

# مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض

إعداد

أ.د. محمد بن حسن المبعوث  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.ريم بنت خطاب العصيمي  
باحثة الماجستير

مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور  
المجلد الرابع عشر - العدد الرابع - الجزء الثالث - لسنة 2022



## مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض

أ/ ريم بنت حطاب العصيمي

أ.د/ محمد بن حسن المبعوث

### الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (169) من العاملين بإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بالرياض بالإضافة إلى (9) من العاملين بإدارة المتابعة بوزارة الاقتصاد والتخطيط، وأسفرت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة، وموافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة بدرجة مرتفعة، وموافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بدرجة المرتفعة، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في الحد من مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة.

### الكلمات المفتاحية:

المشكلات، المعوقات، التخطيط، المتابعة.

## Management Challenges of Planning and Monitoring in Saudi Universities in Riyadh

### ABSTRACT:

**This study aimed** to identify the management challenges of planning and monitoring in Saudi universities in Riyadh. To achieve this goal, the descriptive method was used, and a questionnaire was administered to collect data from the study sample, totaling 169 employees in the planning and monitoring departments of Saudi universities in Riyadh, in addition to 9 employees from the monitoring department of the Ministry of Economy and Planning. The results revealed that the study participants agreed on the problems related to the organizational structure of planning and monitoring management in Saudi universities to a high degree. They also agreed on the problems related to the communication between the planning and monitoring management in Saudi universities and the Ministry of Economy and Planning in the Kingdom to a high degree, as well as on the problems related to the design, implementation, and monitoring of planning by the planning and monitoring management in Saudi universities to a high degree. The study provided a number of proposals that could contribute to reducing the management challenges of planning and monitoring in Saudi universities in light of the results obtained.

**Keywords:** Problems, Obstacles, Planning, Monitoring.

## المقدمة:

أصبح الاهتمام بالتعليم ضرورة ملحة واستراتيجية لا خيار فيها لتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، حيث إن قوة الأمم في هذا العصر لم تعد تقاس بما تمتلكه من أعداد الأفراد أو الجيوش، وإنما أصبحت تكمن فيما تمتلكه من قدرات علمية ومعرفية لدى أفرادها، فالإنسان هو أداة التنمية ووسيلتها، ومن هنا كان الاستثمار في بناء الإنسان وإعداده وتعليمه هو السبيل الأمثل لنهضة الأمم وتقدمها.

ولقد فرضت تحديات القرن الحادي والعشرين على مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة، يجب التفاعل معها بطرق علمية مخطط لها، خاصة في ظل السعي والتنافس بين مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة، والحصول على التميز، ويتحقق ذلك " بتطوير وتغيير أنظمتها الإدارية، وابتكار أساليب جديدة لتحقيق الجودة والتميز في الأعمال، خصوصاً في ظل المنافسة الاقتصادية الشديدة التي يعيشها العالم اليوم، والتحول نحو اقتصاد المعرفة. ومؤسسات التعليم العالي بصفتها أنظمة مفتوحة، تتأثر بهذه المتغيرات المحيطة وتتفاعل معها، وبالتالي فهي مطالبة أكثر بإصلاح أنظمتها، والتطوير والتحسين المستمر، والتميز في الأداء، وذلك للحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية، وفاعلة، قادرة على الابتكار، وتحقيق متطلبات التنمية الشاملة" (الحماد، 2017، 198)، ويتحقق ذلك بالتخطيط، وهو أول عمليات الإدارة، ويأخذ الأولوية على العمليات الأخرى؛ حيث يمثل مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بذلك العمل.

ويعد التخطيط في التعليم ي أحد أهم وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، وعنصراً أساسياً من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي الدقيق في العمل لمواجهة العقبات والتحديات لمؤسسات التعليم في البلاد العربية. وذلك عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والتقدير السليم والواقعي لاحتياجاته وموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ويعد التخطيط التربوي أساس العملية الإدارية، فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيين مراحل العمل للوصول إلى الأهداف كما يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ،

ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات وصناعة القرارات والتخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها، كما يتم في ضوءه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه (الحريبي وآخرون، 2007، 37). وتشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية التربوية؛ لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لبناء المجتمع ووضعه على طريق التقدم والازدهار" (عبد الرحمن، 2019، 1098).

