

**أثر تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية على مخرجات  
التعليم العالي؛ دراسة حالة جامعة الطائف**

**The Impact of Implementing Strategic Planning in Public  
Universities of Saudi Arabia on the Outputs of Higher Education;  
Case Study of Taif University.**

د/ عبدالرحمن غسان الصديقي

د/ عوض عمر أبو مالح

قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية

Dr. Abdulrahman Ghassan Alseddiqi

Dr. Awad Omar Abo Maleh

Business Administration Dept, Taif University, Saudi Arabia.

2018

265

## الملخص

وفي ظل الأهداف الطموحة التي وضعتها الحكومة السعودية في مجالات التنمية المختلفة؛ فإنها، وفي إطار عمليات التحديث المستمرة لكافة قطاعات الدولة والمجتمع، باتت تعتمد على قواعد الإدارة الإستراتيجية، والتي تشمل انتظام مستهدفات القطاعات التنموية مختلفة في هيكل واحد، يخدم بعضه البعض. وتعتمد الحكومة السعودية في هذا الصدد على مؤسسات الدولة والقطاع الخاص، وعلى رأسها الجامعات الحكومية، التي تُعتبر من بين أهم المؤسسات متعددة الأدوار في الوقت الراهن، داخل المجتمع السعودي.

في هذا الإطار؛ تكتسب هذه الدراسة أهميتها، مع اتصالها بصُلب الأمور الأهم التي تتحرك فيها الدولة ويتحرك في سياقها المجتمع السعودي بالكامل، في ظل تحديات اقتصادية وتنموية وسياسية، فرضت البحث عن إستراتيجيات جديدة للتعامل مع مرحلة ما بعد الطفرة النفطية. وتُعتبر ساحة التعليم الجامعي، هي أحد أهم مجالات الحركة في مختلف هذه الاتجاهات.

ترصد الدراسة الواقع الفعلي لتطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية ومدى نجاحه. ثم دراسة أثر النجاح في تطبيق تلك الخطط على مخرجات التعليم العالي. إضافة إلى مناقشة تلك الفرضيات ومن ثم معرفة الأسباب والحلول وذلك من وجهة نظر أطراف العملية التعليمية الجامعية الثلاثة، الحكومة وهيئة التدريس والطلبة. وسوف تركز الدراسة على نموذج حالة، هو جامعة الطائف.

**الكلمات المفتاحية (عربي): الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الحكومية السعودية، جامعة الطائف**

## Abstract

In the line with the ambitious goals set by Saudi government in various fields of development, it is based on the strategic management rules, which include the regularization of the objectives of different development sectors in a single structure serve each other. In this regard, the Saudi government relies on state institutions and the private sector, especially government universities, which are among the most important multi-role institutions currently in Saudi society.

In this context, the importance of this study, as it relates to the most important matters in which the country moves and moves within its context. The entire Saudi society necessitated the search for new strategies to deal with the post-oil boom and overcome economic, developmental and political challenges,. The higher education arena is one of the most important areas of movement in these different directions.

The study monitors the actual reality of the implementing strategic plans in the Saudi public universities and the extent of its success. And then study the impact of success in the implementation of those plans on the outputs of higher education. In addition to discussing these hypotheses and then finding out the reasons and solutions from the point of view of the three parties of the educational process, the government, faculty members and students. The research will focus on Taif University as a case study.

**English Keywords: Strategic management, Strategic planning, Saudi public universities, Taif University.**

## تمهيد

منذ الإعلان عن تأسيس المملكة العربية السعودية، كان التعليم على رأس أولوية اهتمامات الدولة؛ حيث لم يكن في الأقاليم التي تشكلت منها المملكة بعد الإعلان عن تأسيسها عام ١٩٣٢م، نظاماً تعليمياً بالمعنى المفهوم؛ حيث كان التعليم في ذلك الوقت، في أقاليم نجد والحجاز وعسير، وغيرها من المناطق التي شكلت المملكة، يقتصر فقد على "الكتاتيب" التقليدية في العموم، بينما لم يكن هناك سوى عدد قليل من المدارس، وفي مناطق حضرية معينة.

وكانت هذه المدارس، إما أسسها العثمانيون أو الهاشميون، أو مدارس تم تأسيسها بجهود الأهالي مثل المدرسة "الصولتية"، التي تأسست في مكة المكرمة، عام ١٢٩١هـ / ١٨٧٤م، وأنشأها العلامة الهندي، الشيخ محمد رحمت الله، وكان يعمل بالتدريس في الحرم المكي، وحصل على دعم لها من سيدة هندية اسمها "صولت النساء"، ولذلك عُرفت المدرسة باسمها.

وبالرغم أن الفترة التي تلت الإعلان عن توحيد المملكة، شهدت طفرة في مجال التعليم الابتدائي، إلا أن تنظيم هذا الجهد في إطار مؤسسي حكومي، لم يتم إلا في العام ١٣٧٣هـ / ١٩٥٣م، عندما أصدر عاهل البلاد في ذلك الحين، الملك سعود بن عبد العزيز، قرارات ملكية بتشكيل الوزارات الحكومية، وكان من بينها وزارة المعارف، التي اعتبرت تطويراً لمديرية المعارف العمومية التي أسسها الملك عبد العزيز.

وفي تلك المرحلة، ظهرت الحاجة إلى الانتقال لمستوى أكبر من التعليم العام ما قبل الجامعي؛ حيث بدأت ثمار العقدين السابقين في مجال الاهتمام بالتعليم ما قبل الجامعي، وتنظيمه، في الظهور، ممثلة في أعداد كبيرة من الطلبة الذين حصلوا على الشهادة الثانوية.

وكان البديل في ذلك الوقت، هو التعليم المنزلي، أو الحصول على الشهادة الجامعية من دول أخرى في الجوار، وكان أهمها مصر والعراق وسوريا والكويت.

ولكن، لم تكن كل الأسر السعودية قادرة قبل مرحلة الطفرة النفطية على إرسال أبنائها إلى الخارج، لذلك تأسست أول جامعة في البلاد، وهي هي جامعة الملك سعود، التي تم إنشاؤها في العام ١٣٧٧هـ / ١٩٥٧م، وبدأت بكلية واحدة، وهي كلية الآداب، ثم كلية العلوم في العام التالي.

وكانت في البداية للذكور فقط، ثم وفي العام الدراسي ١٣٨٢/٨١هـ / ١٩٦٢م، تم فتح المجال للفتاة السعودية للالتحاق بها.

ولكن التعليم الجامعي في المملكة، استمر من دون إطار وزارى حكومي يعمل على تنفيذ سياسة متكاملة في مجال التعليم العالي، ووضع الخطط طويلة المدى لهذا القطاع، وذلك حتى العام ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م، عندما صدر قرار ملكي بإنشاء وزارة للتعليم العالي "تتولى مسؤولية الإشراف والتخطيط والتنسيق لاحتياجات المملكة في مجال التعليم العالي، سعياً لتوفير الكوادر الوطنية المتخصصة في المجالات الإدارية والعلمية بما يخدم الأهداف التنموية الوطنية"، بحسب نص القرار.

ومنذ ذلك الحين، تطور قطاع التعليم العالي، الذي يشمل التعليم الجامعي وما بعد الجامعي، لكي يشمل ٢٤ جامعة حكومية، و٧ جامعات أهلية، بالإضافة إلى العديد من الكليات والمعاهد الخاصة (السويدي، والرومي، ٢٠١٣م).

وبعيداً عن تفاصيل المشروعات والإستراتيجيات المختلفة التي تبنتها الحكومات السعودية المتعاقبة في مجال تطوير التعليم الجامعي وما بعد الجامعي؛ فإن هذه المشروعات والإستراتيجيات، انصبت جميعها باتجاه تحقيق ثلاثة أهداف كبيرة، وهي (عبد القادر، ٢٠١٦م):

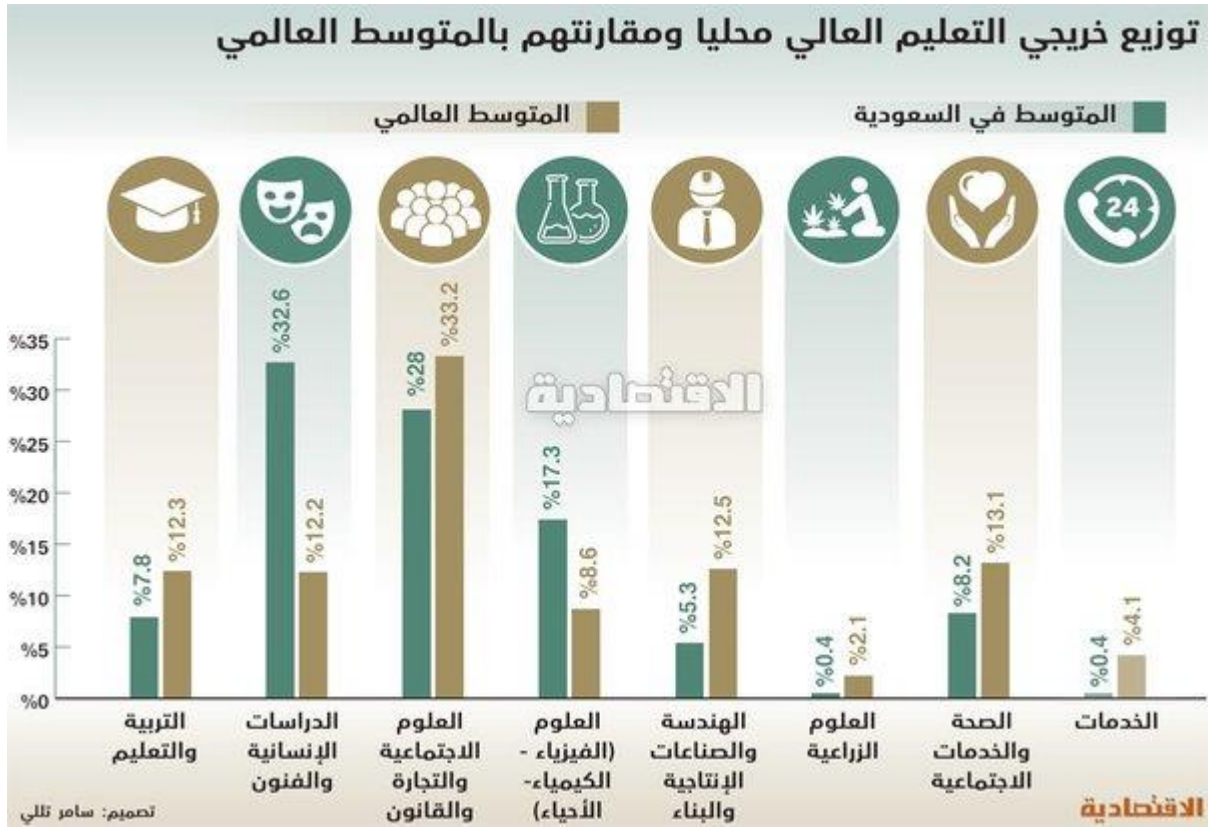
- خدمة خطط التنمية الشاملة، بما تتضمنه من مفردات وأدوات، من بينها البحث العلمي.
- خدمة خطط التنمية البشرية بما تتضمنه من ربط بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل.
- خدمة إستراتيجيات تطوير مجتمع المعرفة في المملكة، بعد دخول العالم بالفعل عصر الثورة الصناعية الرابعة، التي تستند إلى الاستغلال الأمثل للمعلومات والتقنيات الرقمية.

ومن بين معالم هذا التفكير؛ الأمر الملكي الذي صدر في العام ١٤٣٣هـ / ٢٠١٢م، بخصوص مشروع "آفاق"، والذي حدد نسبة قبول خريجي الثانوية العامة في الجامعات السعودية بسبعين بالمائة، بينما تستوعب المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والتي يضعها البعض ضمن مؤسسة التعليم العالي، غير الجامعية، في المملكة، نسبة الخمسة وعشرين بالمائة المتبقية "على أقل تقدير" (كيندا حنا، ٢٠١٦م)

وفي هذا الإطار، عملت الحكومة السعودية على تبني إجراءات التحديث في مختلف الاتجاهات، سواء في المستوى الإداري، أو على الوسائل التعليمية، وفي مختلف مكونات العملية التعليمية.

وأدت هذه السياسات إلى أن تحتل المملكة المركز الرابع والثلاثين في مؤشر جودة التعليم ضمن ١٨٧ دولة شملها التقييم في العام ٢٠١٦م.

الشكل رقم (١)



(\*المصدر: "الاقتصادية"، ١٢ مايو ٢٠١٦م)

وقد تضاعف هذا المؤشر في البلاد خلال العقود الثلاثة الماضية، من (٠,٣) عام ١٩٨٠م إلى حوالي (٠,٧) خلال العام ٢٠١٦م (المهندس ٢٠١٦م).

