسعينيات من القرن العشرين في نظم التعليم المركزية. (الزنفلي، ٢٠١٢)

ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والديموجرافية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة، وكذلك تذبذب النمو المادي والبشري، وسرعة التطورات التكنولوجية، والحاجة إلى جهود البحوث والتطوير، وأيضاً تزايد سرعة نظم الإتصال والمعلومات، وتزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور إتفاقيات التجارة الحرة والجات والسوق الحر وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال من إتجاهات غير متوقعة. (غنوم، ٢٠٠٧)



بناءً على، وإستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة في مجال المعرفة والتي تعد العامل الرئيس للنمو الإقتصادي، والمحدد لسياسات وأجندات التعليم العالي على مستوى العالم، يتطلب الأمر من كل دولة البحث في طبيعة المنافسة العالمية في قطاع التعليم العالي وقدرة مؤسساتها التعليمية على الإبداع، وتطوير خطط إستراتيجية تقوم على تركيبة المنافسة والتحالف لوضع جدول أعمال لمستقبل التعليم العالي والنهوض بأداء قطاع المعرفة والتعليم والإبتكار من أجل تعزيز الإنتاجية والنمو الإقتصادي للوصول إلى إقتصاد معرفة وطني رائد على مستوى العالم. (سلطان، ٢٠١٠)

### سادساً: أنواع الخطط الاستراتيجية

ينتج عن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المؤسسة، لذا، فإن الخطط الاستراتيجية تقسم إلى خمسة أنواع، حسب البعد الزمني (حسين، ١٩٩٦):

- ١- **الخطط طويلة الأمد** : حيث يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم المجال الزمني، وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من ( ٥ ~ ١٠ ) سنوات أو أكثر، وتبنى على أساس معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشمل على أبعاد العديد من الخطط قصيرة الأمد للمؤسسة لتحقيق أهدافها الكلية الأصلية على المدى البعيد، ثم تسعى لتحقيق الأهداف مرحلياً، في إطار تنسيق كامل من الخطط الأخرى.
- ٢- **التخطيط متوسط الأمد**: وهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المرحلية، وتعتبر حلقة الوصل بين الخطط طويلة الأمد والخطط قصيرة الأمد ويتراوح مداها بين ( ٣ ~ ٥ ) سنوات،
- ٣- **التخطيط العاجل**: وهي الخطة التي يجري إعدادها لمواجهة ظروف طارئة، أو مشكلة عاجلة، لا تحتل تأجيلاً، ولم تكن مدرجة بصورة فعلية في الخطة الأساسية.
- ٤- **التخطيط قصير الأمد**: غالباً ما تكون هذه الخطط السنوية، وهي ذات بيانات تفصيلية نسبياً لما هو مستهدف تحقيقه خلال عام، وخطواتها التنفيذية والفعلية.
- ٥- **التخطيط التكتيكي**: وهو التخطيط الذي يسعى لتحقيق هدف مرحلي محدود في فترة قريبة، ويحدد لذلك الخطوات التنفيذية.

ومن خلال استعراض انواع التخطيط، فقد استخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط بعيد الأمد، بنفس المعنى، على الرغم من وجود فروق جوهرية بينهما، وتحدث الباحثون

منهم (ماهر، ٢٠٠٦) و (Paris, 2003)؛ (Lerner, 1999)؛ (Dolence, 2004)؛ (Rowley et. al., 1997) عنهما بطرق متنوعة وتم تصنيفها في الجدول (١) التالي:

جدول (١) : مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد

التخطيط طويل الأمد	التخطيط الاستراتيجي
يفترض انه نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط قصيرة الأمد أو برامج العمل.	يفترض انه نظام مفتوح على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر.
يركز على البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.	يركز على عمليات التخطيط، وضع الرؤية، البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع.
يتم بواسطة إدارة تخطيط أو متخصصين.	يتم بواسطة مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على خدمة المجتمع.
يستخدم البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبلية.	يستخدم الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.
يؤكد على التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط، الداخلي، والخارجي.	يؤكد على التغييرات التي تحدث خارج التنظيم، والقيم التنظيمية، والإجراء المساند.
المدى الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.	المدى يسأل عن القرار المناسب اليوم، على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.
يعتمد على مجموعة البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينه ا، خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية. البيانات الحالية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل.	يعتمد على صنع القرار البديهي، والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير، والعملية التي تتم على مستوى التنظيم، والتي تتكهن بالمسقبل، وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليه.

المصدر: (الحريري، ٢٠٠٧)

كما ذكر أبو معمر (٢٠٠٢) خمسة فروق رئيسة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط

طويل الأمد، وتتعلق ب:

١- أساس التخطيط: فالتخطيط الاستراتيجي لا ينظر للمستقبل على أنه بالضرورة امتداد

للماضي والحاضر، بينما التخطيط طويل الأمد، يؤسس على التنبؤ بفرضية أن

المستقبل امتداد للماضي.

٢- أهداف التخطيط: فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب

توفيرها، بينما يعمل التخطيط طويل الأمد، على تحقيق مجموعة أهداف يؤدي تفاعلها

إلى تحقيق تلك الميزة.

٣- **اتجاه المؤسسة:** يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، بينما يقوم التخطيط طويل الأمد على تحديد مدى الحذر أو الاندفاع في السير في الاتجاه الذي تم اختياره.

٤- **معايير الكفاءة والفاعلية:** ففي التخطيط الاستراتيجي يتم تقويم الأداء وفقاً لمعايير خارجية، مقارنة بأداء المنافسين، بينما في التخطيط طويل الأمد، يتم التقييم وفقاً لمعايير داخلية وضعتها الإدارة.

٥- **المدى الزمني:** رغم أن التخطيط طويل الأمد يمتد لعدة سنوات، إلا أنه يظل أقصر مدى من التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على اتجاه المؤسسة، وليس على سرعة خطاها في هذا الاتجاه.

### **المبحث الثاني: ممارسة التخطيط الاستراتيجي: الأهمية والأهداف والمميزات في التعليم العالي (الجامعات السعودية)**

#### **أولاً: أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)**

يمكن القول أن اتصاف بيئة الجامعات السعودية اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة تجعل نجاح هذه الجامعات السعودية وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك رؤساء أقسامها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن الجامعات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه. (حمامي والشيخ، ١٩٩٥).

- لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:
- ١- توفر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية) الفرصة لرؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعره بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم. (الكبيسي، ٢٠١٢)
  - ٢- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا ان تكون قرارات الجامعة عبارة عن رد فعل للاحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
  - ٣- تحقيق القدرة على التنسيق مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة. (المدهون، ٢٠١٣)
  - ٤- التقليل من الآثار السلبية المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية. (عطا الله، ٢٠٠٥)

- ٥- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص اثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية للجامعة.
- ٦- توفير اطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات. (القرني، ٢٠١٢)

### ثانياً: أهداف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)

تبلورت اهداف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في جملة من النقاط التالية:

- ١- تساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات فيما بين رؤساء الأقسام العاملين في الجامعة. (برايسون، ٢٠٠٣)
- ٢- توجيه الادارات العليا المتكونة من العمداء والرؤساء بمختلف مستوياتهم في الجامعات السعودية للموضوعات ذات الاولوية.
- ٣- تحديد الرؤية والاهداف للجامعة بوضوح. (Simpson, 2012)
- ٤- توفير المعلومات للادارات العليا المتكونة من العمداء والرؤساء بمختلف مستوياتهم في الجامعات السعودية بحيث تتخذ قرارات افضل.
- ٥- تحديد وتوجيه مسار العمل في الجامعات السعودية.
- ٦- صياغة وتطوير رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة (حسين، ٢٠٠٩)

### اولاً: مميزات ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)

- ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية) تتميز بالنقاط التالية:
- ١- تركز ممارسة التخطيط الاستراتيجي على البيئة الداخلية على حد سواء وتعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً. (محمد، ٢٠١٢)
- ٢- تحقق ممارسة التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين رؤساء الأقسام في الجامعة الواحدة من خلال المستويات الادارية الثلاث (العليا، والوسطى، والدنيا) عن مستقبل الجامعة وسبل نجاحها وتطورها، وتُسهم في اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- ٣- تسهم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في الجامعة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ افضل القرارات وأكثرها قابلة للتنفيذ. (الدجني، ٢٠١١).

- ٤- تهدف ممارسة التخطيط الاستراتيجي الى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في الجامعة وفي فترة طويلة الاجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- ٥- تتميز ممارسة التخطيط الاستراتيجي بانها مرنة بحيث يستطيع رؤساء الأقسام مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ. (مساعدة، ٢٠١٣)

### المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي

عُرّف التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم بعدة تعريفات منها: ما عرفه كوب (Cope) بأنه "أسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية الى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى والمجتمع، من خلال عملية تتصف بالمشاركة الواسعة من داخل المؤسسة وخارجها، ومسح مستقبلي واسع، ينتج عنه ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع. (Cope, 1981)

وعرفته باريس (Paris) بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل، واستثمار ما هو متوفر، تتطلب الدعم الكامل من القمة الاستراتيجية، والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة". (Paris, 2003)

يتضح من خلال التعارف اعلاه وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من العملية التخطيطية، لكن وبالرغم من اختلاف التعريفات هذه الا انها تتفق على الأمور الآتية: (١) التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات، (٢) دراسة البيئة الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمؤسسة، (٣) تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة، (٤) تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، (٥) تطوير الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، (٦) تحديد الأولويات وآليات العمل واستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة، (٧) مراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات، (٨) متابعة وتجديد الخطط. (الحريري وأخرون، ٢٠٠٨)

ويعزى السبب في اختلاف وتباين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساس تطوره، إلى أن المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يختلف من مؤسسة لأخرى، لأن المستقبل زمن قادم غير محدد، قد يكون بعضه واضحاً، وبعضه الآخر غامضاً، وقد يبدو أحياناً مستقراً، وأحياناً أخرى مضطرباً. كما ان الوسائل المستخدمة في مواجهة هذا المستقبل من حيث تحديد الأهداف وطرق إنجازها تختلف من مؤسسة لأخرى، إضافة إلى أن هذا الأسلوب من التخطيط لا يزال

في مرحله الأولى، فلم يطبق إلا من سنوات قليلة سواء أكان ذلك في مجال منظمات الأعمال، أم في مجال التعليم العالي (الجامعات) وبالتالي فهو لم يخضع لاختبار الزمن كي يوضع تعريف محدد له. (الغالبى وسعد، ١٩٩٥)

بناء على المفاهيم السابقة للتخطيط الاستراتيجي، يرى الباحث بأن عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، بدعم كامل من القمة الاستراتيجية، ومشاركة فعالة من جميع المعنيين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية.