ويؤدي التخطيط بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية دوراً حيوياً؛ لأنه الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمرحلة الحالية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة (2030)، والتي أعلنتها حكومة المملكة العربية السعودية؛ لتعزيز ودعم مسيرة سياسة التعليم بالمملكة، والتي تهدف إلى نقل المؤسسات من واقعها التقليدي الذي كانت تعيشه منذ عقود مضت إلى دور أكثر فاعلية". ويؤكد (الصلاحي، 2017، 304) "أن رؤية المملكة (2030) تعتبر خطة استراتيجية تتضمن سياسات عامة ترسم معالم خطط التنمية الشاملة في السعودية أشرف على إقرارها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتضمنت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء"، وبناء على ذلك تعمل الجامعات على إيجاد العديد من الفرص التي بدورها تسهم في تكامل أدوارها نحو تحقيق رؤية (2030)، وسبيلها في ذلك هو موائمة خططها الاستراتيجية مع رؤية المملكة (2030)، ويتفق (الشملان، والفوزان، 2017، 230) على أن التخطيط هو السبيل أمام النظم التعليمية للتقدم، وهو السبيل من أجل التغيير المأمول. ولأهمية التخطيط فقد أكد السلوك في "ندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية" أهمية التخطيط الجيد في تحقيق أهداف المؤسسات بدرجة العلية من الكفاءة والفاعلية في القطاعين العام والخاص على حد سواء، مما حدا بالمملكة العربية السعودية أن تسعى كغيرها من الدول إلى بناء وتطوير أجهزتها الإدارية المختلفة وفقاً لمقتضيات كل مرحلة من مراحل البناء والنمو فيها، وذلك لمواكبة المستجدات المستمرة في المجالات المختلفة؛ حيث اهتمت وعلى وجه الخصوص بالتخطيط لكونه عملية فنية وتنظيمية وإدارية مهمة جداً لأي قطاع، وذلك بالأخص تتحصر مهمة التخطيط ومسئولية النهوض به وتحقيق أهدافه في وزارة أو مصلحة حكومية

بعينها، بل لا بد من التعاون الشامل والجاد والمشاركة الفاعلة بين كافة الأجهزة والوحدات الحكومية والتنسيق فيما بينها على كافة المستويات، ومن هذا المنطلق تبلورت الفكرة ضمن إطار التطوير المستمر للبيئة الإدارية والتنظيمية العامة للدولة بصدور الأمر الملكي رقم (91) بتاريخ 17 / 9 / 1384هـ، وقرار مجلس الوزراء السعودي رقم (430) بتاريخ 11 / 12 / 1384هـ، والذي ينص على ما يلي "أن ينشأ في كل وزارة ودائرة مستقلة جهاز للتخطيط خاص بها، وعلى كل وزارة ودائرة مستقلة أن تتشاور مع الهيئة المركزية للتخطيط في تشكيل وتنظيم ذلك الجهاز، ويكون الجهاز التابع لكل وزارة ودائرة مستقلة حلقة اتصال بينها وبين الهيئة المركزية للتخطيط فيما يتعلق بشئون التخطيط (السلوم، 1403هـ، 36).

وصدر هذا القرار بناء على ما أوصت به جميع التقارير والدراسات السابقة، ومن أهمها الدراسات التي أجرتها (الأمم المتحدة والبنك الدولي ومؤسسة فورد) والتي عنيت بدراسة الهيكل التنظيمي العام للجهاز الحكومي في المملكة، وخلصت إلى ضرورة إنشاء وحدات تخطيط في الأجهزة الحكومية وذلك باعتبار تلك المصالح والأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة أدرى بحاجتها من المشروعات الإنمائية ومؤهلة أكثر من أي جهة أخرى لتصميم وتقييم برامجها، حتى تقوم تلك الوحدات بمساعدة الأجهزة التي تنتمي إليها في تنسيق جهودها لتخطيط المشروعات والبرامج وتمويلها ووضع أسبقيات لها، والعمل على إزالة أي تعارض أو ازدواجية في النشاطات الفرعية ضمن مسئولية الجهاز الذي تخدمه الوحدة (الغرياني، 1412هـ، 24).

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة للقيام بهذه الدراسة من أجل الكشف عن مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض، لأن ذلك يساعد في التوصل إلى حلول لهذه المشكلات، ومن ثم تحسين وتطوير الممارسات التخطيطية الحالية بالجامعات السعودية.