وبالرغم من وجود برامج عدة على غرار "آفاق" مما سوف نتعرف عليه في الدراسة، إلا أنه، ومن بين أكثر هذه الإستراتيجيات طموحًا؛ ما عبرت عنها "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، و"برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠".

وجاء فيها أن المملكة سوف تركز على "توفير الفرص المتساوية للجميع عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، والسعي نحو سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل"، و"تطوير التعليم العام وتوجيه الطالب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة"، و"إتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية"، وترسيخ القيم الإيجابية في شخصيات الطلاب السعوديين.

وفيما يخص التعليم الجامعي على وجه الخصوص؛ وضعت الرؤية هدفًا إستراتيجيًا، وهو أن تصبح ٥ جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل ٢٠٠ جامعة في الترتيب الدولي، بحلول العام ٢٠٣٠م (كيندا حنا، ٢٠١٦م).

## أهمية البحث

باتت الإدارة الإستراتيجية للمنشآت، وكذلك للموارد، وأهمها الموارد البشرية، من بين أهم عوامل النجاح في عصرنا الحالي؛ الذي لا يمكن أن يتم أي أمر فيه إلا من خلال القواعد العلمية المرعية، وإلا تحول الجهد المبذول إلى جهد عشوائي لا يؤتي ثماره.

وفي ظل الأهداف الطموحة التي وضعتها الحكومة السعودية في مجالات التنمية المختلفة؛ فإنها، وفي إطار عمليات التحديث المستمرة لكافة قطاعات الدولة والمجتمع، باتت تعتمد على قواعد الإدارة الإستراتيجية، والتي تشمل انتظام مستهدفات القطاعات التنموية مختلفة في هيكل واحد، يخدم بعضه البعض.

وتعتمد الحكومة السعودية في هذا الصدد على مؤسسات الدولة والقطاع الخاص، وعلى رأسها الجامعات الحكومية، التي تُعتبر من بين أهم المؤسسات متعددة الأدوار في الوقت الراهن، داخل المجتمع السعودي (التميمي، ٢٠٠٨م).

فهي بجانب دورها التعليمي، تلعب العديد من الأدوار التنموية، سواء فيما يخص التنمية الاقتصادية أو البشرية، أو تطوير البحث العلمي، ولاسيما في المجالات التطبيقية التي تخدم الأنشطة الاقتصادية.

في هذا الإطار؛ تكتسب هذه الدراسة أهميتها، مع اتصالها بصُلب الأمور الأهم التي تتحرك فيها الدولة ويتحرك في سياقها المجتمع السعودي بالكامل، في ظل تحديات اقتصادية وتنموية وسياسية، فرضت البحث عن إستراتيجيات جديدة للتعامل مع مرحلة ما بعد الطفرة النفطية.

ومن بين أهم متطلبات هذه المرحلة، البحث عن تنوع مصادر الاقتصاد السعودي، وإدخاله في سياق صيرورات الثورة الصناعية الرابعة، بما يتضمنه ذلك من تطوير كمّي وكيفي للثروة البشرية، والإمكانيات التقنية المتاحة.

وتُعتبر ساحة التعليم الجامعي، هي أحد أهم مجالات الحركة في مختلف هذه الاتجاهات، بل إن هناك جامعات سعودية، تم تأسيسها في الأصل خدمةً بالأساس لمجالات اقتصادية وتنموية بعينها، بجانب كونها مؤسسات تعليمية، مثل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن،

في المقابل، ومن خلال العديد من الأدبيات التي تم رصدها؛ فإن هناك الكثير من المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل الجامعات السعودية، لذلك وجب دراسة مدى نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة الطائف بشكل خاص، ثم دراسة أثر تطبيق تلك الخطط بنجاح على مخرجات التعليم العالي، ومناقشة الفرضيات وأسبابها بشكل تحليلي علمي يسهم في وصول الجامعات السعودية للتميز الأكاديمي في ظل الأهمية التي توليها خطط التنمية في المملكة لقطاع التعليم الجامعي، ومؤسساته، في مقابل تحوُّل الإدارة الإستراتيجية إلى ضرورة، وليس خياراً، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، وأحد أهم عوامل النجاح فيها.

## الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة التي استند إليها الباحث، أن هناك أهمية بالغة لتطبيق أسس وقواعد الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية؛ حيث وجد الباحث أن الجامعات الحكومية تحتل المراتب الأولى في التصنيف الدولي لأفضل الجامعات، مثل تصنيف معهد التعليم العالي التابع لجامعة شانجهاي الصينية، وليس الجامعات والمعاهد العليا الخاصة كما هو شائع.

كما وجد الباحث أن الجامعات الحكومية الأفضل هي تلك التي تطبق أسس الإدارة الإستراتيجية، وتضع خطط إستراتيجية متوسطة وطويلة المدى لتطوير العملية التعليمية فيها على مختلف المستويات، سواء فيما يخص المناهج أو الكادر الأكاديمي العامل، أو الكادر الإداري، وكذلك الوسائل التعليمية.

كذلك وجد الباحث أن من بين أهم المعايير التي اعتمدها هذه الدراسات كمقياس لمدى نجاح تطبيق الخطط الإستراتيجية في هذه الجامعات:

١. جودة التعليم.
٢. جودة هيئة التدريس.
٣. مخرجات البحث العلمي.
٤. حجم المؤسسة.
٥. الخريجون الحاصلون على جوائز، مثل نوبل وميداليات فليدز.

وبدراسة نماذج حالة لدول نامية تشابه المملكة العربية السعودية في ظروفها الاجتماعية والثقافية، مثل جمهورية مصر العربية – هناك تقارب في مستوى التعليم الجامعي وفق مؤشرات دولية عدة – فإننا سوف نجد أن هناك إستراتيجية عامة تتبناها وزارة التعليم العالي ووزارة الدولة للبحث العلمي من أجل تطبيق قواعد الإدارة الإستراتيجية والخطط الخاصة بها (العارف، ٢٠١٢م). ومن بين أهم هذه التجارب، تلك التي تتم في جامعة جنوب الوادي؛ التي تعتبر من الجامعات الجديدة التي تم تأسيسها على أسس حديثة (رمضان، ٢٠١٣م).

كما وجد الباحث من خلال نتائج الدراسات السابقة، أن هناك أهمية كبيرة لدعم البيئة الإدارية داخل الجامعة بالعناصر الجيدة، وتطبيق قواعد الإدارة الإستراتيجية فيما يخص الموارد البشرية بشكل عام؛ حيث هي الأساس الذي سوف يطبق الخطط الإستراتيجية، وهي – كذلك – الجمهور الذي سوف يتم تطبيق هذه الخطط عليه.

كما أكدت هذه الدراسات على أن البيئة المجتمعية والسياسية تلعب أهم الأدوار في إنجاح تجارب الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية، حيث إن الدعم المجتمعي ضروري لتطبيق القواعد الحديثة وخصوصاً في المناطق ذات الطابع التقليدي، وتغلب عليها السمات المحافظة، أي في الجامعات ذات الطابع الإقليمي، كما في حالة جامعة جنوب الوادي، وجامعة الطائف.

ومن بين ما رصدته الدراسات السابقة، أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام، يتضمن عددًا من المفردات تشكل فيما بينها عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية ما وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة (العارف، ٢٠١٢م). وذكرت أنه يجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي



الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات. كما حددت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أنه عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها؛ يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج (عربيات، ٢٠٠٣م).

كذلك وجد الباحث إحدى الدراسات العربية التي أشارت إلى مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الخطط الاستراتيجية في التعليم العالي، يمكن القول بأنها – في المقابل – تشكل مداخل لتطوير التعليم العالي (يحيوي، ٢٠١٦م).

المستوى الأول لهذه التحديات، مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب .

المستوى الثاني، مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنيات الحديثة الدقيقة، والحاسب الآلي، وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية، والهندسة الوراثية، والتكنولوجيا الحيوية، وغير ذلك.

المسوى الثالث، مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنظمات متباينة من منطلقاتها الثقافية، مثل "اليونسكو"، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

المستوى الرابع، مستوى نوعية التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.

المستوى الخامس، التحديات الخاصة بمستوى مصادر التعليم؛ حيث وسَّعت العولمة مصادر التعليم، فتراجعت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى "اليونسكو" أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر.

كذلك أشارت بعض الدراسات إلى مشكلة هجرة العقول، ووجود جامعات أجنبية عالمية تعمل في داخل البلدان العربية في مقابل عدم قدرة الجامعات الحكومية على الصمود والمنافسة، وتراجع دور الحكومات في دعم الجامعات التابعة لها.

في مقابل ذلك، أظهرت العديد من الدراسات أن مداخل التطوير الأهم في مجال تطوير منظمات ومؤسسات التعليم العالي، ومن بينها الجامعات الحكومية (الدوسري، ٢٠٠٩م):

١. إدارة الجودة الشاملة.
٢. إعادة هندسة العمل.
٣. تنمية المنظمة.
٤. الإدارة بالأهداف.
٥. إدارة المعرفة.

٦. إدارة الإبداع والابتكار.

٧. التخطيط الاستراتيجي، وهو المدخل الأهم الذي وجدته هذه الدراسات، لتطوير مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يتضمن كل المداخل السابقة أو بعضها أو أخرى معها، وذلك بحسب الاحتياج.

ولقد عملت الجامعات السعودية، منذ مطلع الألفية الجديدة على تنسيق أنشطتها وخططها لكي تتواءم مع هذا كله. ومن خلال ما سوف يتم تفصيله في مباحث الدراسة المختلفة؛ سوف نقف أمام معالم واضحة أخذت بها الكثير من الجامعات السعودية في مجال الأخذ بمشتملات الإدارة الإستراتيجية، وأن تحرص على أن يكون لها خطط إستراتيجية واضحة، تتضمن:

- القيادة الإدارية التحويلية، التي تقوم على أساس التشاركية في أخذ القرار وتنفيذه.
- استشراف المستقبل وتحفيز كل الطاقات والإمكانيات لتحقيق أهداف بعيدة المدى.
- تحقيق مفهوم الكفاءة الداخلية للتعليم الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل جهد ومال وفي أسرع وقت.
- الحصول على أكبر قدر من المخرجات التعليمية مع أكبر اقتصاد في المدخلات.

ومن بين أبرز النماذج في هذا الصدد، الاتجاه الذي أخذته جامعة الملك سعود ("الرياض"، ٢ مايو ٢٠١١م - العدد ١٥٦٥٢)؛ حيث نال مشروع الخطة الاستراتيجية اهتمامًا كبيرًا من قياديي الجامعة ووضع شعاره من شعار الجامعة ومن رؤية الجامعة المستقبلية المنشودة وهي "نحو العالمية ٢٠٣٠م"، كما ذكر الأستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني رئيس فريق الخطة الإستراتيجية بالجامعة.

وتهتم الخطة الإستراتيجية بجميع فئات المجتمع النوعي والمحلي، ويخاطب مشروع الخطة الإستراتيجية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة وكافة مؤسسات المجتمع من خلال الحرص على تحقيق الشراكة المجتمعية. وتهدف هذه الشراكات إلى خدمة الوطن من خلال خدمة مؤسساته التعليمية والإنتاجية؛ حيث اهتم المشروع بتكوين بيئة تعليمية رائدة وعالمية تخدم جميع المستفيدين من الجامعة محليًا وعربيًا وعالميًا عن طريق تحديد رؤيته "الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة"، ورسالته المتمثلة في "تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة".

### التعليم الجامعي الحكومي في المملكة وجهود تطويره، نظرة إحصائية وموضوعية

كانت خطوة تأسيس الجامعة السعودية الإلكترونية في العام ٢٠١١م، أحد أهم المسارات الانتقالية المهمة للتعليم العالي في المملكة، باتجاه الأخذ بالأساليب الأكثر حداثة في مجال التعليم العالي، والتي تقوم على أساس استغلال الأدوات الحديثة في مختلف ما يخص العملية التعليمية.

ولا تقف هذه الأدوات عند مستوى وسائل التدريس وآلياته التي تم فيها توظيف التقنيات الرقمية الحديثة؛ حيث امتد ذلك إلى تطبيق الأسس والقواعد الإدارية الحديثة بالكامل، بما يحمل في طياته التزامًا بقواعد الإدارة الإستراتيجية (السويداني، والرومي، ٢٠١٣م).