### أولاً: حاجة التعليم العالي (الجامعات) للتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوباً فعالاً يؤدي إلى الكفاءة في الأداء فهو يساعد في التصدي للتغيرات الهائلة في البيئتين الداخلية والخارجية، والاستجابة للتحديات الظاهرة الآتية التي بدأ نظام التعليم العالي يعاني منها منذ مطلع السبعينيات من القرن الماضي ومنها: (١) تضائل الدعم المالي الحكومي، (٢) التغيرات السكانية، (٣) زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، (٤) انتشار مفاهيم ديمقراطية القبول وتكافؤ الفرص التعليمية، (٥) ارتفاع تكلفة التعليم العالي، ما ساهم في التأثير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم العالي، فتغيرت طبيعة التعليم العالي من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على الاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم، إلى أشكال أخرى من التعليم، كالتعليم عن بعد، والتعليم الافتراضي، والتعليم المستمر... الخ. وبالتالي زادت حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية حول مصادر التمويل والطلاب وتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بجودة التعليم العالي والارتقاء بمستوى الخدمات. (طعيمة، ٢٠٠٨)

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم روافد التنمية والاستقرار والنمو الاقتصادي، لما تقدمه من خدمات للمواطنين عن طريق الجامعات ودور التنشئة الأخرى، (الحري، ٢٠٠٧) وتعد نوع من عملية الاستثمار والتوظيف، وذلك للأسباب التالية:

- ١- التعليم العالي هو أعظم المصادر لزيادة أرباح الأفراد، فهي توفر لهم وسائل كسب عيشهم، وتساعدهم على مواجهة صعوبات الحياة.
- ٢- تساعد على التكيف مع ظروف العمل وتقلباته الناتجة عن النمو الاقتصادي.

٣- أن عنصر التربية هو أهم عناصر رأس المال البشري، والتطور التكنيكي في النمو الاقتصادي.

٤- يلعب التعليم العالي دورا مهما في إعداد الكوادر المؤهلة اللازمة لتسيير عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لاسيما الأخصائيين، والفنيين، والخبراء اللازمين لخطط التنمية.

### ثانياً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات)

أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة بشكل عام وفي التعليم العالي (الجامعات) بشكل خاص، يجب ألا يكون من قبيل التقليد، أو الفرض للتمشي مع سياسة معينة، فالخطة الاس تراتجية في مؤسسة ما لا تتناسب ومؤسسة واخرى فنجاحها يعتمد على مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي ينبغي توافرها.

ويرى العجمي أن متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح في أي مؤسسة تعليمية (الجامعات) (العجمي، ٢٠٠٨) هي:

١- بناء إجماع من اجل التغيير

٢- التركيز على احتياجات النظام التعليمي

٣- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي

٤- تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي

٥- تامين قيادة فعالة للنظام التعليمي

بينما يرى الفراء متطلبات هامة لنجاح التخطيط يمكن أن تطبق على الجامعات السعودية

(الفراء، ٢٠٠٥) وهي:

١- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.

٢- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للجامعة.

٣- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.

٤- توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.

٥- التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.

٦- توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على ممارسة

الخطة الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي مواجهة مقاومة التغيير وذلك لا يأتي الا من عدم رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن الوضع الحالي والشعور بالحاجة للتحسين يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي

### ثالثاً: العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات)

إن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية كما يراها العقيل ترتبط بشكل كامل بتوفر عوامل عديدة لا بد أن تتفاعل وتتكامل في عملها لأجل تحقيق الهدف المنشود من العملية (العقيل، ٢٠٠٣) وهي:

- ١- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
- ٢- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
- ٣- أن يشترك جميع أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند الممارسة.
- ٤- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
- ٥- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
- ٦- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
- ٧- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالجامعة.
- ٨- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة

لذا يرى الباحث أن هناك ضرورة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية، لما لها من دور كبير في تنمية التعليم العالي في السعودية خاصة في ظل التغييرات الإدارية والبيئية التي تحدث فيها من تولي رئيس قسم جديد، او اكتشاف اخطاء في عمل الاقسام لان التخطيط الاستراتيجي يقوم على التفاعل بين جميع مكونات النظام التعليمي.

### رابعاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي

يرى برايسون بان العناصر الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي ( Brayson, )

(2003) تتضمن:

- ١- تحديد الاتجاهات لمؤسسات التعليم العالي (الجامعات).
- ٢- صياغة السياسات العامة أو العريضة وتحديد الأهداف الاستراتيجية.



- ٣- إجراء تقييم داخلي وخارجي لبيئة المؤسسة (الجامعة).
- ٤- توجيه الانتباه إلى حاجات المنتسبين للمؤسسة (الجامعة).
- ٥- تحديد القضايا الاستراتيجية الحاكمة.
- ٦- صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من القضايا الاستراتيجية.
- ٧- السعي للحصول على الموافقة والدعم والتأييد للاستراتيجيات وإجراءات التنفيذ.
- ٨- اتخاذ القرارات وبدء التنفيذ.
- ٩- بدء المتابعة المستمرة لتصحيح المسار وتقييم نتائج التنفيذ.

يتضح مما سبق أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### خامساً: المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات)

'في الوقت الذي كانت فيه مؤسسات التعليم العالي تكثف جهودها اتجاه التخطيط الاستراتيجي، بسبب الفوائد الجمّة التي يمكن أن يحققها لها، تبين لها أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة ومتشابكة تأخذ الجامعة الى فضاء غير محدد، لكن الوعي والانتباه والاستعداد للقضايا التي يمكن ان تواجه وتعيق عملية التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق النجاح لها، في حين ان تجاهلها قد يفشلها.

وقد تطرقت البحوث والدراسات وبشكل واسع للمشكلات المحتملة التي يمكن ان تظهر خلال عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وبرغم من الاجتهادات العديدة المبذولة من قبل المؤلفين والباحثين للاتفاق حول هذه المشكلات، (Nickols, 2000)؛ (Paris, 2003)؛ (Wilkinson, et. al., 2007) إلا إنهم اختلفوا في آرائهم، ولم يتوصلوا الى إجماع حولها. وفيما يلي بعض من هذه المشكلات:

#### ١- مشكلات تتعلق بالإعداد للتخطيط:

ان من أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيديّة لعملية التخطيط الاستراتيجي، هي عدم قدرتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية، وسوء تقدير الوقت والجهد والمال المطلوب منذ البداية، وضعف الدعم المؤسسي لعملية التخطيط، أو الالتزام الكامل بها من قبل الإدارة العليا بدعوى عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط، نتيجة انشغالهم، وبشكل كبير، بمتابعة المشكلات الآنية والأعمال الروتينية اليومية

دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المؤسسة الجامعية وجودتها في المدى الطويل. كما يتردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، إما لعدم قدرتهم على ذلك أو خوفهم من الفشل بسبب التنفيذ الخاطيء أو الناقص نتيجة ضعف الكفاءة والقدرة ما يعني تهديدا لمصالحهم وبقائهم في مناصبهم.

### ٢- مشكلات تتعلق بالمصادر:

إن قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة، وعدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة الجامعية، يشكل عقبة أساسية أمام عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى عدم توافر نظام للمعلومات يمد المسؤولين بالبيانات المطلوبة عن المؤسسة الجامعية والبيئة المحيطة بها، وإذا ما توافرت فغالباً ما تكون ناقصة أو قد لا تلقى القبول والفهم، كما لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب، كما أن عملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً عالياً.

### ٣- مشكلات تتعلق بالمشاركة:

قد لا يتم إشراك الموظفين والمسؤولين في صياغة وتنفيذ الخطة، ما قد يؤثر على دوافعهم وسلوكهم، وبالتالي على البيئة الثقافية للمؤسسة الجامعية مما يعرضها لمقاومة داخلية للعملية التخطيطية أو للإستراتيجية ذاتها. فافتتاح المعنيين بعملية التخطيط يعد سندا قويا لدعم الخطة، سواء في مرحلة إعدادها أو تنفيذها، لذا لا بد من إشراكهم وفي جميع المراحل وذلك تجنباً لحالة الإرباك والصراعات التي يمكن أن تنشأ أثناء عملية التنفيذ نتيجة لعدم معرفتهم المسبقة بالعملية وتفصيلها.

### ٤- الترقب الدائم لاغتنام الفرص الذكية:

من الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات الجامعية بسبب عملية التخطيط الاستراتيجي تركيز اهتمامها على الحاضر والمستقبل، وبقاؤها في حالة ترقب دائم لاغتنام الفرص الذكية، في الوقت الذي تستعد فيه لأحداث الحاضر.

### ٥- الانطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين:

قد يؤدي التطبيق غير الكفاء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيء لدى المسؤولين، نتيجة تطوير خطط تشغيلية أو اعتماد سياسات لا تتماشى والإستراتيجية

المختارة، أو بسبب المغالاة في وضع معايير الأداء الكمية، أو الصعوبة في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وغيرها من الأمور.

### ٦ - عدم المرونة في التخطيط والخطط:

قد يُفهم التخطيط الاستراتيجي، على انه عملية جامدة غير مرنة، فيصبح أداة ضبط وتحكم بالقرارات، والإستراتيجيات، والحاضر، والمستقبل، والأفعال، والإدارة، والموظفين، والأسواق، والمستفيدين، ما يؤدي الى إعاقة التغيير بدلا من أن يكون أداة شاملة ومتكاملة، لإيصال المؤسسة الجامعية إلى مستقبلها المرغوب والمنشود.