فبالأمل في بُنية العملية التعليمية في هذه الجامعة، وفي جامعات أخرى، مثل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك عبد العزيز؛ فإننا نقف أمام بيئة قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات، والتعلم الإلكتروني، والتعليم المدمج، ومختلف أساليب الإدارة الحديثة التي تستند إلى مفاهيم التنمية البشرية والموائمة بين التعليم الجامعي والبيئة والخارجية، وعلى رأس مكوناتها سوق العمل ومتطلباته.

وبدا ذلك في شراكات قامت بها وزارة التعليم العالي السعودي مع جامعات تطبق قواعد الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم العالي، على مستوى العالم، مثل جامعتي "فرانكلين" و"أوهايو" الأمريكيتين، ومعهد فلوريدا للتكنولوجيا (العظيم، ٢٠٠١م).

وتنطلق رؤية الحكومات السعودية المتعاقبة فيما يخص التعليم العالي، وتطوير الجامعات الحكومية، من مبدأ أن "الإنسان" هو هدف التنمية، وأداتها الرئيسية في نفس الوقت، وبالتالي، كان الاستثمار في المورد البشري على رأس الأولويات، وكان من ضمن أهم المسارات التي تم فيها توجيه الجهد؛ هو الجامعات الحكومية.

ويضم هيكل التعليم العالي في المملكة، ٣٨ جامعة، منها ٢٨ جامعة حكومية و ١٠ جامعات أهلية، بجانب عشرات الكليات الأهلية (الساعاتي، ٢٠١٦م). وكانت هذه الزيادة الكبيرة في عدد مؤسسات التعليم العالي والجامعات في المملكة، بسبب أن الهيكل السكاني للمملكة، يُعتبر شاباً؛ حيث إن أكثر من نصف تعداد السعوديين، تقل أعمارهم عن سن الخامسة والعشرين عاماً، تستوعب مؤسسات التعليم العالي والجامعات في المملكة، نحو ٩٠ بالمائة من خريجي وخريجات المدارس الثانوية منهم.

الدكتور عبد الله بن عبد الكريم العثيم، الذي كان يشغل منصب أستاذ مساعد للتطوير التربوي بجامعة الإمام بالقصيم، الاتجاهات الرئيسية لهذا الجهد في إطار ما أطلق عليه مصطلح "التطوير التكاملي لمدخلات التعليم العالي" (صحيفة "الجزيرة" السعودية، ٧ مارس ٢٠٠١م)؛ حيث شمل أهم ما شمل تطوير السياسات الإدارية والهيكل التنظيمية للجامعات والمؤسسات العلمية السعودية المختلفة التي تعمل في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي.

وكان التركيز كما في مختلف الوثائق التأسيسية للجامعات السعودية التي تأسست في العَدَيْنِ الماضيين، والسياسات التي وضعتها وزارة التعليم العالي، على ما يتعلق بتطوير سياسات القبول في كل الأقسام العلمية، بناء على معيار الاحتياج، أي أنه تم ربط سياسات القبول بالأقسام العلمية في الجامعات السعودية وفق متطلبات سوق العمل وخطط التنمية بشكل عام.

وكان واضحاً لدى المخطط الإستراتيجي السعودي أن هناك فجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وهو ما بدا في "رؤية المملكة ٢٠٣٠"؛ حيث نص الهدف الاستراتيجي الخامس لوزارة التعليم على: "تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل".

كما أكدت "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، و"برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠" الذي يُعتبر مرحلتها التنفيذية الأولى، وجزءاً لا تجزأ منها على "الدور المتعاظم للجامعات في المرحلة المقبلة"، وأكدوا - الرؤية والبرنامج - على دور الجامعات في تأهيل الكوادر البشرية المواطنة تأهيلاً نوعياً يتناسب مع احتياجات المرحلة المقبلة، بحيث تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية.

ومن بين المؤشرات المهمة التي دفعت إلى هذا الاتجاه، أن دراسات أكدت أن نسبة الخريجين في مجال العلوم الهندسية والصناعات الإنتاجية والبناء في المملكة، أقل من نظرائهم عالمياً بنحو ٧ بالمائة؛ حيث تبلغ نسبة الخريجين من العلوم الهندسية في البلاد، حوالي ٥.٣ بالمائة من إجمالي الخريجين بالجامعات السعودية، بينما المتوسط العالمي ١٢.٥ بالمائة. كما أن نسبة خريجي الدراسات الإنسانية في الجامعات السعودية أعلى من المتوسط العالمي بنحو ٢٠ بالمائة؛ ذ بلغت نسبة خريجي الجامعات السعودية في هذه التخصصات نحو ٣٢.٦ بالمائة، بينما المتوسط العالمي ١٢.٢ بالمائة.

وفي هذا الإطار، جاء من بين أهداف الرؤية الوطنية فيما يخص التعليم، تطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي، وذلك لربط التعليم بالوظيفة. ويُعتبر التوسع في التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، والتركيز على فرص الابتعاث في المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني وفي التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة؛ من بين أهم المستهدفات في هذا الصدد.

وطرحت له العديد من المقترحات لتمكين الطلاب من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتصنيف العلمي؛ من بينها عقد شراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين محلياً ودولياً، إضافة إلى إنشاء المنصات التي تُعنى بالموارد البشرية.

وبما أن حوالي ٩٥ بالمائة من الفرص الوظيفية متوافرة في القطاع الخاص؛ فإنه كان من الضروري ان تعمل الحكومة السعودية على أن تتضمن خطط الجامعات ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح "بناء جسور التعاون والتنسيق والتفاعل والشراكة مع القطاع الخاص وتلمس احتياجاته الوظيفية وإشراكه في عملية تصميم المناهج والخطط الدراسية".

ومن بين أهم الاتجاهات التي تهتم بها إستراتيجيات التعليم العالي والجامعات في المملكة، ترسيخ القيم الإيجابية لدى الشباب؛ حيث نصت الرؤية الوطنية على: "ترسيخ القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية، وتوفير تعليم قادر على بناء الشخصية". وهو ما كان له أكثر من أثر في المناهج، وفي العملية التعليمية بمستوياتها المختلفة، وعلى رأس ذلك منح الجانب التربوي اهتماماً أكبر؛ حيث يتطلب تحقيق ذلك تكاملاً تعليمياً وتربوياً معاً.

وإن كان البعض يقول – ومن بينهم الساعاتي – إن التركيز في الوقت الراهن في الجامعات السعودية وبشكل كبير، على الجانب التعليمي دون التربوي. ويمكن أن نجد الكثير من ملامح الإدارة الإستراتيجية التي سوف يتم التعرف عليها تفصيلاً في موضع لاحق من الدراسة، في بعض السياسات المتبعة في الجامعات السعودية، ومن ذلك:

- التأكيد على مواصلة الاستثمار في التعليم، وتزويد أبناء المجتمع السعودي بالمهارات والمعارف اللازمة للوظائف الحالية، ووظائف المستقبل؛ حيث تُعتبر الخطط المستقبلية، من أهم معالم الإدارة الإستراتيجية.
- التأكيد على دور الجامعات في برنامج رأس المال البشري، وعلى تبني مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية. ويشير خبراء تربويين، إلى أن هذا التركيز على "المهارات" "Skills" الأساسية يتطلب تحولاً مقابلاً في سياسات الجامعات التي تركز حالياً في مناهجها على "المعارف" "Knowledge"، بشكل واضح.

- تدعيم دور الجامعات السعودية في مجال ريادة الأعمال والابتكار، ولهذا الجانب – كذلك – أهمية كبيرة في المجال المستقبلي.

وأشارت الرؤية الوطنية إلى ذلك بالفعل؛ حيث قالت "سنركز على الابتكار في التقنيات المتطورة وريادة الأعمال"، ثم حددت الرؤية هدف رفع مساهمة المنشآت المتوسطة والصغيرة من إجمالي الناتج الوطني من ٢٠ إلى ٣٥ بالمائة. وفي هذا الصدد، فإن لريادة الأعمال أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية وفي توليد وظائف وأعمال وخفض معدلات البطالة؛ حيث تستهدف الرؤية خفض معدل البطالة من ١١.٦ إلى ٧ بالمائة، وهو ما وضعت خطط الدولة له أن يتم – كما تقدم – من خلال الجامعات السعودية.

وفي ظل حقيقة أنه مهما توافرت وظائف في أجهزة الدولة، وفي القطاع الخاص، فإنها لا تكفي الأعداد المتزايدة من الخريجين الجامعيين؛ فإنه لهذا يتوجب على الجامعات السعي إلى تبني مبادرات علمية متطورة في مجالات ريادة الأعمال وصقل مواهب الابتكار لدى الطلاب والطالبات وتطوير منتجاتهم وأفكارهم الإبداعية وترسيخ ثقافة العمل الحر في المجتمع. وتبدو هناك ضرورة للتفكير في تدعيم هذا الجانب في الجامعات السعودية، لأنه بالفعل، وللآن؛ لا توجد في الجامعات السعودية أية برامج على مستوى البكالوريوس، أو الدراسات العليا في مجال ريادة الأعمال.

في هذا الإطار، هناك مجموعة من المقترحات التي تقدم بها خبراء وتربويون في صدد تحسين مستوى تقدم الجامعات السعودية في مجال إدراك أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد والتنمية. ومن بين أهم الخطط المطروحة في هذا الصدد، أن تعمل الجامعات على توفير مصادر للتمويل الذاتي، وذلك من خلال أكثر من بديل، مثل تقديم منتجات تعليمية، كالبرامج التدريبية المختلفة، ولاسيما في تخصصات يحتاجها سوق العمل، وأن تتحول إلى جامعات منتجة. وأيضاً من موارد التمويل، تطوير مراكز البحث العلمي في الجامعات، وبناء شراكات مع القطاع الخاص، وتقديم الاستشارات المختلفة للقطاعين العام والخاص.

كذلك يمكن أن تقوم الجامعات بتنفيذ مشروعات لحساب الأوقاف التي تدر دخلاً مالياً جيداً يساهم في تمكينها من تمويل مبادراتها وتمويل برامجها التعليمية وأبحاثها العلمية. ولأن البحث العلمي مكمل للنشاط التعليمي ورافد مهم له في الجامعات بصفته ركيزة التطوير والنقد في كل مجالات العلوم، ولكونه وسيلة ترسيخ مفاهيم اقتصاد المعرفة المثلى، فإن الحكومة السعودية سعت لتعزيز دور الجامعات في خدمة البحث العلمي من خلال تطوير مراكز البحث العلمي فيها. ومن أنماط التطوير الحداثي العلمية وحداثق التقنية وحاضناتها، ومنها وادي الظهران للتقنية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ومشروع "كسب" بجامعة الملك سعود، ومشروع الحديقة العلمية المتطورة بجامعة الملك عبد العزيز.

## مشروعات حوكمة التعليم الجامعي في السعودية وتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الواقع والتحديات

منذ حتى ما قبل طرْح مشروع "آفاق" لتطوير التعليم الجامعي، وخصوصاً الحكومي، في المملكة، في العام ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٥م، سعت وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى توجيه منظومة التعليم العالي في البلاد في اتجاهات عدة تحقق فيما بينها مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومشتملاته الأهم.

ومن بين أهم المعالم، وضع خطط قصيرة، وأخرى متوسطة وطويلة المدى للجامعات السعودية، تشمل بدورها عددًا من المحاور التي تصب في صلب مفهوم الإدارة الإستراتيجية بمشتملاته (غالب، ٢٠١٢م)، أبرزها:

- القبول والاستيعاب
- المواءمة
- الجودة
- التمويل
- البحث العلمي
- الابتعاث
- التخطيط الاستراتيجي

ومن بين أهم ما ركزت عليه هذه الخطط، قضية الجودة، وركّزت عليها من بُعدين أساسيين، أولهما رفع الكفاءة الداخلية للجامعات عن طريق ضمان جودة مدخلات التعليم الجامعي، وهو ما تم لأجله إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي عام ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م. الاتجاه الثاني، رفع الكفاءة الخارجية للجامعات عن طريق ضبط المُخرجات والتحقق من جودتها، وتحقيق الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي للجامعات.

ولهذا الغرض؛ تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي عام ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٤م، لتكون الجهة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي. كذلك اعتمدت وزارة التعليم العالي للوصول منظومة من المبادرات التي تُوصف بال نوعية هدفت رفع مستوى الجودة في الجامعات السعودية، وهي:

- مشروع تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس.
- دعم إنشاء مراكز للتميز العلمي والبحثي في الجامعات، وأضيف ذلك إلى ما هو مُعتمد لهذه الأغراض في موازنتها.
- إسهام الوزارة مع الجامعات في دعم الجمعيات العلمية، فيها وخارجها.

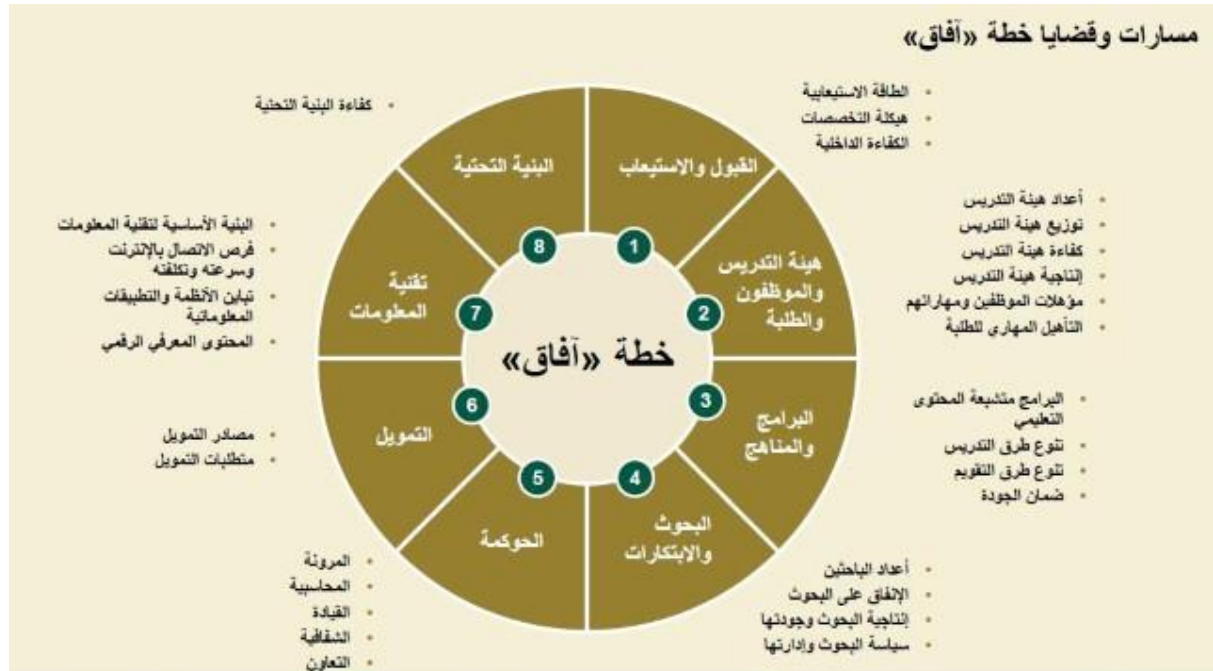
في جانب آخر، ولأجل تنويع مصادر المعرفة، ولاسيما في مجال إعداد الموارد البشرية، التي هي المستهدف الأول من العملية التعليمية الجامعية برمتها؛ جاء برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، والذي خصصت له الدولة أكثر من سبعة مليارات ريال في حينه، من أجل الابتعاث إلى الجامعات الكبرى في الدول المتقدمة على مدى خمس سنوات، بدأت من العام ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٥م.

كما تم منح أولوية لعقد شركات حقيقية مع قطاع العمل، بحيث تكون الجامعات مراكز بحثية لإنتاج المعرفة، وذلك بتطوير البرامج وأساليب تقديمها لتزويد طالب اليوم بالمعرفة والمهارات اللازمة التي تمكنه من الدخول في سوق العمل المعتمد على اقتصاديات المعرفة.

### معالم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير التعليم العالي السعودي

اعتمدت التصورات والخطط الموضوعية في هذا الصدد على أساسين؛ الأول نظري، وشمل التعرف على التجارب العالمية المماثلة، والثاني عملي، وبدأ بإجراء منظومة من الدراسات التي عرضت النتائج العلمية التي تم التوصل إليها من خلال دراسة التجارب الأخرى، ثم صياغة إستراتيجيات عمل متكاملة، والبدء في تطبيقها.

الشكل رقم (٣)



## الشكل رقم (٤)

البرامج التنفيذية		البرامج التنفيذية	
المسار	البرامج التنفيذية	المسار	البرامج التنفيذية
البحوث والابتكارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير برامج الدراسات العليا</li> <li>• زمالة ما بعد الدكتوراه</li> <li>• إدارة البحث العلمي في التعليم الجامعي</li> <li>• للتراكة مع قطاع الصناعة والأعمال</li> <li>• الخادمة البحثية المتخصصة</li> </ul>	القبول والاستيعاب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحطيم الذرة الاستيعابية للتعليم الجامعي</li> <li>• تخصيص الأداء الأكاديمي للطلبة</li> <li>• العولم والتبادل الدولي للطلبة</li> <li>• تعزيز تطور التعليم العالي الأعلى</li> </ul>
الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستمرار في تطوير أنظمة ولوائح التعليم العالي</li> <li>• التخفيض والإنتاجية وربط الرواتب بأداء هيئة التدريس</li> <li>• الاتفاقيات المبنية على أداء الجامعات</li> <li>• تنمية المهارات القيادية والتكامل في مهام مؤسسات التعليم العالي</li> <li>• تحصيل التعويض والتكامل في مهام مؤسسات التعليم العالي</li> <li>• تعزيز التواصل وشغل الصرعات بين الجامعات</li> <li>• نظام تحصيل الفوائد ومؤشرات الأداء</li> </ul>	هيئة التدريس والموظفون والطلبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنمية الإبداع والتميز لدى هيئة التدريس</li> <li>• تنمية مهارات الطلبة</li> <li>• تحطيم الإحباط والاستقطاب لهيئة التدريس</li> <li>• استبقاء هيئة التدريس</li> <li>• تنمية الإحباط من الموظفين وتنمية مهاراتهم</li> <li>• العناية بشؤون ذوي الاحتياجات الخاصة</li> <li>• تعزيز برامج الدراسات العليا لهيئة التدريس الآلات</li> </ul>
التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المسئوق الوطني (الوقفي) لتمويل التعليم الجامعي</li> <li>• دعم الابتكار</li> </ul>	البرامج والمناهج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استحداث جامعات تطبيقية</li> <li>• نظام معالجة وإرثبات المعرفات</li> <li>• التطم مدى الحياة</li> <li>• التواصل مع المدارس الثانوية</li> <li>• لحدارات المطلوبة في منطلات التعليم الجامعي</li> <li>• الكفايات المطلوبة في خريجي الكليات التربوية</li> <li>• توفير معرجات التعلم</li> <li>• تعزيز نظام ضمان الجودة في التعليم العالي</li> <li>• التواصل مع المجتمع</li> </ul>
تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير شبكة تعليمية عابدة السرعة</li> <li>• تطوير التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد</li> <li>• نظم المعلومات في التعليم الجامعي</li> <li>• تطوير البنية التحتية</li> <li>• توفير محتوى معرفي رقمي</li> <li>• الجامعات الافتراضية</li> </ul>	البنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير البنية التحتية</li> </ul>

من الممكن أن تساهم الجامعات في تنفيذ هذا البرامج من خلال عدد من المشاريع التي ترتبط بشكل مباشر بالبرامج وذلك وحسب الخطة الاستراتيجية للجامعة وأولوياتها

17

المصدر: فريق خطة رؤية

ومرت رحلة التطبيق بالعديد من المحطات، بدءًا من مشروع "أفاق" الذي أشرف على وضعه ولي العهد في ذلك الحين، العاهل الراحل، الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود، وحتى الجوانب التنفيذية الموضوعية في خطة "المملكة ٢٠٣٠"، و"برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠".

ومن بين أبرز ما تم في المرحلة الخاصة بدراسة التجارب السابقة ووضع الخطط العملية:

١. توسيع قاعدة المشاركة في تنفيذ الدراسات التي توفر نتائج علمية موثوق فيها، والتوصيات العملية التي أصبحت بعد ذلك مرتكزات صياغة الخطط الآنية والمستقبلية، مع مشاركة المؤسسات المعنية في القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الكفاءات الوطنية الخبيرة، في هذا الأمر.
٢. ضبط مفاهيم الجودة في العملية التعليمية في الجامعات السعودية، بمختلف مستوياتها، مثل الوسائل التعليمية والمناهج، بالإضافة إلى الأكاديميين، وفق القواعد العالمية الموضوعية في هذا الصدد.
٣. تأسيس منهجية متابعة من أجل رصد ما تم وما هي المشاكل والعقبات، والتعامل معها، وممارسة التغذية العكسية، ضمن عملية تطوير مستمرة.

ومن بين أبرز الأهداف التي تم وضعها في مختلف هذه الخطط:

١. الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي، ومواكبته للتطورات الحالية والمستقبلية المتوقعة والمحملة، ووضع الخطط الزمنية الملائمة لكل من هذه الاتجاهات، وتم التركيز على الخطط المستقبلية طويلة المدى (مشروع "أفاق" على سبيل المثال، تحدد له ٢٥ عامًا، تنتهي مع نهاية "خطة



المملكة ٢٠٣٠)، تحدد احتياجات نظام التعليم العالي والجامعات، بما في ذلك أنماطه والتمويل والمخرجات.

٢. صياغة البرامج والآليات اللازمة للتنفيذ للتنبؤ وفق متطلبات الواقع والتوقعات المستقبلية، ومن بين ذلك، وما أكد عليه مشروع "أفاق" والجوانب الخاصة بالتعليم العالي في "خطة المملكة ٢٠٣٠"، وضع آلية تسمح بأن تتبنى مؤسسات التعليم العالي أسلوب التخطيط التقني والإستراتيجي.

هذه البرامج تضمن فحص:

- كافة المشكلات التي تواجه التعليم العالي، وتحليلها وتقويمها في ضوء الرؤية المستقبلية.
- وضع إطار للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- تدريب الكفاءات البشرية.

واعتمدت هذه الخطط منذ البداية على الشراكة مع الجامعات الحكومية السعودية، التي هي المستهدف الأول بهذه المنظومة من الخطط والإستراتيجيات؛ حيث أجرت بعض الجامعات السعودية ورش عمل، ودراسات وبحوث، ومناشط أخرى، ساهمت بها في إعداد هذه الإستراتيجيات.

ومن بين هذه الجامعات، جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، والجامعة الإسلامية، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة طيبة، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة الأمير سلطان.

كما كان هناك شراكات مع القطاع الخاص السعودي وبيوت خبرة دولية، في هذا المجال، مثل مركز الدكتور عاصم عرب للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ومركز "جواثا" الاستشاري للمعلوماتية، ومؤسسة الرواد للتربية والتعليم، وغيرها.

### الجامعات السعودية ومستوى الاستجابة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

كما تقدم؛ فإنه من بين أهم الأمور السلبية التي كانت تحيط بالحياة الجامعية في المملكة، هو فقدان الجامعات السعودية لهويتها واستقلاليتها فيما تضعه من خطط، واتساقها في إطار واحد متمثل مع الخطط التي تضعها وزارة التعليم العالي في هذا الصدد، والتوجهات الحكومية العامة في مجال تطوير التعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

إلا أن السنوات الأخيرة، بعد اعتماد برامج مثل "أفاق" و"تطوير"، وغيرها من البرامج المخصصة لتطوير القطاع التعليمي والتربوي والبحثي العلمي في البلاد بشكل عام؛ شهدت اتجاه عدد من الجامعات السعودية نحو المزيد من الاستقلالية في تطوير ديناميات عملها الداخلية، والتوسع في الأخذ بمضامين ومشتملات الإدارة الإستراتيجية، وصار لكثير منها، خطة إستراتيجية واضحة المعالم، تسير عليها في السياقات الزمنية المختلفة التي سبق الإشارة إليها عند تطبيق الخطة الإستراتيجية.

ومن اللافت للنظر، أن غالبية هذه الجامعات التي بدأت في الأخذ بمنظومة الخطة الإستراتيجية الشاملة، هي تلك الجامعات التي استعانت بها وزارة التعليم العالي السعودية في مجال رسم خطط التطوير الشاملة للقطاع بالكامل، مثل جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وفي مجال الرؤية والأهداف، وهي من بين أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية، وخصوصاً مفردات الخطط الإستراتيجية؛ نجد أن مختلف الجامعات السعودية حرصت على تطوير منظومة من الرؤى والأهداف التي تتفق مع متطلبات المرحلة والآفاق المستقبلية لكل ما سبق الإشارة إليه في هذه الأطر كلها، ومن بين ذلك:

- التأكيد على أن التدريس والتعليم والبحث العلمي هي أساس مهم الجامعة.
- القدرة على المنافسة العالمية لخريجي الجامعات، وهو ما يتطلب إعدادهم ليمتلكوا معارف متعددة، ومهارات عالية، وأخلاقاً نبيلة، وقدرة قيادية، كما في رؤية جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- تحقيق التميز في الأبحاث العلمية المعاصرة في كافة المجالات.
- تلبية الاحتياجات الوطنية من الموارد البشرية ومخرجات البحث العلمي.