### سادسا: مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعات السعودية)

إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة تضع تصورا لمستقبل التنظيم، وتتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم، تبدأ بصياغة الأهداف، فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه، والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ، وكيفية معالجة النتائج، وذلك يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة (ماهر، ٢٠٠٩)

وتجيب عملية التخطيط الاستراتيجي عن أربعة أسئلة استراتيجية أساسية ومهمة وهي:  
 أين هو مكان المؤسسة الجامعية الآن؟ وإلى أين تتجه؟ وإلى أين لابد ان تتجه؟ وكيف ستصل إلى ما تصبو إليه (الاستراتيجيات، وخطط العمل، والتغذية الراجعة)؟ (Rhoades, 2000)  
 وبالرغم من الطبيعة الترابطية والتداخلية بين المراحل والخطوات التي تمر فيها عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة يشكل أساساً لفهم الدور المرتقب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة الجامعية، بل وكافة العاملين والمعنيين في هذه المراحل والخطوات، كما أنه يسمح لفريق التخطيط من التوضيح والتوثيق، والإتصال، وتحديد أولويات التطبيق العملية. (LeDoux, et. al., 2005)  
 وبالرغم من أن كل أنموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي قد تم تصميمه ليلائم احتياجات محددة لمؤسسة معينة، إلا أن كل أنموذج ناجح يتضمن معظم المراحل والخطوات الآتية مع الاختلاف في تقديم أو تأخير تلك المراحل والخطوات:

**المرحلة الاولى: التخطيط للتخطيط**

من الأخطاء الشائعة في عملية التخطيط الاستراتيجي هو قلة الاهتمام والانتباه للأعمال التحضيرية للعملية. فقبل أن يبدأ التخطيط الاستراتيجي الفعلي، هناك العديد من الخطوات لا بد من اتخاذها، وعادة ما يشار إلى ذلك بالتخطيط للتخطيط، الذي يعتبر المرحلة الأولى في طريق الوصول إلى استراتيجية جيدة. فكلما كان الإعداد جيداً ومتسقاً مع رسالة المؤسسة الجامعية وأهدافها وسياساتها، كلما كانت الاستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من إدارة المؤسسة الجامعية، فبدون تخطيط مسبق فعال ستتخبط عملية التخطيط الاستراتيجي وسيكون مصيرها الفشل. (Wilkinson, et. al., 2007)؛ (الحوسني، ٢٠٠٩)

وترى العارف انه من ابرز المعوقات التي تعيق عملية التخطيط للتخطيط او تحد من فاعليته: (العارف، ٢٠٠٢)

- ١- عدم رغبة الاداريين في المؤسسة الجامعية استخدام هذا الاسلوب، ويعللون ذلك بعدم توافر الوقت الكافي، وأنهم سيبدلون وقتاً دون أن تتم مكافأتهم على جهودهم في هذه العملية.
- ٢- التغيير السريع في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.
- ٣- غموض بعض المفاهيم الاستراتيجية لدى قادة المؤسسة الجامعية.
- ٤- عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات لوضع الخطط الاستراتيجية.
- ٥- ضعف الموارد المتاحة أو صعوبة الحصول عليها في حال توفرها.
- ٦- التعجل في استنباط رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

**والتخطيط للتخطيط هو:** "اتفاق يعكس القرارات بشأن كيفية إجراء وممارسة التخطيط، يهدف تحضير وتهيئة المؤسسة الجامعية للبدء في العملية التخطيطية، من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية وسط مجموعة من الاستراتيجيات، والأهداف، والغايات، ويوفر توجيهاً واضحاً للمشاركين، ويقضي على الكثير من فوضى الفهم الخاطئ، ويحدد الأولويات وترتيبها، لتصبح الشغل الشاغل ومحور اهتمام جميع المعنيين والعاملين في البيئة الجامعية". (Dolence, 2004)

**المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي**

لا تعمل المؤسسات الجامعية بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمنها تحصل على مدخلاتها، واليها تقدم مخرجاتها، إضافة الى أن في البيئة ما يمكن أن يشكل تهديداً لمصالحها،

أو يفرز مشكلات تعرقل سير أعمالها، أو يقدم فرصاً ذهبية إذا ما تمكنت من اقتناصها، فيمكنها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة، وتتفوق على منافسيها، لذا تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية، والأمور التي من المتوقع أن تتصدى لها في المستقبل، من ضروريات عملية التخطيط الاستراتيجي. لذا لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها، حتى تتمكن المؤسسات من تحديد موقعها الاستراتيجي، ومن ثم تطوير واختيار الاستراتيجية المناسبة. (ماهر، ٢٠٠٢)

**فالبيئة** هي "مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تقع داخل حدود النظام أو خارجه، والمؤثرة، أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة، أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً. وتنقسم البيئة الى بيئة خارجية وأخرى داخلية، وأن التفاعل بين البيئتين هو الذي يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار". (الغالبى، وادريس، ٢٠٠٧)

والهدف من التحليل الاستراتيجي هو تكوين رؤية واضحة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، وعن العوامل الأساسية التي سوف تؤثر على المؤسسة في المدى القصير والمتوسط، وعلى اختيار الإستراتيجية المناسبة ويتم جمع المعلومات من مصادر عديدة، كما انه يستغرق وقتاً لا بأس به لجمعها. ويستوجب ذلك دقة في أسلوب جمع المعلومات للتأكد من صحتها وهذا يستوجب من القائمين على عملية التحليل أن تكون لديهم الخبرة، والدراسة، وبعد النظر، لكي يكون تحليلهم صادقاً. (الحريري، ٢٠٠٧)

اما تحليل (SWOT): فيوجد عدة مداخل لتقدير الموقف الاستراتيجي الراهن للمؤسسة الجامعية، الا أن أكثرها شيوعاً هو مدخل (SWOT)، الذي يقوم بتعريف وتحديد العوامل التي قد تؤثر على نتائج المستقبل المنشود للمؤسسة الجامعية. ويتضمن تحديد نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses) في البيئة الداخلية، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجية، إضافة الى تحديد البيئات المنافسة، والعوامل المطلوبة لتحقيق النجاح، مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة وقيم المؤسسة الجامعية، ووفقاً لذلك تتم عملية التقييم واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل من البيئة الخارجية والوضع الداخلي للمؤسسة الجامعية. (Lerner, 1999)

فمن خلال هذا التحليل تستطيع المؤسسة الجامعية تحديد موقعها الاستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)،

وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة ما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء استراتيجية تتطابق وموافقها أزاء أهدافها، وإزاء المنافسين لها في نفس المجال. ومن الجدير بالملاحظة. أن المؤسسة الجامعية تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف، لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة، في حين يصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية، لأن المؤسسة يمكنها أن تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية، ولكن من الصعب السيطرة عليها بشكل كامل. (حمدان وادريس، ٢٠٠٧)

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً.	استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة	الفرص البيئية المتاحة
تقليل مواطن الضعف الداخلية لتفادي المخاطر الخارجية	استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها	التهديدات البيئية

المصدر: (ماهر، ٢٠٠٩)

مع نهاية هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي، يتوفر لدى المؤسسة الجامعية إطار مرجعي ورؤية واضحة حول نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، والقدرات والإمكانات الحالية، والحاجات، والمتطلبات، والهياكل التنظيمية، والأسواق الحالية والماضية، وغيرها، من البيانات التي تتطلبها عمليات اتخاذ القرار. (ماهر، ٢٠٠٩)

### المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي

في المرحلتين السابقتين تم الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى البيئة المحيطة للمؤسسة الجامعية بتحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وذلك تمهيدا لمرحلة التوجه الاستراتيجي.

ولربما تكون هذه المرحلة من أكثر المراحل تحدياً، لأن المشاركين قد يستغرقون وقتاً طويلاً في الجدل قبل أن يتمكنوا من تحديد وجهتهم. فعلى الرغم من أن الرسالة والرؤية تحدد الأهداف المرجوة، إلا أن على المخططين الاحتراس من المبالغة في تحديدهما حتى لا يصبح الأمر مجرد عملية عقلية ذهنية أكثر من كونها ممارسة عملية، عندها سينظرون إلى الخطة على أنها النهاية بدلاً من كونها وسيلة للانجاز وتحقيق الأهداف. (Pisel, 2001)

وهناك جدال حول نقطة بداية هذه المرحلة. فيرى البعض ضرورة بدءها بالرسالة في حين لا يرى البعض الآخر ضرورة ذلك. من منطلق أن بيان الرسالة يعبر عن الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية، وهذا لا يحرك عملية التخطيط للمستقبل، وإنما هناك بيان آخر هو الرؤية ويعتبر خارطة طريق للمستقبل المنشود، وهو ما يفترض أن تبدأ به عملية التخطيط. (Wilkinson, et. al., 2007)

### المرحلة الرابعة: الصياغة الإستراتيجية

بعد الانتهاء من مرحلتي التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، تبدأ مرحلة الصياغة الإستراتيجية، التي تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار الى ارض الواقع دون صياغات محدد وواضحة المعالم له، كما وتساعد الصياغة الإستراتيجية في تحديد الأدوار والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وتخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم. (المغربي، وغربية، ٢٠٠٦)

فالإستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل. (توفيق، ٢٠٠٤)

وقد تنوعت جهود الكتاب في محاولة تحديد وتصنيف الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الجامعية، ومن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها ملاءمة لطبيعة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) الآتي: (الجهني، ٢٠٠٦)

١- **استراتيجيات الاستثمار:** تركز هذه الاستراتيجيات على تحديد متى؟ ولماذا؟، وما مقدار الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة الجامعية في برامجها؟ وتقسّم استراتيجيات الاستثمار إلى: (١) إستراتيجية البناء والنمو التي تركز على تطوير البرامج الأكاديمية، (٢) إستراتيجية البناء والنمو التي تركز على السوق، (٣) إستراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن، (٤) إستراتيجية الحصاد التي تتبناها المؤسسة الجامعية عندما تتوفر لديها القناعة بأن الخيار الوحيد أمامها هو إيقاف أحد برامجها بعد عدة سنوات، (٥) وإستراتيجية التردد: التي تستخدم في حال توقع تغييرات مستقبلية لم تتضح معالمها بعد، وهناك دراسات ومناقشات حولها تحتاج إلى عدد من السنوات حتى تظهر نتائجها، وخلال فترة انتظار ظهور هذه النتائج تتبنى المؤسسة الجامعية هذه الإستراتيجية التي

تتجنب الشروع في أي مشاريع مستقبلية طويلة المدى، وتفضيل الاستثمار في مشاريع قصيرة المدى على أساس سنوي، (٦) إستراتيجية التخفيض والبقاء: وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تمر المؤسسة بظروف صعبة مثل الانخفاض الحاد في ميزانياتها، وعدد طلابها بما يشكل خطرًا على استمرارها وبقائها، (٧) إستراتيجية الخروج: وتأخذ شكل الإيقاف النهائي لأحد أو بعض البرامج القائمة والخروج من المنافسة نهائيًا، أو السماح بانتقال البرامج التي تعذر استمرارها في المؤسسة الجامعية إلى مؤسسة أخرى تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار.

٢- **استراتيجيات الإدارة:** وتتضمن خمسة أنواع هي: استراتيجيات التسويق: وتهدف للكشف عن رغبات واحتياجات العملاء وتحديد سبل تحقيقها، واستراتيجيات الإنتاج: وتستخدم لتعزيز مستوى الإنتاجية في المؤسسة بإضافة تسهيلات مادية جديدة تقوي من قدرة المؤسسة على التفوق والتنافس، واستراتيجيات البرامج: وتركز على تطوير البرامج التي وصلت إلى مرحلة النضج وتوقفت عن النمو، واستراتيجيات التمويل: وتركز على ابتداء طرق وأساليب تمويلية مبتكرة في التمويل وإدارة ميزانية المؤسسة، والاستراتيجيات التنفيذية: وتتضمن القيام بمشاريع مشتركة، أو تنفيذ برامج تعاونية، أو بناء اتحادات، أو عقد اتفاقيات دمج مع مؤسسات أخرى.

٣- **إستراتيجية جودة البرنامج:** وتقوم هذه الإستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة، ويواجه تطبيق هذه الإستراتيجية بعض التحديات، سببها الخلاف القائم حول تعريف جودة البرامج وسبل قياسها.

٤- **إستراتيجية الاستجابة لإشارات الضعف:** وترى هذه الإستراتيجية بأن النمو في المؤسسة يأخذ ثلاثة أشكال: إما الاستمرار بنفس المستوى السابق، أو زيادة النمو بسبب اقتناص بعض الفرص، أو التعرض لانخفاض النمو بسبب التعرض لبعض المخاطر.

### المرحلة الخامسة: التهيئة للتنفيذ والمتابعة

في المراحل السابقة من عملية التخطيط الاستراتيجي تم الإعداد للتخطيط، ودراسة كل من البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية، والرسالة، والأهداف، ووفقا لذلك تم صياغة عدة أبدال إستراتيجية، ومن ثم تم اختيار الإستراتيجيات المناسبة. اما في هذه المرحلة وعلى ضوء اختيار الأبدال الإستراتيجية المناسبة سيتم التهيئة للتنفيذ والمتابعة.



فعلى الرغم من الفصل النظري بين مرحلتي الصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير وبيهما علاقات بشكل دقيق وصحيح ومترابط. فهما أمران متلازمان وضروريان. فأفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً يمكن أن تؤدي إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال، فقد يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب ضعف القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق، وبالتأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لاستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير دقيق وصحيح. وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المطلوبة، وإعداد الهيكل المناسب، وتطوير خطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها. فسوء التنفيذ كان العامل الرئيس للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي. (Cowburn، 2005)

فقد واجهت العديد من مؤسسات التعليم صعوبات في تطبيق الخطة الإستراتيجية، وذلك نتيجة لاعتمادها رؤية ضبابية، وخطط غير واضحة، وأهداف يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها، بالإضافة إلى التقدير المبالغ فيه للموارد والإمكانات، وتقدير أقل من اللازم للأفراد والأموال اللازمة، والوقت المطلوب للتنفيذ. إذ يستغرق التنفيذ في كثير من الحالات وقتاً أطول مما كان مخططاً له في الأصل. (Watson، 2000)

ويرى ماهر (٢٠٠٩) أن هناك اعتباراً آخر قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية، وهو ضرورة تحديد مستويات الأداء لكل مجالات الإستراتيجية داخل المؤسسة، وذلك تمهيداً لمرحلة تقييم الأداء، وتبدأ هذه العملية بتحديد ما يجب قياسه، حيث يقوم فريق العمل التخطيطي بتحديد الأنشطة، والعمليات، والنتائج الواجب متابعتها وتقييمها وهل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات والأنشطة؟ أم سيتم الاقتصار على بعضها. ويعتمد هذا على طبيعة النشاط ورؤية المسؤول المباشر. كما يتطلب القياس الجيد تحديد توقيت القيام بعملية القياس وهل يجب أن تكون قبل أو في أثناء أو بعد تأدية النشاط. ومن الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار في هذا المجال الآتي: (الدريس والمرسي، ٢٠٠٦)

- **تحديد خصائص الأداء الجيد:** ومن هذه الخصائص التي يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، قيمة أو كمية المخرجات ونوعيتها، والتكلفة واسلوب استخدام الموارد.
- **تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية:** بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد، يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء، على مستوى الفرد، أو المجموعة، أو القسم، أو الوحدة.

- **ربط النتائج بمسؤولية كل فرد/جماعة:** لمحاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، وبالتالي عدم محاسبة الفرد على أخطاء غيره، أما اذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية الجماعة. وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب.
- **تحديد حدود السماح:** فكل معيار يجب ان يتضمن حدود للسماح تحدد الانحرافات المسموح بها. (ابن حبتور، ٢٠٠٤)

### المرحلة السادسة: إقرار الخطة وتنفيذها

بعد الانتهاء من التهيئة للتنفيذ والمتابعة، تصبح الخطة الإستراتيجية في مرحلة أكثر تطوراً، وبحاجة لإضفاء طابع رسمي مكتوب، والخروج إلى فضاء تنظيمي أوسع، وذلك من خلال أمرين، هما إقرار الخطة وتنفيذها .

#### أولاً: كتابة الخطة واقرارها:

تبدأ هذه المرحلة بتكليف عدد قليل من الأشخاص لكتابة المسودة الأولية للخطة، بهدف توثيق الأعمال والأنشطة التي مرت بها عملية التخطيط الاستراتيجي، في محاولة لتكوين لغة مكتوبة موحدة بين المعنيين. وفي هذه النقطة يكون قد تم الانتهاء من الخطة الإستراتيجية بشكلها الأولي، لكن هذا لا يعني أن جميع المعنيين بعملية التخطيط قد وافقوا عليها. وهنا تبدأ مرحلة نشر وتوزيع المسودة الأولية للخطة للحصول على التغذية الراجعة بشأنها من خلال مناقشات مستفيضة تتم عبر المنتديات المفتوحة او الاجتماعات المركزة، وذلك لتحقيق التفاعل الشخصي). والحصول على المعلومات. (Wilkinson, et.al., 2007)

هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار ان هناك جماعات معينة من المعنيين، يجب أن يحصلوا على وثيقة التخطيط الاستراتيجي الكاملة المتضمنة للملاحق، كأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين في المؤسسة، في حين يتم توزيع كل الخطة أو تلخيص عنها على جميع العاملين في المؤسسة، أو نشرها على الشبكات الداخلية للمؤسسة، و/أو نشر بيانات حولها في النشرة الإخبارية الخاصة بالمؤسسة، أو من خلال وسائل الإعلام محلية. كما يجب الحرص على إرسال نسخ من الخطة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، كالممولين، والمستثمرين، والنقابات، والاتحادات التجارية، والمتعاونين المحتملين وغيرهم. فنشر الخطة بأكبر قدر من الاتساع، يساهم في الحصول على تغذية راجعة، يُمكن تسميتها بتقييم أولي للخطة، وبهذا تحتاج للخطة للمراجعة مرة أخرى. (McNamara, 2006)

وبعد تجميع وفحص التغذية الراجعة والمعلومات، على فريق التخطيط مراجعة وثيقة التخطيط، وإجراء التعديلات اللازمة لتلائم الاقتراحات والتعليقات. وبعد التوصل الى إجماع فريق التخطيط حول الخطة، يتم رفعها للجهات المختصة للتصديق عليها. وبإنهاء إقرار الخطة، تكون الخطة الإستراتيجية للمؤسسة قد اكتملت، وعليه سيكون للمؤسسة وثيقة عاملة توفر ثروة من المعلومات، يمكن الرجوع اليها وتحديثها وقت الحاجة. (جوهر، ٢٠٠٤)

### ثانياً: تنفيذ الخطة

إن المرحلة المنطقية التي يجب أن تلي إقرار الخطة، هي وضع الإستراتيجية حيز التنفيذ الفعلي، وهنا يتم نقل القيادة من فريق التخطيط إلى المنفذين الفعليين لهذه الخطة، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الإستراتيجية. (خليل، ١٩٩٦) ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ومهما كانت دقيقة في تحليلها للبيئتين الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل الى خطوات تنفيذية صحيحة. (ابن حبتور، ٢٠٠٤)

وتحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة كونها: تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتجة إلى ارض الواقع، وإلى نتائج مستهدفة، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له يشكل هدراً للموارد. كما تعطي عمليات التنفيذ معنى محدداً لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط، وكيفية الوصول إليها، وتساعد في بناء التجربة الذاتية للمؤسسة، واستغلال المهارات الإدارية والموارد البشرية استغلالاً فعالاً في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة. كما تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى، وتمكنها من معالجة الهفوات والإخفاقات الناتجة عن مرحلة الصياغة الإستراتيجية بطرق حكيمة (حمدان وادريس، ٢٠٠٧)

### المرحلة السابعة: المتابعة والتقويم

تعتبر عملية المتابعة والتقويم المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، فلا يعني تنفيذ الإستراتيجية أنها تمت بنجاح، وإنما يتطلب الأمر التأكد من أنه تم إتباع التعليمات الموضوعية في أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، والتحقق من مدى التطابق بينها، وكشف أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات. (ماهر، ٢٠٠٦)

وقد تطال عملية المتابعة والتقييم العملية التخطيطية بكافة عناصرها أو عناصر معينة منها أو خطوات لبعض العناصر. فهذه العملية ضرورية ويجب أن تكون بشكل مستمر وذلك لاعتبارات عدة منها: إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وبالتالي فهو عرضة للخطأ والانحراف ما يستوجب متابعته لتفادي الأخطاء وتصويب الانحرافات، بالإضافة الى وجود فاصل زمني بين مراحل وخطوات عملية التخطيط، وما ينطوي على ذلك من تغيرات في بيئة العمل الداخلية، أو الخارجية، أو الاثنين معاً، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي. وهذا بالتالي يتطلب تحديد أسباب الاختلافات وكيفية معالجتها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به عملية المتابعة. كما أن اتساع حجم الجامعة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب متابعة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، وللتعرف على مشاكل التنفيذ والتصدي لها. (بلوط، ٢٠٠٢)

ومن المشاكل التي يمكن أن تطرأ في غياب المتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي: الإسراف في استخدام الموارد المادية، وضياع الوقت، أو تدني الكفاءة في استثماره، والبطء في انجاز الأعمال، وانخفاض الإنتاجية، وظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، وعدم الوصول الى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية العملية التخطيطية. (ادريس والمرسي، ٢٠٠٦)

### الخطوات الأساسية لعملية التقييم والمتابعة

تشمل هذه المرحلة متابعة كافة الأنشطة المطلوبة للتأكد من أن العمليات الفعلية تتماشى مع العمليات المخططة. ويقع على عاتق كل المديرين في المؤسسة مسؤوليات متابعة وتقييم الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل عدم الكفاءة الى أدنى حد ممكن، وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات الآتية: (العارف، ٢٠٠٢)؛ (ماهر، ٢٠٠٦)؛ (ابن حبتور، ٢٠٠٤)؛ (عباس، ٢٠٠٥)

### أولاً: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة:

ويتضمن ذلك جانبين رئيسيين هما: قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وتوصيل المعلومات والبيانات الى مراكز المسؤولية. وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما:

- ١- الملاحظة الشخصية: تتطلب هذه الوسيلة تواجد او قيام المدير المسؤول بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة، للوقوف على سير عمليات التنفيذ.

٢- تقارير المتابعة: تبرز أهمية التقارير كونها وسيلة للاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة. ويفضل أن تكون التقارير مكتوبة، ودورية، وسريعة التداول. كما يجب أن تتميز بالدقة والشمولية في العرض.