وأول ملحظ على التحولات التي جرت، هو البدء في تحديث أساليب العمل الإداري والتربوي داخل هذه الجامعات، وشمل ذلك، التعامل من خلال الفضاء الإلكتروني، وتنسيق أنشطة الجامعة من خلال الإنترنت، وتطوير الوسائل التعليمية داخل الجامعات، من خلال المنظومات الرقمية.

وشمل ذلك التطوير، عمليات التقديم الإلكتروني والقبول والتسجيل، والاتصالات الإدارية، والتعليم عن بُعد، وتوفير بريدًا إلكترونيًا رسميًا للطلبة والإداريين، وغير ذلك.

ويتضمن ذلك أيضًا، تأسيس نماذج فعلية للدراسة العملية، كما فعلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، عندما أسست لمنظومة من الأطر التي تماثل مواقع العمل والتنقيب الحقيقية، في مجال المعادن والبترول بطبيعة التخصص، مع إدخال البحث العلمي في مختلف أركان النشاط، بما في ذلك الجانب الإداري وليس التعليمي فحسب؛ حيث يوجد في الجامعة بجانب مركز دعم البحوث، ومركز بحوث الاتصالات والحاسبات الآلية؛ مراكز الاقتصاد والنظم الإدارية، والبيئة والمياه، والطاقة المتجددة، وتقنية النانو، والدراسات المصرفية والتمويل الإسلامي.

ومن هذه المؤسسات التي أسستها الجامعة في السنوات الأخيرة؛ يُلاحظ أن الجامعة قد انتقلت إلى خطوات متقدمة في تطبيق مشتملات الإدارة الإستراتيجية، مثل العمل على تحسين الموارد الاقتصادية الذاتية للجامعة، ومراعاة الاشتراطات البيئية، ومطابقة نشاط الجامعة للبيئة الخارجية، وربط المخرجات بسوق العمل من خلال التخصص، الذي يُعتبر العمود الفقري للاقتصاد السعودي.

أما جامعة الملك عبد العزيز فتقدم نموذجًا مهمًا للإدارة الإستراتيجية، ولكن في اتجاهات أخرى، أهمها المجال الإداري الذي تتعامل في سياقه الجامعة، ولاسيما على مستوى القيادة العليا فيها؛ حيث تتبنى القيادة العليا ما يعرف بأسلوب "القيادة التحويلية"، الذي يعمل على دمج المجموع الموجود في الإطار المؤسسي، في سياق تشاركي في عملية صناعة القرار الإستراتيجي.

وفي هذا الصدد؛ فإن عمادة الجامعة عمدت إلى تأسيس ثلاثة أطر رئيسية للتعامل مع مدير الجامعة بشكل مباشر، مثل تيسير سبل الاتصال به، وإنشاء موقع إلكتروني منفصل عن موقع الجامعة يخص مدير الجامعة، بالإضافة إلى منتدى عام للنقاش معه، مع تحليل كل ما يرد من الصف الأدنى في المستوى الإداري، أو الطلبة والجهاز التدريسي، بشكل مستمر، والعمل على إحداث التغذية العكسية ( feed back) اللازمة في أي اتجاه من الاتجاهات.

كما أن الجامعة - وهو ما ذكرنا أنه سمة عامة للجامعات السعودية - عملت على توسيع إطار اعتماديتها على العمل في المجال الإلكتروني؛ حيث لها إصدارات أربع على الإنترنت، مثل "مجلة الجامعة"، و"الملف الصحفي"، وهو من أهم إجراءات الجامعة في مجال التشاركية في القرار والتغذية العكسية في المجال الطلابي والأكاديمي لمنتسبيها على وجه الخصوص.

وفي المجال الإداري كذلك، ولتحقيق مبدأ الشفافية؛ فإن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أخذت خطوة جيدة، بتحديد متحدث رسمي باسم الجامعة، وهو ما يكفل وضوح الرؤية في أي وقت من خلال شاغلي هذا المنصب.

كما أن الجامعة - لطبيعتها باعتبارها جامعة تخص الدراسات الإسلامية بالأساس - عملت على توسيع دورها في مجال خدمة المجتمع، والتأثر به وبقضاياها، وهو تماشٍ جيد مع نقطة البيئة الخارجية وتأثيراتها على نشاط الجامعة؛ فوجد أنها - على سبيل المثال - قد نظمت في الأونة الأخيرة مؤتمراً حول واجب الجامعات السعودية وأثرها في حماية الشباب من خطر الجماعات والأحزاب والانحراف.

وفي نموذج آخر نختاره؛ عملت جامعة المَجْمَعَة على الأخذ بمفهوم الكفاءة التعليمية، والتي يُقصد بها قدرة النظام الأكاديمي في الجامعة على تقديم أكبر عدد من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات المالية وغير المالية، ويكون الهدر الأكاديمي أقل ما يمكن حينما تكون معدلات الكفاءة الداخلية أكبر ما يمكن، ويتحقق ذلك عندما تكون نسب الرسوب والتسرب متدنية.

وفي تقرير لمجموعات التركيز أو العصف الذهني المنعقدة بجامعة المَجْمَعَة؛ فإننا نجد أن الجامعة عملت على الوقوف بدقة على العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار من جانب الجامعة في مستهل جهودها للقيام بعملية وضع خططها الإستراتيجية، والتي حددت بعد ذلك الخطوات الواجب اتخاذها من أجل مواصلة تعزيز جهود الفروع المختلفة للجامعة لتصبح مؤسسة موحدة للتعليم العالي تتميز بالتنافسية.

## التحديات والحلول

وبالرغم من كل هذه الجهود، ظهرت أمام التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في المملكة، مجموعة من العقبات؛ كوجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر التي قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

كما أن هناك عوائق محتملة ينبغي وضعها في الحسبان، مثل أن يؤدي وجود المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي إلى انطباع سيء في ذهن المديرين والأكاديميين والطلاب والمجتمع والمسؤولين.

وكذلك احتمال الندرة والشح في الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، علاوة على أنه من البديهي أن التخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير (الربيعي، ٢٠٠٦م). وعلى المستوى التطبيقي، واجهت خطط تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية تحديات واقعية، على رأسها:

- عدم ملائمة البيئة الاجتماعية بالشكل الكافي لمتطلبات تطوير التعليم العالي وفق مشتملات الإدارة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية.
- العولمة وما تتصل به من تنافسية وثورة معرفية.
- كفاءة تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية مع مراعاة الامتداد الجغرافي للمملكة وتباعد المجموعات السكانية.
- تحقيق التوازن والمحافظة على هوية المجتمع وثقافته، في مقابل ضرورة الانفتاح على العالم ومتغيرات القرن الحادي والعشرين، ومن بين ذلك كفاءة رفع الوعي الثقافي للمجتمع ليكون متكاملًا مع معطيات العصر بإيجابية (الربيعي، ٢٠٠٦م).

كذلك وجد الباحث إحدى الدراسات العربية التي أشارت إلى مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الخطط الاستراتيجية في التعليم العالي، يمكن القول بأنها – في المقابل – تشكل مداخل لتطوير التعليم العالي (يحيوي، ٢٠١٦م).

المستوى الأول لهذه التحديات، مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب .

المستوى الثاني، مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنيات الحديثة الدقيقة، والحاسب الآلي، وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية، والهندسة الوراثية، والتكنولوجيا الحيوية، وغير ذلك.

المستوى الثالث، مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنظمات متباينة من منطلقاتها الثقافية، مثل "اليونسكو"، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

المستوى الرابع، مستوى نوعية التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.

المستوى الخامس، التحديات الخاصة بمستوى مصادر التعليم؛ حيث وسَّعت العولمة مصادر التعليم، فتراجعت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى "اليونسكو" أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر.

كذلك أشارت بعض الدراسات إلى مشكلة هجرة العقول، ووجود جامعات أجنبية عالمية تعمل في داخل البلدان العربية في مقابل عدم قدرة الجامعات الحكومية على الصمود والمنافسة، وتراجع دور الحكومات في دعم الجامعات التابعة لها.

أما على مستوى المملكة بشكل أكثر تحديداً؛ فإن الدراسات السابقة أشارت إلى مجموعة من التحديات ذات الخصوصية، ولاسيما مع الجامعات حديثة التأسيس، وهي كثيرة العدد في ظل النهضة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في السنوات الأخيرة، ومن بينها جامعة الطائف التي تأسست في العام ٢٠٠٣م.

ومن بين هذه التحديات (معقل والأمين، ٢٠١٢م)، و(مرضي وبدارنة، ٢٠٠٦م):

- عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات، والذي من شأنه أن يقلل من إمكانية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في وقتها المحدد.
- المركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة الناشئة.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية الإدارة المتخصصة وليس مسؤولية جميع الإدارات في كافة المستويات.
- عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة.
- صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.
- الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي إنما هو فقط لمواجهة الأزمات.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- مقاومة التغيير من جانب بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة.
- عدم التماهي مع متطلبات سوق العمل، والاستجابة لها.

وفي مواجهة هذه التحديات تتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الذي يُعوّل عليه في تحقيق ما يلي:

- وضع إطار عام لتحديد أكثر دقة للتوجهات المستقبلية للتعليم العالي.
- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على التنسيق والعمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي في المملكة.
- تحقيق المزيد من الوضوح في الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع، وتوجيه الموارد بشكل أفضل.
- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية، مع رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوبين ويتضمن

ذلك التقييم البعدي لما تم تنفيذه من سياسات بالفعل، من خلال المسح البيئي الشامل، والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه.

ولقد طرح (معقل والأمين، ٢٠١٢م) عدداً من التصورات للتغلب على هذا التحديات، بشكل أبعد من مجرد العموميات، مثل:

١. تشكيل لجنة دائمة في كل جامعة بهدف مراجعة وإعادة صياغة سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتوضيحها لجميع العاملين بالجامعة في كافة المستويات بغية تحديد الأدوار لكل جهة من جهات الجامعة في تنفيذ تلك السياسات للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وقتها المحدد.

٢. ضرورة تزويد جميع المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي، وخصوصاً في الجامعات الناشئة (عمادة التطوير والجودة) بكافة الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي وتطبيقه ومتابعة ذلك جنباً إلى جنب، مع دعمهم بالكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرات المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

٣. عقد ورش عمل لمختلف فئات العاملين في الجامعات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين بهدف توضيح وشرح الخطة الإستراتيجية للجامعة وأهمية دور كل إدارة في الجامعة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.

٤. عقد عدد من ورش العمل، ثلاثة على الأقل، خلال العام الواحد تحت مسمى "طرق وأساليب تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالجامعة"، وذلك بغرض توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بتنفيذ وتطبيق الخطط الإستراتيجية بكليات وعمادات الجامعة وفق منهج علمي صحيح.

٥. تبادل الزيارات والخبرات في مجال التخطيط الإستراتيجي مع الجامعات الرائدة محلياً بالمملكة، وإقليمياً بجامعات دول مجلس التعاون وبقية الدول العربية بغرض الوقوف على تجاربهم في تذليل والتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

٦. الوقوف على تجارب الجامعات الأجنبية بالدول المتقدمة في مجال تنفيذ وتطبيق الخطط الإستراتيجية، وذلك من خلال الزيارات وعقد الشرائح ذات الاهتمام المشترك في مجال التخطيط الإستراتيجي.

٧. العمل على تخصيص موارد مالية عن طريق التنسيق الكامل مع وزارة المالية لتخصيص بند من بنود الميزانية السنوية للجامعات الناشئة بغية تنفيذ الخطط الإستراتيجية وبرامجها وفق إطارها الزمني المحدد.

٨. اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة، وعلى مختلف المستويات، وعقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الإستراتيجي وأدواته، من أجل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة.

## مشكلة البحث

الدراسة الحالية ترصد الواقع الفعلي لمدى نجاح تطبيق الخطط الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية، ودراسة أثر النجاح في تطبيق تلك الخطط على مخرجات التعليم العالي. إضافة إلى مناقشة تلك الفرضيات ومن ثم معرفة الأسباب والحلول المتعلقة بالعوامل المجتمعية السائدة سواء في سياق المجتمع السعودي بشكل عام، أو في المجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة الذي تم وضعها كنموذج حالة، وأثره على تطبيق الإدارة الإستراتيجية، سواء في الجامعات الحكومية أو في جامعة الطائف بشكل خاص سلباً أو إيجاباً، ومتطلبات التعامل مع أية معوقات في هذا الإطار. وذلك من وجهة نظر أطراف العملية التعليمية الجامعية الثلاثة، الحكومة وهيئة التدريس والطلبة. وسوف تركز الدراسة على نموذج حالة، هو جامعة الطائف.