### ثانياً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تعد هذه الخطوة أساسية وفعالة في مرحلة المتابعة والتقييم، ففيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، باعتماد الإجراءات الآتية:

١- تحديد أسباب الانحراف: انه لأمر مقبول الانحراف عن الخطة الموضوعة، لان الخطة ليست مجموعة من القواعد، بل هي مجموعة من المبادئ التوجيهية العامة، وغالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. وعلى ذلك، فان عملية البحث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة عما اذا كان الانحراف راجعا الى خطأ، أو قصور في التنفيذ، أو تغييرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

٢- اختيار الطرق العلاجية المناسبة: قد يكتشف المسؤولون ان هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين. ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها.

٣- التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية: يعني أن المتابعة عملية مستمرة. قد يتطلب تصحيح الأداء، وتعديل الهدف، أو إعادة رسم الخطة، أو إعادة توزيع السلطات، أو المسؤوليات.

## الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة الإجراءات المنهجية التي إتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### منهج الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، حيث يهتم هذا الأسلوب بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء

مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط، والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح. (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤)

### مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع رؤساء الأقسام في ثلاثة من الجامعات الحكومية السعودية وهي جامعة الملك عبدالعزيز في جدة حيث احتوت على (١٠٦) قسم، وجامعة الملك خالد في ابها حيث احتوت على (٤٢) قسم، وجامعة المك فيصل في الاحساء حيث احتوت على (٩٢) قسم. فكان اجمالي عدد الاقسام ككل (٢٤٠) قسم وهو نفسه مجموع رؤساء الاقسام.

### عينة الدراسة

إختار الباحث مجتمع الدراسة والمكونة وإختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للاقسام وعددهم ١٣٧ رئيس قسم أي ما نسبته ٥٧% من اجمالي رؤساء الاقسام، والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والدورات.

جدول رقم (١): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	٩٧	٧٠,٨٠%
انثى	٤٠	٢٩,٢٠%
المجموع	١٣٧	١٠٠,٠٠%

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (٧٠,٨٠%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (٢٩,٢٠%) من أفراد العينة إناث. مما يوضح أن نسبة رؤساء الاقسام الذكور أعلى من نسبة رؤساء الأقسام الإناث بين أعضاء العينة.

جدول رقم (٢): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
٣٠- اقل من ٣٥	٩	٦,٥٧%
٣٥- اقل من ٤٠	٤١	٢٩,٩٣%
٤٠- اقل من ٤٥	٢٣	١٦,٧٩%
اكثر من ٤٥	٦٤	٤٦,٧٢%
المجموع	١٣٧	١٠٠,٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أعلى نسبة لرؤساء الأقسام كانت نسبة (٤٦,٧٢%) من أفراد العينة للفئة العمرية أكثر من ٤٥، يليها ما نسبتة (٢٩,٩٣%) من أفراد العينة للفئة العمرية ما بين ٣٥ و أقل من ٤٠ سنة و يليهم الفئة العمرية ما بين ٤٠ و اقل من ٤٥ سنة فقد كانت نسبتها (١٦,٧٩%) ؛ وأخيرا كانت أقل نسبة للفئة العمرية من أفراد العينة للفئة العمرية ما بين ٣٠ و أقل من ٣٥ سنة ؛ فقد كانت نسبتهم ٦,٥٧% من أفراد العينة للفئة العمرية. مما يوضح أن نسبة رؤساء الأقسام التربويين كانت للفئة العمرية أكبر من ٤٥ فم أعلى من نسبة الفئات العمرية الأخرى من بين أفراد العينة.

جدول رقم (٣) : توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
٠,٧٣%	١	دبلوم
٤٨,١٨%	٦٦	أستاذ
١٤,٦٠%	٢٠	أستاذ مشارك
٣٦,٥٠%	٥٠	أستاذ مساعد
١٠٠,٠٠%	١٣٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة أعلى نسبة توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي كانت (٤٨,١٨%) من أفراد العينة الحاصلين على مؤهل أستاذ؛ يليها ما نسبتة (٣٦,٥٠%) من أفراد العينة حاصلين على رتبة أستاذ مساعد؛ ومن ثم ما نسبتة ١٤,٦٠% من أفراد العينة حاصلين على رتبة أستاذ مشارك؛ وأخيراً ما نسبتة ٠,٧٣% من أفراد العينة حاصلين على دبلوم. مما يوضح أن نسبة رؤساء الأقسام التربويين الحاصلين على مؤهل أستاذ أعلى من نسبة رؤساء الأقسام التربويين الحاصلين على المؤهلات العلمية الأخرى من بين أفراد العينة.

جدول رقم (٤) : توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
٥,١١%	٧	أقل من ٥
٢٤,٠٩%	٣٣	٥-أقل من ١٠
٤٥,٢٦%	٦٢	١٠-أقل من ١٥
١٢,٤١%	١٧	١٥-أقل من ٢٠
١٣,١٤%	١٨	أكثر من ٢٠
١٠٠,٠٠%	١٣٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة (٤٥,٢٦%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة، يليها ما نسبته (٢٤,٠٩%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين ٥ وأقل من ١٠ سنة؛ ومن ثم ما نسبته ١٣,١٤% من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة تمتد لأكثر من ٢٠ سنة؛ تليها ما نسبته ١٢,٤١% من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة بين ١٥ وأقل من ٢٠ سنة؛ وأخيراً كانت أقل خبرة ما نسبته ٥,١١% من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين أكثر من ٢٠ سنة. مما يوضح أن نسبة رؤساء الأقسام الذين لديهم خبرة لفترة ما بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة أعلى من نسبة رؤساء الأقسام التربويين ممن لديهم خبرة لفترات الخبرة الأخرى من بين أفراد العينة.

جدول رقم (٥): توزيع أفراد العينة وفقاً لحضور الدورات

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
		إتخاذ القرار الاستراتيجي في البيئات التنافسية
٥,٨٤%	٨	حضر دورة إتخاذ القرار الاستراتيجي في البيئات التنافسية
٩٤,١٦%	١٢٩	لم يحضر دورة إتخاذ القرار الاستراتيجي في البيئات التنافسية
١٠٠,٠٠%	١٣٧	المجموع
		الاستراتيجي المعتمد من التخطيط الى التنفيذ
٤٨,٩١%	٦٧	حضر دورة الاستراتيجي المعتمد من التخطيط الى التنفيذ
٥١,٠٩%	٧٠	لم يحضر دورة الاستراتيجي المعتمد من التخطيط الى التنفيذ
١٠٠,٠٠%	١٣٧	المجموع
		التغيير الجذري والتحويلي والقيادة الاستراتيجية
٦٤,٢٣%	٨٨	حضر دورة التغيير الجذري والتحويلي والقيادة الاستراتيجية
٣٥,٧٧%	٤٩	لم يحضر دورة التغيير الجذري والتحويلي والقيادة الاستراتيجية
١٠٠,٠٠%	١٣٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن نسبة (٦٤,٢٣%) من أفراد العينة حضروا دورة التغيير الجذري والتحويلي والقيادة الاستراتيجية؛ يليها ما نسبته (٤٨,٩١%) من أفراد العينة حضروا دورة الاستراتيجي المعتمد من التخطيط الى التنفيذ؛ ومن ثم ما نسبته (٥,٨٤%) من أفراد العينة حضروا دورة إتخاذ القرار الاستراتيجي في البيئات التنافسية؛ مما يوضح أن نسبة رؤساء الأقسام الذين حضروا دورة التغيير الجذري والتحويلي والقيادة الاستراتيجية أعلى من نسبة رؤساء الأقسام ممن حضروا الدورات الأخرى من بين أفراد العينة.



## أداة الدراسة

استخدم الباحث في دراسته الإستبانة حيث رأى الباحث أن الإستبانة هي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف دراسته والإجابة على تساؤلاتها (محاورها) حيث تكونت من (٥٠) فقرة موزعة على أربعة محاور هي "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي" (٧ فقرات)، و "اهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي"، (٩ فقرات، و "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" (٢١) فقرات، و "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" (١٣) فقرة؛ كما أن مثل هذه الأداة تمنح الحرية لأفراد العينة في إختبار الوقت الكافي والمناسب للإجابة على فقراتها، وإعتمد الباحث في تصميم أداة دراسته (الإستبانة) على مجموعة من المصادر والخبرات التي إستمدتها من مصادر مختلفة أهمها: مراجعة مفردات وأهداف ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. والأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

## ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيق الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل كرونباخ ألفا Cranach's Alpha Coefficient كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) : معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمحاور الإستبانة

#	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
١	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٧	٠,٧٢
٢	اهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي	٩	٠,٧٨
٣	ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	٢١	٠,٨٩
٤	معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	١٣	٠,٨٢
	المجموع : (المحور الرئيسي : مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام)	٥٠	٠,٨١

## المعالجات الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الإنسانية والاجتماعية spss لتحليل بيانات الدراسة من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية والتي منها:

١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية

٢- إختبار كرونباخ ألفا.

## الفصل الثالث: نتائج الدراسة

ينسجم هذا المبحث في إتساق مع تساؤلات الدراسة، حيث يتضمن عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة، ومعالجة البيانات إحصائياً مع الإستعانة بالدراسات السابقة في التعليق على النتائج وتسهلاً لعرض نتائج الدراسة قام الباحث بعرضها على النحو التالي من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي ألا وهو ما مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؛ وللاجابة على السؤال الرئيسي هذا، فقام الباحث بعرض نتائج محاور الدراسة على النحو التالي:

## أولاً: نتائج المحور الأول: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الأول "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي" على النحو التالي:

## جدول رقم (٧) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة

## لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

#	الفقرة	موافق بشدة		موافق		متردد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة.	٤٦	٣٣,٥٨	٥٧	٤١,٦١	١٢	٨,٧٦	١٦	٠,١٢	٦	٤,٣٨	٢,٨٨	٠,٠٠٢	٧
٢	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مركزاً على التفكير المتحرر دون التقييد بالتفكير بالماضي والحاضر	٥٣	٣٨,٦٩	٥٩	٤٣,٠٧	١٢	٨,٧٦	٧	٥,١١	٦	٤,٣٨	٣,٠٧	٠,١٧٢	٦
٣	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	٦٨	٤٩,٦٤	٥٧	٤١,٦١	٥	٣,٦٥	٤	٢,٩٢	٣	٢,١٩	٣,٢٤	٠,٢٢١	٥
٤	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.	٨٦	٦٢,٧٧	٤١	٢٩,٩٣	٤	٢,٩٢	٤	٢,٩٢	٢	١,٤٦	٣,٥٠	٠,٢٨٠	١
٥	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من ٣-٥ سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى طرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.	٦٨	٤٩,٦٤	٦٤	٤٦,٧٢	٣	٢,١٩	١	٠,٧٣	١	٠,٧٣	٣,٤٤	٠,٢٢١	٣
٦	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيتشرف المستقبل.	٧١	٥١,٨٢	٦٠	٤٣,٨٠	٣	٢,١٩	٢	١,٤٦	١	٠,٧٣	٣,٤٥	٠,٢٣١	٢
٧	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.	٦٢	٤٥,٢٦	٧٠	٥١,٠٩	٢	١,٤٦	١	٠,٧٣	٢	١,٤٦	٣,٣٨	٠,٢٠٢	٤
	المجموع		٤٢,٥٩		٠,٤٣		٠,٠٤		٠,٠٤		٠,٠٢	٣,٢٩	٠,١٩٠	

يبين الجدول (٧) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي" وقد بلغت فقرات هذا المجال (٧) فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٨٨-٣,٥٠) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٢٨٠-٠,٠٠٢) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٣,٢٩)، مع انحراف معياري قدرة (١٩٠٠)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات في ضمن محور وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمعيار الذي إعتده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المجال الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول". بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٢٨٠)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦) والتي تنص على "التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيسترف المستقبل". بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٢,٣١).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المجال الفقرة رقم (١) التي تنص على "يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة". وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٨٨)، والانحراف المعياري (٠,٠٠٢)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢) التي تنص على "يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير المتحرر دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر" حيث كان متوسطها الحسابي (٣,٠٧)، وبلغ الانحراف المعياري لها (٠,١٧٢).

### ثانياً: نتائج المحور الثاني: إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثاني "إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي" على النحو التالي:

جدول رقم (٨) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة  
لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي

#	الفقرة	موافق بشدة		موافق		متردد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٨	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة.	٣٠	٢١,٩٠	٩٥	٦٩,٣٤	٦	٤,٣٨	٤	٢,٩٢	٢	١,٤٦	٣,٠٧	٠,٠٠٣
٩	أرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية.	٩	٦,٥٧	١٣	٩,٤٩	٦	٤,٣٨	٤٨	٣٥,٠٤	٦١	٤٤,٥٣	٤,٠١	٠,٠٠٤
١٠	اعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء الجامعة في تحسين العملية الأكاديمية.	٥١	٣٧,٢٣	٧٤	٥٤,٠١	٥	٣,٦٥	٤	٣,٦٥	٣	٢,١٩	٣,٢١	٠,٠٠٢
١١	اهتم بإراء أعضاء هيئة التدريس ومسؤوليهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣٥	٢٥,٥٥	٩١	٦٦,٤٢	٥	٣,٦٥	٤	٢,١٩	٢	١,٤٦	٣,١٢	٠,٠٠٣
١٢	أؤمن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة.	٤٦	٣٣,٥٨	٨٤	٦١,٣١	٣	٢,١٩	٣	٢,١٩	١	٠,٧٣	٣,٢٥	٠,٠٠٣
١٣	لا أرغب بأن أكون عضواً في فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.	٨	٥,٨٤	١٨	١٣,١٤	٢٢	٢٣,٣٦	٤١	٢٩,٩٣	٣٨	٢٧,٧٤	٣,٦١	٠,٠٠١
١٤	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى لزيادة معرفتي به.	٤٥	٣٢,٨٥	٨٥	٦٢,٠٤	٣	٢,١٩	١	٠,٧٣	٣	٢,١٩	٣,٢٣	٠,٠٠٣
١٥	لدي فناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الجامعة.	٧٤	٥٤,٠١	٥٥	٤٠,١٥	٣	٢,١٩	٢	١,٤٦	٣	٢,١٩	٣,٤٢	٠,٠٠٣
١٦	لدي فناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو تحقيق الهدف المشترك.	٨٤	٦١,٣١	٤٧	٣٤,٣١	٣	٢,١٩	٢	١,٤٦	١	٠,٧٣	٣,٥٤	٠,٠٠٣
	كل	٠,٣١	٠,٤٦	٠,٠٥	٠,٠٩	٠,٠٩	٣,٤١	٠,٠٠٢					

يبين الجدول (٨) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي" وقد بلغت فقرات هذا المجال (٩) فقرات، وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٠١-٣,٠٧) مع إنحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٠٠٣-٠,٠٠٤) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٣,٤١)، مع إنحراف معياري قدرة (٠,٠٠٢)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات ضمن محور "إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي" وفقاً للمعيار الذي اعتمده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "أرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٠٠٤)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "لا أرغب بأن أكون عضواً في فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة." بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٠٠١).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٨) التي تنص على "أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة." وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٠٧) والانحراف المعياري (٠,٠٠٣)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (١١) التي تنص على "أهتم بآراء أعضاء هيئة التدريس ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي." حيث كان متوسطها الحسابي (٣,١٢)، وبلغ الانحراف المعياري لها (٠,٠٠٣).

### ثالثاً: نتائج المحور الثالث: ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة ل فقرات المحور الثالث "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" على النحو التالي:

جدول رقم (٩) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

#	الفقرة	موافق بشدة		موافق		متردد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١٧	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	٢٢	٢٢,٣٦	٢٤	٢٤,٨٢	٤١	٢٩,٩٣	١٧	١٢,٤١	١٣	٩,٤٩	٢,٦٠	٠,٠٠١	١٧
١٨	تختار الجامعة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة الجامعة.	٢٢	٢٢,٣٦	٢٠	٢١,٩٠	٢٦	١٨,٩٨	٣٥	٢٥,٥٥	١٤	١٠,٢٢	٢,٧٧	٠,٠٠١	٩
١٩	تشارك الجامعة جميع رؤساء الاقسام في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في ممارسة الخطة الاستراتيجية.	١٥	١٠,٩٥	٣٣	٢٤,٠٩	١٥	١٠,٩٥	٥٤	٣٩,٤٢	٢٠	١٤,٦٠	٣,٢٣	٠,٠٠١	٣
٢٠	تضع الجامعة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها.	١٥	١٠,٩٥	٣٦	٢٦,٢٨	٢٥	١٨,٢٥	٤٠	٢٩,٢٠	٢١	١٥,٣٣	٣,١٢	٠,٠٠١	٤
٢١	تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها.	٣٥	٢٥,٥٥	٣٨	٢٧,٧٤	٣١	٢٢,٦٣	٢٨	٢٠,٤٤	٥	٣,٦٥	٢,٥١	٠,٠٠١	٢٠
٢٢	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة.	٣٥	٢٥,٥٥	٣٥	٢٥,٥٥	٢٣	١٦,٧٩	٣٣	٢٤,٠٩	١١	٨,٠٣	٢,٦٤	٠,٠٠١	١٦
٢٣	تستند إدارة الجامعة لمعايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.	٣٩	٢٨,٤٧	٢٤	١٧,٥٢	٣١	٢٢,٦٣	٢٨	٢٠,٤٤	١٥	١٠,٩٥	٢,٦٨	٠,٠٠١	١٤
٢٤	تعمل إدارة الجامعة وبشكل مستمر بتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على مصادر الفرص والتحديات.	٢١	١٥,٣٣	٢٦	١٨,٩٨	٢٠	١٤,٦٠	٣٩	٢٨,٤٧	٣١	٢٢,٦٣	٣,٢٤	٠,٠٠١	٢

#	الفقرة	موافق بشدة		موافق		متردد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
٢٥	تعمل إدارة الجامعة وبشكل مستمر بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	٢٤	١٥,٢٣	٢٣	١٦,٧٩	٦	٤,٣٨	٤٦	٣٢,٥٨	٣٨	٢٧,٧٤	٣,٢٧	٠,٠٠٢	١
٢٦	تعمل الجامعة على نقل رسالتها الى رؤساء الأقسام المستهدفة في ممارسة نشاطها.	٣٠	٢١,٩٠	٢٣	١٦,٧٩	٢٦	١٨,٩٨	٤٠	٢٩,٢٠	١٨	١٣,١٤	٢,٩٥	٠,٠٠١	٧
٢٧	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	٢٨	٢٠,٤٤	٢٩	٢٨,٤٧	٣١	٢٢,٦٣	٢٠	١٤,٦٠	١٩	١٣,٨٧	٢,٧٣	٠,٠٠١	١٢
٢٨	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .	٢٤	١٧,٥٢	٢٩	٢١,١٧	٢٥	١٨,٢٥	٣٦	٢٦,٢٨	٢٣	١٦,٧٩	٣,٠٤	٠,٠٠٠	٦
٢٩	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	٢٦	١٨,٩٨	١٩	١٣,٨٧	٣١	٢٢,٦٣	٤٣	٣٠,٦٦	١٨	١٣,١٤	٣,٠٦	٠,٠٠١	٥
٣٠	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية .	٢٢	٢٣,٣٦	٢٣	٢٤,٠٩	١٨	١٣,١٤	٤٢	٣٠,٦٦	١٢	٨,٧٦	٢,٧٧	٠,٠٠١	٩
٣١	تملك الجامعة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	٣١	٢٢,٦٣	٣٨	٢٧,٧٤	١٧	١٢,٤١	٢٧	١٩,٧١	٢٤	١٨,٠٣	٢,٨٢	٠,٠٠١	٨
٣٢	رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا.	٤١	٢٩,٩٣	٤٢	٣٠,٦٦	١٠	٧,٢٠	٢٧	٢٤,٠٩	١١	٨,٠٣	٢,٥٠	٠,٠٠١	٢١
٣٣	رسالة الجامعة واضحة لدى رؤساء الأقسام في الجامعة.	٢٨	٢٧,٧٤	٤٤	٣٢,١٢	١٧	١٢,٤١	٢٨	٢٠,٤٤	١٠	٧,٣٠	٢,٥٣	٠,٠٠١	١٩
٣٤	لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	٣٥	٢٥,٥٥	٣٢	٢٣,٣٦	٢٠	١٤,٦٠	٤١	٢٩,٩٣	٩	٦,٥٧	٢,٦٩	٠,٠٠١	١٣
٣٥	هناك معرفة من قبل رؤساء الأقسام برسالة الجامعة لالتزام بها.	٣٣	٢٤,٠٩	٥٦	٤٠,٨٨	٢١	١٥,٣٣	٢١	١٥,٣٣	٦	٤,٣٨	٢,٦٥	٠,٠٠١	١٥
٣٦	يشارك كل قسم في الجامعة في إعداد اهداف الجامعة القصيرة الاجل (اقل من سنة) .	٤٢	٣٠,٦٦	٤٩	٣٥,٧٧	٢٢	١٦,٠٦	٢٠	١٤,٦٠	٤	٢,٩٢	٢,٧٧	٠,٠٠١	١١
٣٧	يوجد توازن في ممارسة إدارة الجامعة لجميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة	٤٢	٣٠,٦٦	٣٦	٢٦,٢٨	١١	٨,٠٣	٢٦	٢٦,٢٨	١٢	٨,٧٦	٢,٥٦	٠,٠٠١	١٨
	المجموع	٠,٢٢	٠,٢٥	٠,١٦	٠,٢٥	٠,١٦	٠,٢٥	٠,١٦	٠,٢٥	٠,١١	٢,٨٢	٠,٠٠١		

يبين الجدول (٩) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" وقد بلغت فقرات هذا المجال (٢١) فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٥٠-٣,٣٧) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٠٠١-٠,٠٠٢) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٢,٨٢)، مع انحراف معياري قدرة (٠,٠٠١)، وتدل هذه المعدلات على توافر إستجابات أفراد العينة لفقرات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ضمن محور "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" وفقاً للمعيار الذي إعتده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "تعمل إدارة الجامعة وبشكل مستمر بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف." بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٠٠١)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "تعمل إدارة الجامعة وبشكل مستمر بتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على مصادر الفرص والتهديدات." بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٠٠١).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٣٢) التي تنص على "رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا." وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٥٠)، والانحراف المعياري (٠,٠٠١)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢١) التي تنص على "تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها." حيث كان متوسطها الحسابي (٢,٥١)، وبلغ الانحراف المعياري لها (٠,٠٠١).