## أهداف البحث

تهدف الدراسة بشكل عام إلى قياس مدى أهلية البيئة الإدارية والاجتماعية والمكوّن البشري في الوسط الأكاديمي السعودي، وخصوصاً في الجامعات الحكومية، لقبول تطبيق سليم لقواعد الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وفق قواعد الكفاءة والفاعلية المتعارف عليها، أي بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة بالرشادة اللازمة، وبأقل قدر ممكن من التكاليف.

كما تهدف إلى دراسة العلاقة بين تطبيق الخطط الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية بشكل ناجح على مخرجات التعليم العالي ومدى ذلك الأثر.

أيضاً محاولة رصد أهم عوائق انطلاقة التعليم الجامعي الحكومي في المملكة بشكل عام إلى آفاق العالمية، في ظل ما وضعته "خطة المملكة ٢٠٣٠" من مستهدفات للوصول بالجامعات الحكومية السعودية إلى تصنيف دولي متقدم، مع تحديد كيفية التغلب على هذه العوائق من خلال نموذج الحالة المعتمد.

كذلك، أرادت الدراسة تقديم بعض النصائح أمام صانع القرار الأكاديمي، سواء على مستوى جامعة الطائف، أو على المستوى الشامل للمملكة، ولفت نظره إلى الأمور التي تسهم في تحقيق التميز الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

وبشكل أكثر تحديداً؛ فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- معرفة الواقع الفعلي لتطبيق الخطة الاستراتيجية في الجامعات السعودية
- ٢- معرفة مدى نجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الطائف
- ٣- دراسة العلاقة بين النجاح في تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعة على المخرجات الفعالة

## فرضيات البحث

يسعى البحث من خلال المنهجية والأداة الإحصائية التي سوف يعتمدها، إلى دراسة الفرضيات التالية:

١. تطبيق الخطط الإستراتيجية في جامعة الطائف ناجح.
٢. هناك علاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح في الجامعة والمخرجات.

## منهج البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها، فإنه سوف يتم إتباع المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك للوصول إلى أهداف البحث، من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وقد أعتمد الباحث أسلوب الدراسة المكتبية ، وأسلوب الدراسة الميدانية للحصول علي نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

استعمل الباحث وسائل الرصد المختلفة، ومن بينها الاستبانة ثم اتباع الاسلوب الكمي في تحليل بيانات العينة ومجتمع البحث، إلى جانب تحليل الدراسات السابقة، وكذلك الخطط الرسمية وآراء مجتمع البحث. كما استعانت الدراسة بأسلوب دراسة الحالة، الذي يعرض واقع القضايا التي تتناولها من خلال نموذج محدد، وهو في حالتنا هذه جامعة الطائف.

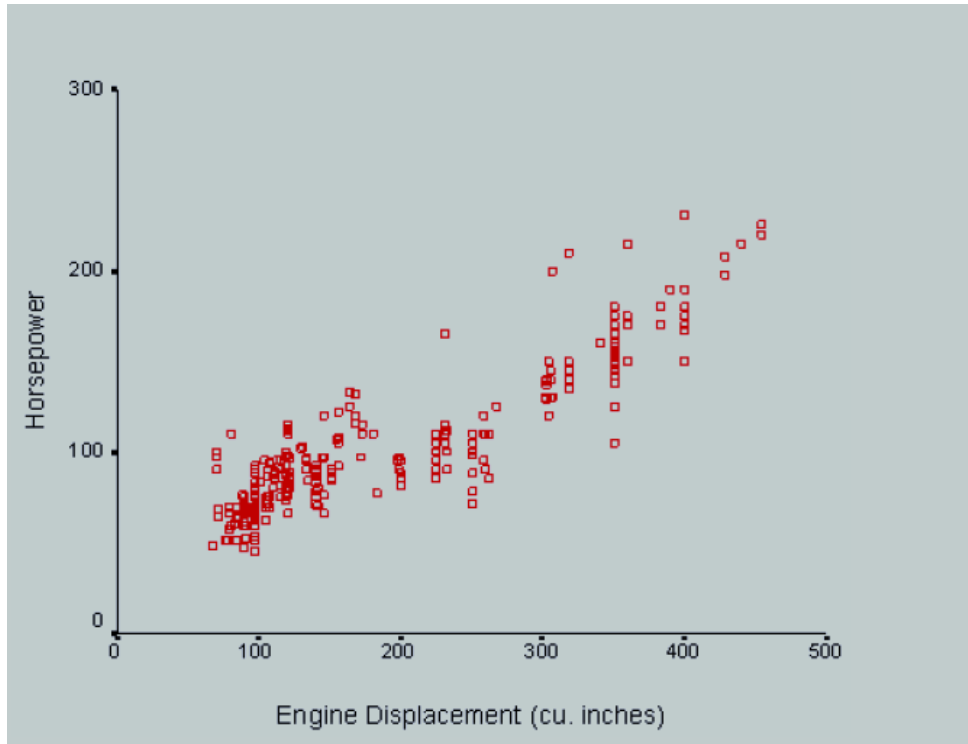
## الأسلوب الاحصائي الخاص بالبحث

مع اعتماد الباحث لأسلوب الدراسة الميدانية في تحليل الظاهرة محل الرصد؛ فإنه استخدم أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات. ثم تم استخدام الأسلوب الكمي في تحليل تلك البيانات لدراسة وقياس العلاقات والأثر للفرضيات ذات الدلالة الإحصائية.

استعمل الباحث اسلوب تحليل الانحدار أو الـ "Regression Analysis" بنوعيه البسيط والمتعدد الذي يتضمن كل الطرق الإحصائية التي يتم فيها التنبؤ بمتوسط متغير عشوائي أو عدة متغيرات عشوائية اعتمادًا على قيم وقياسات متغيرات عشوائية أخرى باستخدام برنامج SPSS، على النحو الذي يظهره الشكل التالي:



الشكل رقم (٢)



وله عدة أنواع مثل: الانحدار الخطي، والانحدار اللوجستي، وانحدار بواسون، والتعلم المراقب، والانحدار موزون الوحدة.

وتوجد عدة طرق لتقدير معلمات النموذج الخطي البسيط، وأشهرها طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square) ، وتُعرف اختصاراً بـ(OLS)، والتحليل الخطي غير المتحيز (Best Linear Unbiased Estimator) وتُعرف اختصاراً بـ(BLUE)، وتهدف الى تقليل الخطأ الى اقل ما يمكن من خلال ايجاد الخط الذي يشمل اكبر عدد ممكن من النقاط او تكون قريبة منه (الحربي، ٢٠١٤م).

والصيغة الرياضية لهذا النمط من التحليل، هي:

$$ص = أ + ب س \leftarrow \text{حيث:}$$

(ص) المتغير التابع.

(أ) ثابت الانحدار.

(ب) معامل الانحدار.

(س) المتغير المستقل.

ويُعتبر موضوع الانحدار من الموضوعات الإحصائية التي تتناول إحدى المشكلات الهامة، وهي مشكلة التنبؤ "prediction"، وبالذات في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية، والتي نحن بصددناها، فالباحث يهتم كثيراً بالتنبؤ بمتغير باستخدام متغير آخر أو أكثر، ويسمى المتغير المنبئ بالمتغير المستقل، والمتغير أو المتغيرات المتنبئ به أو بها، بالمتغير التابع أو المرتبط.

بعبارة أخرى؛ فإن تحليل الارتباط، يدرس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات، أما تحليل الانحدار فيهتم بدراسة النموذج الرياضي والطريقة البيانية التي تعبر عن هذا الارتباط.

ويلاحظ ان تحليل الارتباط يتضمن دراسة قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرات المستقلة أو بين متغير مستقل مع متغير معتمد آخر للعلاقات الخطية فقط.

والهدف الأساسي من دراسة تحليل الانحدار هو معرفة طبيعة التغيرات الحاصلة للمتغيرات من خلال دراسة مجموعة من البيانات التي تساعد في تقدير معالم "Parameters" النموذج، ومن ثمّ التنبؤ أو تقدير قيم المتغيرات المعتمدة عند توفر القيم التقديرية للمتغيرات المستقلة.

ولذلك فقد تم اختيار أسلوب تحليل الانحدار بسبب أنه يتجاوز كونه أداة إحصائية، إلى أنه نموذج ملائم لتحقيق مستهدفات الدراسة؛ حيث يقوم على أساس المقارنة بين عدد من العوامل بعدد آخر من العوامل؛ لا تخضع لإطار ثابت كما في الرياضيات، وإنما لإطار متغير يناسب الدراسات والبحوث الاجتماعية، التي تدرس الظواهر الإنسانية التي لا تتمتع بنفس درجة الضبط الإحصائي للدراسات التي تتم في مجالات العلوم البحتة مثل الفيزياء والكيمياء.

وكما كانت العلاقة بين المتغيرات مرتفعة؛ أمكن التنبؤ. وطريقة تحليل الانحدار لها عدد من الفرضيات، لا بد أن يضمن الباحث صحتها عند إجراء هذا التحليل، وهي:

1. وجود علاقة خطية: "Linearity" بمعنى أن العلاقة هي علاقة كخط مستقيم، وليس خطأ منحنياً؛ أي أن العلاقة شرطية وبشكل مباشر.
2. التجانس: "Homoscedasticity" ومعناه ثبات التغير (التباين) في قيمة البواقي. فعندما يكون هناك تجانس؛ فإن البواقي ستكون متساوية إلى حد ما عند جميع القيم، أو بمعنى آخر لن نلاحظ اتجاه لزيادة أو نقصان البواقي مع تغير قيمة المتغير المستقل. فمثلاً لو حاولنا دراسة العلاقة بين حجم المبيعات وسعر البيع؛ فإننا لن نلاحظ أن البواقي تتجه للزيادة مع زيادة سعر البيع.
3. استقلالية البواقي: "Independence of Residuals" بمعنى أن الباقي لأي نقطة لا يعتمد على الباقي في النقطة أو النقاط السابقة. عندما تكون البواقي غير مستقلة فإننا نحتاج أن نستخدم نموذجاً آخر يأخذ في الاعتبار هذه العلاقة.
4. التوزيع الطبيعي للبواقي: "Normality of Residuals" يبنني تحليل الانحدار على أن البواقي موزعة توزيعاً طبيعياً عند كل النقاط للمتغير المستقل مثل سعر البيع. وهذا يعني أنها تتغير من سالب لموجب حول قيمة الصفر بشكل توزيع طبيعي وبحيث يكون مجموعها صفراً.

في هذا الإطار، وعندما افترضت الدراسة أن هناك خطأً إستراتيجياً مطبقة في جامعة الطائف؛ فإن الباحث عمد من خلال مناهج البحث المختلفة التي استخدمها، وخصوصاً الاستبانة، إلى محاولة معرفة: هل هناك رضا طلابي وإداري عن العملية التعليمية في الجامعة، وفق محددات وأسس الإدارة الإستراتيجية، أم لا.

وعندما افترض ان الخطة الإستراتيجية الموضوعة في الجامعة ناجحة؛ فإنه عمل على محاولة رصد العلاقة القائمة بين تطبيق الخطة بنجاح وبين مستوى العملية التعليمية والمخرجات، بناء على الفرضية الثانية التي تقول بأن هناك علاقة بين تطبيق الخطط الإستراتيجية بنجاح في الجامعة، وبين المخرجات.

وسيتم ذلك من خلال تحليل إحصائي، وكذلك تحليل مضمون لإجابات العينة المبحوثة في الاستبانة سواء الاختيارات التي تبناها في هذا الصدد في الأسئلة، أو من خلال إجاباتهم التحريرية.

## أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة عددًا من الأدوات، وهي:

١. عدد من الكتب والأوراق العلمية ذات المنهجية المتخصصة في موضوع البحث.
٢. صحف ومصادر إخبارية، ورقية أو إلكترونية أو مرئية.
٣. المسح الميداني؛ حيث تم تطبيق استبانة أعدت لقياس مدى نجاح تطبيق قواعد الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، وأهم العوائق التي تواجهها، ورؤية مجتمع البحث لها، وكيفية التغلب عليها. كذلك دراسة العلاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح ومخرجات الجامعة.