#### رابعاً: النتائج المتعلقة المحور الرابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

قام الباحث كما هو مبين بالجدول ادناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الرابع "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" على النحو التالي:



جدول رقم (١٠) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة  
لإستجابات أفراد العينة لمقرات محور معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		متردد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	#
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٨	٠,٠٠٢	٢,٩٧١	٩,٤٩	١٣	١٠,٩٥	١٥	٨,٠٣	١١	١٦,٠٦	٢٢	٥٥,٤٧	٧٦	عدم الالتزام بالخطة الموضوعية.	٣٨
٣	٠,٠٠٢	٣,١٣٩	٨,٠٣	١١	٩,٤٩	١٣	٦,٥٧	٩	١٢,٤١	١٧	٦٣,٥٠	٨٧	عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٣٩
٢	٠,٠٠٢	٣,١٩٠	٧,٣٠	١٠	٨,٠٣	٩	٧,٣٠	١٠	١٣,١٤	١٨	٦٤,٢٢	٨٨	الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الازمات.	٤٠
٣	٠,٠٠٢	٣,١٣٩	٨,٠٣	١١	٦,٥٧	٩	٣,٦٥	٥	٢٧,٠١	٣٧	٥٤,٧٤	٧٥	التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية.	٤١
١	٠,٠٠٢	٣,٢١٩	٢,١٩	٣	١٠,٢٢	١٤	٨,٠٣	١١	٢٢,٦٣	٣١	٥٦,٩٢	٧٨	السرورين والتعقيد الاداري في الجامعة.	٤٢
٦	٠,٠٠٢	٣,٠٦٦	٧,٣٠	١٠	٨,٠٣	١١	١٣,١٤	١٨	١٣,٨٧	١٩	٥٧,٦٦	٧٩	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات المعاصرة.	٤٣
٧	٠,٠٠٢	٣,٠٥٨	٦,٥٧	٩	١٢,٤١	١٧	٦,٥٧	٩	١٧,٥٢	٢٤	٥٦,٩٢	٧٨	عدم اعتماد معايير التمييز والاقتدار في اختيار رؤساء الأقسام الاكاديميين والاداريين.	٤٤
٥	٠,٠٠٢	٣,٠٩٥	٢,٩٢	٤	٨,٠٣	١١	٦,٥٧	٩	٤١,٦١	٥٧	٤٠,٨٨	٥٦	عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي.	٤٥
٩	٠,٠٠٢	٢,٩٣٤	٥,١١	٧	١١,٦٨	١٦	٦,٥٧	١٠	٣٦,٥٠	٥٠	٣٩,٤٢	٥٤	عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.	٤٦
١٠	٠,٠٠٢	٢,٩١٢	٤,٣٨	٦	٩,٤٩	١٣	٨,٠٣	١١	٤٦,٧٢	٦٤	٣١,٣٩	٤٣	عدم توفر نظام معلومات كفاء ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.	٤٧
١١	٠,٠٠٢	٢,٨٣٩	٨,٠٣	١١	١١,٦٨	١٦	٧,٣٠	١٠	٣٤,٣١	٤٧	٣٨,٦٩	٥٣	قلة اطلاع رؤساء الاقسام الاكاديميين والاداريين المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٤٨
١٢	٠,٠٠١	٢,٨٢٥	٦,٥٧	٩	١٣,٨٧	١٩	٨,٧٦	١٢	٣٢,١٢	٤٤	٣٨,٦٩	٥٣	قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على اعداد الخطط وتنفيذها.	٤٩
١٣	٠,٠٠٢	٢,٧٨٨	١٣,٨٧	١٩	٨,٧٦	١٢	٢,٩٢	٤	٣٣,٥٨	٤٦	٤٠,٨٨	٥٦	نقص خبرة رؤساء الاقسام الاكاديميين والاداريين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته واساليبه.	٥٠
	٠,٠٠٢	٢,٩٢	٠,٠٧		٠,١٠		٠,٠٧		٠,٢٨		٠,٤٩		المجموع	

يبين الجدول (١٠) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" وقد بلغت فقرات هذا المجال (١٣) فقرات، وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٧٨٨ - ٣,٢١٩) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٠٠١ - ٠,٠٠٣) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٢,٩٢)، مع انحراف معياري قدرة (٠,٠٠٢)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات ضمن محور "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" وفقاً للمعيار الذي اعتمده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على "الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة". بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٠٠٣)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤٠) والتي تنص على "الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الازمات". بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٠٠٢). وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٥٠) التي تنص على "نقص خبرة رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته واساليبه". وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٧٨٨)، والانحراف المعياري (٠,٠٠٢)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٤٩) التي تنص على "قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على اعداد الخطط وتنفيذها". حيث كان متوسطها الحسابي (٢,٨٢٥)، وبلغ الانحراف المعياري لها (٠,٠٠٢).

### مناقشة النتائج

إعتماداً على أسئلة الدراسة التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في التعليم العالي (الجامعات السعودية)، وتحديد نوعية الاختلافات في آراء أفراد العينة في محاور الدراسة تبعاً لمتغيراتها، حيث أشارت النتائج وفقاً للمحور الرئيسي وهو مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في التعليم العالي (الجامعات السعودية)، ووفقاً للمحاور الفرعية "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي"، و"إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي"، و"ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة"، و"معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" من وجهة نظر رؤساء الأقسام على النحو الآتي:

جدول رقم (١١) : الأبعاد الفرعية والرئيسية مدى ممارسة التخطيط  
الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

#	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
١	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٣,٢٩٢	٠,١٩٠	٢	متوسط
٢	اهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي	٣,٤٠٩	٠,٠٠٢	١	متوسط
٣	ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	٢,٨٢٠	٠,٠٠١	٤	متوسط
٤	معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	٢,٩٢٢	٠,٠٠٢	٣	متوسط
	المجموع	٣,٤٦٠	٠,١٣٩		متوسط

يتضح من الجدول رقم (١١) بأن الأبعاد الفرعية والرئيسية جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمحاور الإستبانة (٣,٤٦٠) بإنحراف معياري قدره (١٣٩٠٠)، وتراوحت قيم الإنحرافات المعيارية للمحاور الأربعة التي تكونت منها الإستبانة بين (٠,٠٠١ ~ ٠,١٩٠)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس إستجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية الثلاثة (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء). والمكونة لأفراد العينة حول مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظرهم. و وفقاً للمحاور الفرعية "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي"، و "إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي"، و "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة"، و"معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة".

كما يتضح أيضاً بأن محور "اهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي" جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠٩)، يليه محور "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩٢)، ثم محور "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧٤)، يليه محور "التخطيط والتقييم والقياس" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢٢)؛ وأخيراً محور "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢٠)، وجميعها درجات إستجابة متوسطة.

ويعزو الباحث حصول دور ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في محاور "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي"، و"إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي"، و"ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة"، و"معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" من وجهة نظر رؤساء على درجة إستجابة (متوسطة)، والسبب في ذلك

هو نقص في ممارسة التخطيط الإستراتيجي لديهم ضمن محاور الدراسة "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي"، و "إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي"، و "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة"، و"معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" بما لا يجعل رؤساء الأقسام يشعرون بالفرق بين أسلوب إدارتهم قبل وبعد حصولهم على التخطيط الاستراتيجي، و ربما يرجع ذلك إلى تمسك بعض رؤساء الأقسام من أفراد العينة بأساليب التخطيط الإستراتيجي التقليدي وقلة حرصهم على التجديد والتنوع في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه كلاً من وادي والاشقر (٢٠٠٦)، ابو دولة وصالحية (٢٠٠٥)، واقع التخطيط الاستراتيجي في ادارة الاعمال، وما توصلت له دراسة الدجني (٢٠٠٦)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية. حيث أوضحت هذه الدراسات أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي وضرورته، لما أثبتته العديد منها على انه لا يمارس بشكل فعال في الجامعات السعودية بصورة عامة. كما أظهرت هذه الدراسة قلة الدراسات التي تبحث ممارسة التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، مما يظهر أهمية هذه الدراسة في هذا المجال، حيث تشكل ممارسة التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية) بحيث تُعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، مما سبق تتضح أهمية وجود معايير ممارسة التخطيط الإستراتيجي للجامعة واشتراط توافر شواهد وبراهين لممارسة الجامعة لها وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة وملموسة ومعمول بها من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية بشكل خاص والمؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

## النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى إثارة جملة من التساؤلات تعلقت كلها بموضوع الدراسة الا وهو مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء). حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن البعد الرئيسي والأبعاد الفرعية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي"، و "إهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي"، و "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة"، و"معوقات

- التخطيط الاستراتيجي في الجامعة") جاءت جميعها بدرجة متوسطة؛ مما يدل على تجانس إستجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية الثلاثة (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء).
- أن محور "اهتمام رؤساء الأقسام بالتخطيط الاستراتيجي" جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠٩)، يليه محور "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩٢)، ثم محور "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧٤)، يليه محور "التخطيط والتقييم والقياس" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢٢)؛ وأخيراً محور "ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢٠)، وجميعها درجات إستجابة متوسطة. ويعزو الباحث حصول ذلك هو وجود نقص في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي لدى رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية السعودية.
  - عدم شعور رؤساء الأقسام بالفرق بين أسلوب إدارتهم قبل وبعد حصولهم على التخطيط الاستراتيجي، وربما يرجع ذلك إلى تمسك بعض رؤساء الأقسام من أفراد العينة بأساليب التخطيط الإستراتيجي التقليدي وقلة حرصهم على التجديد والتنوع في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.
  - أن ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي تُشكل عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية). بحيث تُعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية).
  - ان هناك قصور بمكونات ومعايير ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي (مدخلات، مخرجات) الذي وضحته محاور الدراسة. بالإضافة الى عدم وجود برامج تحفيزية وعدم مساهمة الخطة الإستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الاقسام.

## التوصيات

من خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، والتي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة ودراسة وتحليل البيانات والتي تعلق كلها بموضوع ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. على الرغم من أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحاً لدى نسبة مهمة من مديري المنظمات غير الحكومية، وأن درجة الممارسة هي درجة متوسطة، وأن هذه النتيجة تعتبر مبشرة، إلا أنه يجب البناء على هذه النتيجة ومحاولة السير قدماً على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، وكي يتأتى ذلك توصي الدراسة بالتالي:

- ١- أن يتم تأهيل رؤساء الأقسام للممارسة لعملية التخطيط الاستراتيجي ويكونوا من ذوي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- لا بد من جهة حكومية تشرف على ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية، بحيث يكون هيئة رقابة تربوية، وتكون قراراتها ملزمة، ويكون لها سلطة رقابية مطلقة، فتطلع على كل ما ترى الاطلاع عليه من خطط استراتيجية.
- ٣- عقد ندوات وحوارات ومؤتمرات عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية.

## المقترحات

- من نتائج هذه الدراسة في ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء)، وإثراءً لعملية البحث يقترح الباحث الآتي:
- ١- تبني هذه الدراسة من قبل المهتمين بقضايا التخطيط الإستراتيجي وإجراء دراسة لهذا الموضوع وتوسيعها لتكون نتائجها أكثر فائدة لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي الذي هو علم متجدد.
  - ٢- قيام أهل الإختصاص ومراكز البحوث وخبراء التخطيط الإستراتيجي بتقديم مزيداً من البحوث والدراسات لتطوير ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.
  - ٣- العمل على إيجاد معايير ممارسة التخطيط الإستراتيجي للجامعة واشتراط توافر شواهد وبراهين لممارسة الجامعات الحكومية السعودية بشكل خاص والمؤسسات التعليمية العالي بشكل عام لها.

### قائمة المراجع والمصادر

- ابن حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ط ١.
- أبو العينين، عبد الشافي محمد، (١٩٩٤). نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، منشورات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. طنطا، مصر.
- أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي، (٢٠٠٥). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ٢٥(١)، ص. ص. ١١٠-١٥٢.
- ابو عيشة، امانى كمال سعيد، (٢٠٠٨). مدى تطبيق أسس ومبادئ الجودة في إدارة الموارد البشرية: دراسة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك. اربد، الأردن.
- أبو عيشة، سمير عبد الله، (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في فلسطين - الإطار العام، وجامعة النجاح الوطنية نموذجاً، ورقة عمل قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة ٢٤-٢٧ شباط ٢٠٠٨.
- أبو معمر، عطية، (٢٠٠٢). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة: دراسة حالة للقطاع الخاص. جامعة الملكة أروى، اليمن.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين، (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية... مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- برايسون، جون. (٢٠٠٣). التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت. ط ١، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- بلوط، حسن إبراهيم، (٢٠٠٢). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

- تودرى مرقص حنا، والسيد أحمد عبد الغفار، (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠.
- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية - المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة.
- الجهني، محمد فالح، (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة، ع(١٤٠)، وزارة التربية والتعليم السعودية.
- جوهر، علي صالح، (٢٠٠٤). التعليم تخطيطه واقتصادياته، دار المهندس للطباعة والنشر، دمياط، مصر، ط١.
- الحارثي، سعاد بنت فهد، (٢٠١١). مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الأميرة نورة (الانترنت).
- الحريري، رافدة، (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الحريري، رافدة، وجلال، محمود، عبد الزراق، محمد، (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي. دار الفكر، عمان، الأردن.
- حسين، عبد الفتاح دياب، (١٩٩٦). طريقك إلى الفعالية الإدارية، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، مطبعة النيل. القاهرة، ط١.
- حسين، محمد عودة وحמיד، أحمد مجيد. (٢٠٠٩). أثر الإختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرء غنادق مدينة النجف الإشراف، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد ٧٤، العراق.
- حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد نجيب، (١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، العدد السادس، المجلد العاشر، ديسمبر ١٩٩٥.
- حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وأئل محمد، (٢٠٠٧). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.



- الحوسني، محمد بن شامس، (٢٠٠٩). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٣٦)، ص. ٢٢٧-٢٤٤.
- خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٥). الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، القاهرة.
- خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٦). التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط٢.
- الدجني، اياد علي يحيى، (٢٠٠٦). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجني، إياد علي، (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في المناهج وطرق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سورية.
- الدجني، إياد، (٢٠٠٦). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، (١)٢.
- درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلي، (١٩٨٠). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- الزنفلي، أحمد محمود، (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- زيدان، همام بدرأوى، (١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية مفهومه وعملياته، مبرراته ومتطلباته، دراسات تربوية، مجلد ١٠، جزء ٧٤، عالم الكتب، القاهرة.
- السكرانة، بلال خلف، (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلطان، جاسم، (٢٠١٠). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى، المنصورة، مصر، ط٢.

- طعيمة، رشدي أحمد، (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة في التعليم الجامعي: ورقة علمية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة ٢٤-٢٧ شباط ٢٠٠٨.
- العارف، نادية، (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- عباس، صلاح، (٢٠٠٥). الموسوعة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون، (٢٠٠٤). البحث العلمي (مفهومه وأدواته واساليبه)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطا الله، سمر، (٢٠٠٥). التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العقيل، عبد الله، (٢٠٠٣). التخطيط الإستراتيجي، صحيفة الجزيرة، العدد ١١٠٨٦، ٢٠٠٧/٣/١١.
- العيساوي، محمد حسين ، وآخرون، (٢٠١٢م). الإدارة الإستراتيجية المستدامة- مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.
- الغالبى، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط١.
- الغالبى، طاهر، وسعد، وائل، (١٩٩٥). إستراتيجية الأعمال - مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغزالي، كرمه ماجد عباس، (٢٠٠٠). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

غنوم، أحمد بن عبد الكريم، (٢٠٠٧). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد ٥٥، يناير ٢٠٠٧.

غنيمة، محمد متولى، (٢٠٠٩). التخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، الأردن. ط ٢

الفرا، ماجد، (٢٠٠٥). دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القرني، عبد الخالق محمد مانع، (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير

منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.

القطامين، أحمد عطا الله، (١٩٩٦). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلاوي، عمان، الأردن.

الكبيسي، محمد عادل حمد. (٢٠١٢). أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة تاشق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى، (٢٠٠٠). التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد، (٢٠٠٢). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ماهر، أحمد، (٢٠٠٦). التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ماهر، أحمد، (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- المبعوث، محمد حسن، (٢٠١٣). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة : نحو تربية إسلامية عربية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- محمد، صفاء تايه. (٢٠١٢). مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي - دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، أوروک للعلوم الإنسانية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
- المدھون، منى إبراهيم خليل، (٢٠١٣). التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المرسي، وآخرون، (٢٠٠٢). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم عمليات - حالات تطبيقية - ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المصري، ميادة، (٢٠٠٦). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سوريا.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٣). الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان فهم، (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- الهالي، الشربيني، (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

هلالى، حسين مصطفى، والغنام، صابر حسن، والعشماوي، محمد عبدالفتاح، وعبد الفتاح، إيمان صالح، وصالح، ريم محمد، وجبر، غريب جبر، واخرون، (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والادارة-الارتقاء بالكفاءات الإدارية**، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.

وادي، رشدي والأشقر، إبراهيم، (٢٠٠٦). **واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة: مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي**، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة من، ١٣-١٥ شباط، ٢٠٠٦.

ياسين، سعد غالب، (١٩٩٨). **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

### المراجع باللغة الأجنبية

Brayson, J. (2003). **Strategic Planning for Public and nonprofit organizations**, Revised Edition Jossey- bass.

Brewer, J. (2003). Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, **Unpublished Dissertation.**, North Carolina State University, USA.

Cope, R. (1981). **Strategic policy planning: A guide for college and university administrators**. Englewood, CO: The Ireland educational Corporation.

Cowburn, Sarah (2005): Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. **Policy and Practices in Higher Education**, 9(4), Pp. 103-109.

Dolence, Michael, (2004). **“The Curriculum-Centered Strategic Planning Model”**, (Boulder, Colo.: EDUCAUSE Center for Applied Research, **Research Bulletin**, 2004(10).

- Dooris, M., Kelley, J., and Trainer, J. (2004). *Successful Strategic Planning*, Wiley Periodicals, Inc, A Wiley Company.
- Douglas G. (1993), "Strategic Planning Models in Academic Libraries: A Political Perspective", *Encyclopedia of Library and Information Science*, 22(59), pp 292–315.
- Drucker, P. (1980). "**Management in Turbulent Times**". New York: Harper & Row Publishers.
- Glueck, w. (1980). **Business policy and Strategic Management**, 3rd ed., N.Y.: Mc Graw – Hill Book Company.
- LeDoux, L., Guilbeau R., Kirk, S., and Baker, N., (2005): **Strategic Planning: Managing Strategically**, Taxes, Workforce Commission.
- Lerner, A. (1999). "**A Strategic Planning Primer for Higher Education, Research Associate**, College of Business Administration and Education, California State University, Northridge.
- Nickols, K. (2000). **Strategic Planning in Higher Education: A guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies**. Northern Ireland.
- Paris, K. (2003). **Strategic Planning In the University, Consultant Office of Quality Improvement**, University of Wisconsin System Board of Regents-Madison.
- Pisel, K. (2001). **The Validation of A detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in Higher Education**, Norfolk, VA: Old Dominion University.
- Policastro, M. (2003). "**Introduction to Strategic Planning**", SBA, U.S. Small Business Administration.

- Rhoades, G. (2000). “Who’s Doing it Right? Strategic Activity in Public Research University” **The Review of Higher Education**, 24(1), Pp. 41-66.
- Richards, M. (1986), **Setting Strategic Goals and Objectives**, St. Paul: West, p.22.
- Rowley, D., Herman, H., & Dolence, M. (1997). “**Strategic Change in College and University**”, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Simpson, S. (2012). **Top Ten Leadership Skills, book1.p46**, revived from: <http://bookboon.com/fr>
- Wilkinson, R.; Taylor, J.; Peterson, A.; Machado, M. (2007). **A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education**, Educational Policy Institute.
- Williams, G. (1972). What educational planning is about?. *Higher Education*, 1(4).
- Wright, P, Kroll, M, and Parnell, J. (1998). **Strategic Management Concepts**, (4<sup>th</sup> ed), Prentice Hall.