وسعت الاستبانة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- قياس درجة رضا الطلبة عن منظومة التعليم في الجامعة.
- وجود خطة إستراتيجية تسير عليها الجامعة وكلياتها من عدمه.
- قياس مدى إدراك وفهم الجهاز الإداري في الجامعة وكلياتها، وخصوصاً في المستويات الأعلى، لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهمية وجود خطة عمل إستراتيجية.
- قياس مدى نجاح تطبيق الخطط الإستراتيجية في الجامعة.
- التحديات التي تواجه التطبيق وعملية التطوير، والحلول المقترحة لها.
- قياس العلاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية وبين مخرجات الجامعة.

## مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هم منسوبي جامعة الطائف من الذكور والإناث والذين يبلغ عددهم ٦١,٧٣٢ ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد عمد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية طبقية ، وذلك في ضوء معادلات العينات باعتبار أن نسبة الثقة ٩٥% ، ونسبة الخطأ ٥% ، ومن ثم فقد بلغ حجم العينة ٣٨٤ ( بازرعة، ١٩٩٥)، قام الباحث بتوزيعها بالأسلوب المتناسب ولقد قسم الباحث الاستبانة إلى عدة أقسام تحتوي على عدد من الاسئلة القياسية تضمنت استطلاع آراء الفئات الثلاث التالية في جامعة الطائف وكلياتها:

- أعضاء هيئة التدريس
- الكادر الإداري
- الطلاب والطالبات

## البيانات الشخصية الديموغرافية لعينة البحث

يوضح الجدول رقم (١.١) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث البالغ عددهم ٣٨٤ شخص كعينة عشوائية من منسوبي جامعة الطائف.

جدول رقم (١.١) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية
		<b>الجنس</b>
٨٩.٤	٣٣٧	• ذكر
١٠.٦	٤٠	• أنثى
		<b>الفئة العمرية</b>
٧٧.٦	٢٨٨	• ١٨ - ٢٥ سنة
٥.٤	٢٠	• ٢٦ - ٣٠ سنة
١٠.٨	٤٠	• ٣١ - ٤٠ سنة
٤.٣	١٦	• ٤١ - ٥٠ سنة
١.٩	٧	• فوق ٥٠ سنة
		<b>مستوى التحصيل العلمي</b>
٦.٣	٢٣	• دكتوراة
٩.١	٣٣	• ماجستير
٧٤.٤	٢٧٠	• بكالوريوس
١٠.٢	٣٧	• أخرى
		<b>المنصب الأكاديمي</b>
٤.٩	١٢	• معيد
٣.٧	٩	• محاضر
٤.٥	١١	• أستاذ مساعد
٣.٧	٩	• أستاذ مشارك
١.٦	٤	• أستاذ
		<b>المنصب الإداري</b>
٢.١	٤	• عميد
١.٦	٣	• وكيل
٩.٥	١٨	• رئيس قسم
٨٦.٨	١٦٥	• أخرى

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

### ١. اختبار الفرضية الأولى العلاقة بين الخطط الاستراتيجية ومخرجات الجامعة ومؤداها:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعة ومخرجات الجامعة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار التدريجي المتعدد Stepwise Regression بين متغيرات مخرجات الجامعة كمتغير تابع (X1415) وبين متغيرات تطبيق الخطط الاستراتيجية (X8,.....,X13) كمتغيرات مستقلة. حيث أن تحليل الانحدار يحدد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

توضح الجداول التالية ١.٢، ١.٣، ١.٤ نتائج تحليل الانحدار التدريجي بين (X1415) مخرجات الجامعة كمتغير تابع، وخطط واستراتيجيات الجامعة (من X8 إلى X13) كمتغيرات مستقلة.

## Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426 <sup>a</sup>	.182	.179	.585
2	.497 <sup>b</sup>	.247	.242	.562
3	.523 <sup>c</sup>	.273	.266	.553
4	.538 <sup>d</sup>	.290	.280	.548

جدول رقم (١.٢)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.098	1	22.098	64.548	.000 <sup>b</sup>
	Residual	99.622	291	.342		
	Total	121.720	292			
2	Regression	30.059	2	15.030	47.551	.000 <sup>c</sup>
	Residual	91.661	290	.316		
	Total	121.720	292			
3	Regression	33.253	3	11.084	36.210	.000 <sup>d</sup>
	Residual	88.467	289	.306		
	Total	121.720	292			
4	Regression	35.274	4	8.818	29.379	.000 <sup>e</sup>
	Residual	86.447	288	.300		

Total	121.720	292			
-------	---------	-----	--	--	--

- a. Dependent Variable: X1415 (جدول رقم (١.٣))  
b. Predictors: (Constant), X12  
c. Predictors: (Constant), X12, X11  
d. Predictors: (Constant), X12, X11, X13  
e. Predictors: (Constant), X12, X11, X13, X8

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.221	.115		10.587	.000
	X12	.431	.054	.426	8.034	.000
2	(Constant)	.869	.131		6.632	.000
	X12	.296	.058	.292	5.084	.000
	X11	.294	.059	.289	5.019	.000
3	(Constant)	.693	.140		4.952	.000
	X12	.254	.059	.252	4.340	.000
	X11	.253	.059	.248	4.280	.000
	X13	.228	.070	.176	3.230	.001
4	(Constant)	.592	.144		4.110	.000
	X12	.226	.059	.224	3.827	.000
	X11	.234	.059	.229	3.967	.000
	X13	.189	.071	.146	2.647	.009
	X8	.188	.073	.142	2.594	.010

- a. Dependent Variable: X1415 (جدول رقم (١.٤))

وقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح وبين مخرجات الجامعة وأن المتغيرات الفعالة بقوة ولها معنوية احصائية عند مستوى معنوية ١% هي X12, X11, X13, X8 كما هو موضح في الجدول رقم (١.٤) وهو الذي يتضح من المرحلة الرابعة من مراحل الانحدار التدريجي في الجدول، حيث أن معامل B لكل من المتغيرات المستقلة كالتالي:

X12 = .226 (هل تخدم سياسات الجامعة وبرامجها الدراسية مستهدفات سوق العمل والمجتمع المحلي)  
X11 = .234 (هل في خطط وسياسات الجامعة ما يوحي بنظرة مستقبلية)  
X13 = .189 (هل تقوم الجامعة ببرامج تدريب أو تنمية بشرية في أي اتجاه)  
X8 = .188 (كيف ترى البيئة الداخلية لجامعة الطائف وسياساتها بالنسبة لإطلاق طاقاتها والتشجيع على الابتعاد والأداء المتميز)

أما المتغيرات التي لم يكن لها دلالة إحصائية فهي X9، X10 حيث تم اسبعاها من خلال مراحل الانحدار التدريجي. حيث أن X9 تشير إلى السياسات المعمول بها في جامعة الطائف وهل تراعي الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومناشطهم بجانب العملية التعليمية أم أنها تقتصر على العملية التعليمية بالمعنى الضيق، أو أنها قاصرة في الجانبين. أما X10 فتشير إلى الإستراتيجيات والخطط التي تعلن عنها وتتبنها إدارة جامعة الطائف هل هي ممتازة ومتطورة، أو تقليدية، أو أنها لا تتبنى إستراتيجيات واضحة من الأصل.

وأيضا للإجابة على نفس الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط Correlation بين المتغير X1415 والذي يمثل المخرجات، وبين المتغيرات المستقلة والتي تمثل تطبيق الخطط الاستراتيجية. حيث أن تحليل الارتباط يقيس قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاه تلك العلاقة.

وتبين أن جميعها إيجابية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ١% على الرغم من أن معامل الارتباط نفسه قليل إلى حد ما فهو في جميع الحالات أقل من (٠.٥)، كما هو موضح في الجدول رقم (١.٥)، مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين مخرجات الجامعة وبين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح ولكن العلاقة ليست قوية.

Correlations								
		X8	X9	X10	X11	X12	X13	X1415
X1415	Pearson Correlation	.335**	.288**	.319**	.411**	.412**	.336**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	359	347	362	328	361	347	368

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (١.٥)

## ٢. مستوى الرضا عن الجامعة:

المحور الثاني من الدراسة متعلق بقياس مستوى الرضا عن الجامعة وخدماتها، حيث يلخص الجدول رقم (١.٦) المتوسط الحسابي لآراء العينة لكل متغير.

الاتجاه العام بناءً على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
راضي	.894	3.41	5	1	381	X1
متوسط	.994	2.77	5	1	381	X2
متوسط	1.084	3.05	5	1	378	X3
متوسط	1.081	3.35	5	1	380	X4
متوسط	1.101	3.01	5	1	377	X5

متوسط	1.027	3.08	5	1	375	X6
متوسط	1.067	3.09	5	1	375	X7
					370	Valid N (listwise)

### جدول رقم (١.٦)

يتضح من الجدول السابق أن الاتجاه العام لجميع المستفيدين هو أن مستوى رضاهم عن الجامعة متوسط، حسب مقياس ليكارت الخماسي الموضح في الجدول (١.٧). حيث أن المتغيرات من X1 إلى X7 شملت عدة محاور وهي درجة الرضا عن جودة التعليم في الجامعة، الخدمات المقدمة، البنية الإنشائية، تقنية المعلومات، الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية، البرامج المقدمة لخدمة المجتمع، والبحث العلمي.

### جدول رقم (١.٧) مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	الدلالة
١ - ١.٧٩	محبط
١.٨٠ - ٢.٥٩	غير راضي
٢.٦٠ - ٣.٣٩	متوسط
٣.٤٠ - ٤.١٩	راضي
٤.٢٠ - ٥	راضي جدا

### ٣. مدى نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية بجامعة الطائف

أما المحور الثالث من الدراسة فيتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية في جامعة الطائف ومدى نجاحه، حيث يلخص الجدول رقم (١.٨) المتوسط الحسابي لاراء العينة لكل متغير.

الاتجاه العام بناءً على مقياس ليكارت	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
غير مشجعة إلي حد ما	.477	1.35	2	1	369	X8



تقتصر على العملية التعليمية بالمعنى الضيق	.780	2.08	3	1	355	X9
تقليدية	.688	2.04	3	1	367	X10
ليس بالشكل الكامل	.625	2.13	3	1	332	X11
ليس بالشكل الكامل	.622	2.03	3	1	365	X12
نعم إلي حد ما	.500	1.53	2	1	352	X13
					297	Valid N (listwise)

#### جدول رقم (١.٨)

يتضح من الجدول رقم (١.٨) أن مدى نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية في جامعة الطائف هو متوسط حسب مقياس ليكرت الثلاثي. حيث أن أغلب أفراد العينة البحثية يرون أن البيئة الداخلية لجامعة الطائف غير مشجعة إلى حد ما لاطلاق الطاقات والتشجيع على الابداع والتميز. كما يرى أغلبهم أن السياسات المعمول بها في جامعة الطائف تقتصر على العملية التعليمية بالمعنى الضيق. أيضا كانت آراؤهم أن الاستراتيجيات التي تعلن عنها وتتبناها إدارة جامعة الطائف أنها تقليدية. كذلك ليس في خطط الجامعة واستراتيجياتها ما يوحي بالنظرة المستقبلية بالشكل الكامل. كذلك يرون أن سياسات الجامعة وبرامجها الدراسية لا تخدم مستهدفات سوق العمل والمجتمع المحلي بالشكل الكامل. أما الشيء الايجابي الوحيد الذي يدل على نجاح الجامعة فيه هو قيام الجامعة ببرامج تدريب وتنمية بشرية لمنسوبي الجامعة والمجتمع المحلي، حيث يرى أغلب أفراد العينة البحثية أن الجامعة تقوم به.

#### ٤. مخرجات الجامعة

الاتجاه العام بناءً على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
نوعا ما	.664	1.92	3	1	368	X14
نوعا ما	.673	1.94	3	1	367	X15
					367	Valid N (listwise)

#### جدول رقم (١.٩)

يتضح من الجدول رقم (١.٩) أن معظم عينة البحث يرون أن مخرجات الجامعة متوسطة الكفاءة والفعالية، حيث تم طرح السؤالين التاليين عليهم من خلال الاستبيان: هل تقدم الجامعة خريجا مؤهلا وذو كفاءة، وهل مخرجات الجامعة مؤهلة لسوق العمل؟ فكانت إجاباتهم أنها نوعا ما، بمعنى أنها متوسطة.

وهذه النتيجة تؤيد الفرضية السابقة التي تمت دراستها في البحث والتي دلت على أن هناك علاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعة وبين مخرجات الجامعة، حيث أننا لاحظنا من التحليلات السابقة لنجاح الجامعة في تطبيق الخطط الاستراتيجية بأنه متوسط مما أثر طردياً بشكل سلبي على كفاءة مخرجات الجامعة.

## ٥. العوائق والتحديات في تطبيق الخطط الاستراتيجية

ظهر لنا من خلال آراء الأشخاص الذين تم توزيع الاستبانة عليهم أن أبرز العوائق والتحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق الخطط الاستراتيجية وفقاً لأهميتها فقد تم ترتيبها في الجدول رقم (١.١٠) كالتالي:

م	العائق	التكرار
١	التمويل	٢٧٣
٢	البنية الانشائية للجامعة	٢٣١
٣	ضعف الكادر البشري الموجود	١٤٩
٤	ضعف مدخلات التعليم العام	١١٧
٥	الثقافة الإدارية في الجامعة	٧٣
٦	سياسات التعليم العالي في المملكة بشكل عام	٥٦
٧	ضعف التزام ودعم الإدارة العليا	٢٧
٨	البيئة الاجتماعية	٢٢
٩	مقاومة التغيير	١٣

## النتائج والتوصيات

بناء على ما سبق من تحليلات للبيانات التي تم جمعها والفرضيات التي تمت دراستها فقد كانت النتائج بشكل مختصر كالتالي:

١. هناك علاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح وبين مخرجات الجامعة. وهذه العلاقة طردية بمعنى أنه كلما كان هناك تخطيط استراتيجي متميز وكان تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية ناجحا كلما ساهم ذلك بشكل إيجابي في خريجي وخريجات الجامعة وكفاءتهم.

فالجامعة التي لديها رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية وخطط واستراتيجيات فعالة وكان تطبيقها على أرض الواقع ناجح وبشكل فعال فإن ذلك بلا شك سيساعد في تحسين جودة مخرجات الجامعة ويساهم في تخريج كفاءات متميزة مناسبة ومواعدة لسوق العمل.

لذلك على الجامعة أن تركز جهودها في وضع خطة استراتيجية متميزة وتخصص لها الميزانية المناسبة وتسعى لتنفيذها بشكل صحيح، ولا بد أن يكون هناك دعم والتزام قوي من الإدارة العليا للجامعة. كذلك لا بد من منسوبي الجامعة دكاترة وطلبة وكادرا إداريا أن يساهموا في انجاح تلك الخطط والاستراتيجيات ويسعون لتطبيقها بشكل فعال.

٢. دلت الدراسة على أن العلاقة بين تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح وبين مخرجات الجامعة ليست علاقة قوية. وهذا له تفسيران قد تكون احدهما أو كلاهما اجابة على هذه النتيجة. الأول أنه قد تكون هناك عوامل أخرى تساهم بشكل مباشر وكبير في كفاءة وفعالية مخرجات الجامعة مثل جودة التعليم بما في ذلك كفاءة وجودة أعضاء هيئة التدريس والمقررات والاساليب التعليمية، وكذلك جودة وجدية الطلاب والطالبات واجتهادهم حيث هم يشكلون مدخلات العملية التعليمية. والتفسير الاخر أن الاغلبية من أفراد عينة البحث كانوا طلابا وطالبات وغالبا تكون خلفيتهم قليلة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث أنه من المفترض أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يراعي الأمور الجوهرية في الجامعة والتي تسهم في تميز العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتطبيق تلك الخطة والاستراتيجيات بشكل فعال يساهم على المدى البعيد في كفاءة وفعالية المخرجات.

٣. يتضح من المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد العينة أن مستوى الرضا عن الجامعة متوسط، وذلك يشمل الرضا عن جودة التعليم في الجامعة، الخدمات المقدمة، البنية الإنشائية، تقنية المعلومات، الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية، البرامج المقدمة لخدمة المجتمع، والبحث العلمي.

٤. بالرغم من تبذله الجامعة وإدارتها العليا من جهود للتخطيط ولتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح إلا أن المتوسطات الحسابية لاراء المبحوثين في الدراسة دلت على أن نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية في جامعة الطائف هو متوسط. حيث أن أغلب أفراد العينة البحثية يرون أن البيئة الداخلية لجامعة الطائف غير مشجعة إلى حد ما لاطلاق الطاقات والتشجيع على الابداع والتميز. كما يرى أغلبهم أن السياسات المعمول بها في جامعة الطائف تقتصر على العملية التعليمية بالمعنى الضيق. أيضا كانت اراؤهم أن الاستراتيجيات التي تعلن عنها وتتبنها إدارة جامعة الطائف أنها تقليدية. كذلك ليس في خطط الجامعة واستراتيجياتها ما يوحي بالنظرة المستقبلية بالشكل الكامل. كذلك يرون أن سياسات الجامعة وبرامجها

الدراسية لا تخدم مستهدفات سوق العمل والمجتمع المحلي بالشكل الكامل. أما الشيء الايجابي الوحيد الذي يدل على نجاح الجامعة فيه هو قيام الجامعة ببرامج تدريب وتنمية بشرية لمنسوبي الجامعة والمجتمع المحلي، حيث يرى أغلب أفراد العينة البحثية أن الجامعة تقوم به. لذلك على الجامعة متمثلة في ادارتها ومنسوبيها مضاعفة الجهود من أجل التطوير والتحسين وتطبيق ماتم التخطيط له بشكل فعال حتى نصل للمأمول من التميز الأكاديمي وترتفع نسبة الرضا عن الجامعة وخدماتها المقدمة.

٥. معظم أفراد عينة البحث يرون أن مخرجات الجامعة متوسطة الكفاءة والفعالية، وأنها غير موائمة بالشكل المطلوب لسوق العمل. فالخريج تنقصه الخبرة العلمية الكافية وكذلك يفتقد الكثير من المهارات المطلوبة في سوق العمل. وقد تجد الكثير من حملة شهادات البكالوريوس من مختلف التخصصات يشغلون وظائف أقل بكثير من مؤهلاتهم العلمية مثل وظيفة حارس أمن أو كاشير في محل فضلا عن أن الكثير قد يمكثون عاطلين لفترة طويلة دون أن يجدوا وظيفة. وهذا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم التطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة والتميز في العملية التعليمية والتحسين المستمر فيها والتي تنبثق من الخطة الاستراتيجية الأساسية للجامعة. لذلك لا بد من عمل دراسة لسوق العمل واحتياجاته ومتطلباته وتهيئة الخريج لأن يكون موائما للوظائف في سوق العمل وذلك من خلال تطوير المقررات وتنمية المهارات وغيرها من الأمور الكثيرة التي تساعد في تخريج مخرجات فعالة ذات كفاءة عالية في سوق العمل.

٦. كانت أهم ثلاث عوائق وتحديات لتطبيق الخطط الاستراتيجية هي التمويل، البنية الانشائية للجامعة، وضعف الكادر البشري الموجود، إضافة إلى غيرها من العوائق التي ذكرت ولكنها تقل أهمية مثل سياسات التعليم العالي في المملكة بشكل عام، ضعف التزام ودعم الإدارة العليا، البيئة الاجتماعية، ومقاومة التغيير.

لذلك لا بد من التنبه لهذه العوائق ومراعاتها ومعرفة كيفية التغلب عليها حتى تتمكن الجامعة من تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل ناجح وفعال.

**واخيرا هناك بعض المقترحات لبحوث مستقبلية:**

١. أثر تطبيق الجودة الشاملة على مخرجات الجامعات السعودية
٢. تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية؛ التحديات والحلول

## المراجع

١. أحمد، عماد الدين محمد الحسن: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي، بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠١٦م.
٢. أحمد ، غريب محمد سيد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية : مصر، ١٤٣٥ هـ
٣. الإدريسي، مصطفى بن محمد الحسن وعصام بن يحيى الفيلاي. دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. جدة: وكالة جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٠١٣ م.
٤. آلان، جون، التخطيط الاستراتيجي الناجح،(ترجمة العاوي، خالد)، الطبعة ١ دار الفاروق للنشر والتوزيع : القاهرة، ٢٠١٣ م.
٥. بازرعة، محمود صادق (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، ( الطبعة الخامسة؛ القاهرة: دار النهضة العربية).
٦. التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، دراسة منشورة على الموقع الرسمي للأستاذ الدكتور إبراهيم المحيسن.
٧. التعليم العالي في السعودية التطوير.. أو التخلف!!، صحيفة "الجزيرة" السعودية، العدد: ١٠٣٨٧، ٧ مارس ٢٠٠١م
٨. التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: سعي لإيجاد حالة تعليمية متقدمة، صحيفة "أنباء اتحاد الجامعات العربية" الإلكترونية
٩. الربيعي، سعيد بن حمد، مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عُمان ٢٠٠٦ - ٢٠٢٠م (عرض تقديمي) (مسقط: وزارة التعليم العالي بسلطنة عُمان، ٢٠٠٦م)
١٠. الرومي، أحمد، عامر السويدي، لمحات من المسيرة.. التعليم السعودي خلال ٩٠ عاماً، مجلة "المعرفة"، ١٠ أكتوبر ٢٠١٣م.
١١. الحسيني، فلاح الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر: عمان، ٢٠١٥ م.
١٢. الخطيب، أحمد، عادل معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، (عمان: جدارا للكتاب العالمي، ط ١، ٢٠٠٦م)
١٣. الخفاجي، عباس و بايرمان ، جيري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد الثالث، العدد (١) ، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، ٢٠١٤ م
١٤. الزهراني، سعد عبدالله بردي، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، (مكة المكرمة (السعودية): مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، الطبعة الأولى، ١٤١٦هـ)
١٥. العلي، فهد بن معقل، طارق حسن محمد الأمين، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة، في: المحور الثاني: التحول والتغيير في القطاع الحكومي،

- المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض: ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢م.
١٦. العيسى، أحمد بن محمد، مشروع آفاق.. وتطوير التعليم العالي، صحيفة "الرياض"، ٢٥ أبريل ٢٠٠٦م، العدد ١٣٨١٩
١٧. الكلثم، حمد بن مرضي، حازم علي أحمد بدارنة، معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد العاشر، ٢٠١٠م، ص.ص: ١٨٧: ٢٠٢
١٨. المهندس، أحمد عبد القادر، التعليم العالي ورؤية المملكة ٢٠٣٠، "الرياض"، ٢١ أكتوبر ٢٠١٦م.
١٩. إلهام، يحيى، وآخرون، دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي "IACQA"، 2016م.
٢٠. خيرية الحارثي، مستقبل التعليم في المملكة، بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٢م.
٢١. رمضان، محمد جابر محمود، بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية، بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة جنوب الوادي، أسوان (مصر)، ٢٠١٣م.
٢٢. ساعاتي، عبد الإله، دور الجامعات في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، صحيفة "الجزيرة" السعودية، العدد: ١٦١٥٥، ٢١ ديسمبر ٢٠١٦م
٢٣. عربيات، سليمان. استراتيجية التعليم العالي في ظلّ العولمة. الأردن: جامعة مؤتة، ٢٠٠٣م.
٢٤. عويس، أحمد زكي، تطوير التعليم العالي، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ط ١، ٢٠٠٧م)
٢٥. غبان، محروس بن أحمد، عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين، (مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية): مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، الطبعة الأولى، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م)
٢٦. في الجامعات السعودية الخطط الاستراتيجية.. تحدٍ مستقبلي؟ أم وهم الشفافية؟، "الرياض"، ٢ مايو ٢٠١١م - العدد ١٥٦٥٢
٢٧. كيندا حنا، ماذا تعرف عن التعليم العالي في السعودية؟، "ياللا فيد"، ١٣ مايو ٢٠١٦م، الرابط، ومصدر إحصائيات الكتابة، صحيفة "الاقتصادية" السعودية، عدد ١٢ مايو ٢٠١٦م.
٢٨. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر، ٢٠١٢ م
٢٩. نورة عبد العزيز التميمي، دور تقنيات المعلومات في تطوير التعليم في مؤسسات التعليم العالي بقطاعه الخاص والعام/ دراسة تطبيقية على مدينتي الرياض وجدة، بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠٠٨م.

٣٠. نوف نباء عبد الله الدوسري، الاستثمارات المستقبلية للقطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠٠٩م.
٣١. هند الحربي، تحليل الانحدار Regression، موقع "الإدارة التربوية"، ١ يناير ٢٠١٤م
٣٢. ياسين، سعد غالب . الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان ، ٢٠١٦م
٣٣. وثائق أصلية تعرض إستراتيجيات تطوير التعليم الجامعي وتطبيق قواعد الإدارة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية ودول أخرى، ومن بينها:
- الرؤية والرسالة والأهداف لبعض الجامعات الحكومية، ومن بينها جامعة الطائف، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
  - مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "آفاق".
  - القسم الخاص بالتعليم في "الرؤية الإستراتيجية للمملكة ٢٠٣٠".
  - نموذج لتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة التعليم العالي، رؤية وزارة التعليم العالي السعودية.