#### مشكلة الدراسة:

كشفت مراجعة أنشطة اليونسكو بشأن تنمية القدرة التعليمية للدول الأعضاء عن أوجه قصور؛ حيث إن البرامج الرامية إلى تعزيز قدرة قطاع التعليم لم تُحقق دائماً التحسينات المتوقعة في الكفاءة والفعالية، كما أشارت إلى وجود ارتباك حول مفهوم تنمية القدرات في مجال التعليم.

ولتحسين هذا الوضع أعطت اليونسكو أولوية لتطوير منهجيات تقييم الاحتياجات لتنمية القدرات التعليمية (UNESCO, 2013, 14). وفى هذا السياق، تم التعاون بين اليونسكو والمعهد الدولي للتخطيط التربوي، كان هدفه تحديد إستراتيجيات تنمية القدرات المناسبة لليونسكو، وكان التركيز ينصب على التخطيط التربوي والإدارة لأن القدرات الأقوى في هذه المجالات تؤدي إلى تحسينات مهمة في نظام التعليم ككل (عيد، 2022، 489).

وتعد إدارة التخطيط والمتابعة نظام كأي نظام تقابله عدة صعوبات أو مشكلات قد تحد من كفاءة أدائها، لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في تقصي مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة لاستنباط ما قد يسهم في الحد منها، وتوضيح الحلول التي من شأنها تحسين وتطوير الممارسة التخطيطية بالجامعات السعودية.

#### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعة السعودية بمدينة الرياض؟ وتفرعت عنه الأسئلة الآتية:

1. ما المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية؟
2. ما طبيعة المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية ووزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة؟
3. ما المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية؟
4. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في الحد من مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعة السعودية بمدينة الرياض؟ وذلك من خلال ما يلي:

1. تحديد المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية.



2. الكشف عن المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة.
3. عرض المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية.
4. تقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في الحد من مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة.  
**أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة مما يلي:
  1. محاولة الاستفادة من مبادئ علم الإدارة العامة وتطبيقها في مجال الإدارة التعليمية للنهوض بها في الواقع.
  2. ندرة الدراسات التي اهتمت بإدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات السعودية على وجه التحديد.
  3. إسهامها في تشخيص الواقع لإدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات السعودية وما تعانيه من مشكلات من أجل وضع مقترحات الحد منها.
  4. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتفعيلها تماشياً مع متطلبات التنمية التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية في الجامعات السعودية.
  5. إمكانية إفادة الجهات المسؤولة في إدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات السعودية بالوقوف على ما يواجههم من مشكلات ومن ثم وضع مقترحات الحد منها.**حدود الدراسة:** اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:
  1. **الحدود الموضوعية:** مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة المتعلقة بالوضع التنظيمي والاتصال بوزارة الاقتصاد والتخطيط وتنفيذ ومتابعة التخطيط.
  2. **الحدود البشرية:** عينة من الخبراء العاملين بإدارة التخطيط والمتابعة بمدينة الرياض.
  3. **الحدود المكانية:** إدارة التخطيط والمتابعة بجامعات (الملك سعود/ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ جامعة الأميرة نورة بالرياض/ إدارة المتابعة بوزارة الاقتصاد والتخطيط).

## مصطلحات الدراسة:

1. **التخطيط:** عُرف التخطيط بأنه: "عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية (العقيل، 1426هـ، 134)"، كما أن هناك من يعرف التخطيط بأنه عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله (النمر وآخرون، 1422هـ، 95). ويمكن تعريف التخطيط إجرائياً بأنه جهد عقلي منظم يترتب عليها مجموعة من الخطوات والإجراءات التنفيذية وما يترتب عليها من متابعة للتنفيذ وإشراف عليه وتقويم لما تم إنجازه سعياً لتحقيق أهداف مرجوة وفق مدة زمنية محددة.

2. **المشكلة:** تعني في مدلولها أن هناك عقبة تحول بين الإدارة وبين أدائها لعملها مما يتطلب معالجة إصلاحية.

3. **إدارة التخطيط والمتابعة:** هي الجهاز أو الإدارة المشكلة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية والتي تعنى بمهام وأهداف محددة فيما يتعلق بنشاط التخطيط والمتابعة، ويتمثل ذلك في إعداد الخطط، ومتابعة تنفيذها، وتعد الإدارة حلقة وصل بين الجامعة ووزارة الاقتصاد والتخطيط.

## الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مهمة لأي باحث باعتبارها مصدراً يعتمد عليه في جمع البيانات والمعلومات وتناول بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

1. دراسة الشهري والخثلان (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تساهم في تلافي تلك المعوقات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وبلغت عينة الدراسة الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (357)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة الموافقة على المعوقات

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

2. دراسة (بيلر وماك كنزي Bieler & McKenzie، 2017): هدفت تعرف الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في عملية التنمية المستدامة في التعليم العالي الكندي. ومن أهم نتائج الدراسة أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب إيجاد تغييرات سياسية ومؤسسية تصمم بعناية لتلبي الاحتياجات التي تم تحديدها، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي، ويستلزم ذلك تطبيق نظم التقييم البيئي الاستراتيجي، ثم التقييم البيئي التراكمي عند تحديد الأهداف، ثم تقييم الأثر البيئي لكل مشروع. وعند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يجب أن يعتمد على المشاركة الواسعة لجميع المنتفعين ذوي الصلة لتحقيق أفضل نتائج يستفيد منها الجميع.

3. دراسة (هو وآخرون Hu & et al، 2017): هدفت بيان واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي الصينية، حيث عرضت بعض الأفكار الجديدة حول تميز مؤسسات التعليم العالي التي طبقت التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالممارسات الحالية، وتم إجراء تحليل مقارنة لإظهار الفروق بينها وبين مؤسسات التعليم الفني والخاص.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن مؤسسات التعليم العالي التي شملها المسح تهتم بالتخطيط لمدة خمس سنوات، بيد أن هناك اختلافات فيما يتعلق بصياغة خطة متخصصة وخطة متوسطة وطويلة الأجل. وتظهر مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي طموحًا عاليًا، وقادة الجامعات، وأساتذة الجامعات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء المكاتب هم المسؤولون الرئيسيين في جميع مؤسسات التعليم العالي، وتركز الكليات المهنية ومؤسسات التعليم العالي الخاصة على أدوار الطلبة والخريجين والمختصين الخارجيين، ووجدت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها بعض الخصائص الفريدة في التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة (Chiyon, 2012): استهدفت الدراسة تقديم ملامح ومقترحات يجب أخذها في الحسبان عند التخطيط للنظام الجامعي في بيرو لتلبية متطلبات التطوير العالمية، وذلك لضعف استجابة النظام الجامعي في بيرو لمتطلبات التنافسية الدولية، مقارنة بالجامعات المتقدمة. وتوصلت الدراسة من خلال تحليل الأدبيات إلى أن هذا الضعف يرجع إلى تقليدية النظام الجامعي، من حيث طرق التدريس المتمركزة على المعلم، وغياب المعارف البيئية المنفتحة والمتطورة، وضعف إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضعف التعاون مع المؤسسات التعليمية الأجنبية، مما أضعف تنافسية التعليم الجامعي من حيث التبادل في حراك الطلاب والمعلمين. وأوصت الدراسة ببناء نموذج تخطيطي يقوم على تطوير كفاءة البرامج التعليمية لتركز على إيجابية المتعلم ومشاركته النشطة لدعم فرص الابتكار، بحيث يكون دور عضو هيئة التدريس هو دور الميسر لعمليات التعلم والتقييم، وتوفير قرار سياسي داعم بشكل جيد للتعليم الجامعي، وتطبيق مبدأ الشفافية في بناء الأهداف التعليمية والمناهج الدراسية والأنشطة المهنية والأكاديمية، ومراعاة تحقيق مرونة الأهداف.

5. دراسة (المطيري، 2008): هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية، وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (65) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن اتجاهات المبحوثين لواقع التخطيط التربوي كانت مرتفعة لجميع المجالات. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التخطيط تعزى للمؤهل

العلمي ولصالح حملة درجة بكالوريوس فأعلى. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع التخطيط التربوي تعزى لسنوات الخبرة في مجال (التبؤ، وتحليل الموازنة) وكانت لصالح المديرين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات. أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التخطيط التربوي تعزى لمستوى المدرسة في جميع المجالات والدرجة الكلية كانت لصالح مديري مدارس المرحلة الثانوية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان المدرسة في (مجال تحليل الموازنة) لصالح مديري المدينة. كذلك أن اتجاهات المبحوثين لمعوقات التخطيط التربوي في مجال إعداد الخطة كان منخفضا، ومتوسطاً في مجال (معوقات إقرار الخطة، ومعوقات تنفيذ ومتابعة الخطة) متوسطا.

6. دراسة (أبو عيشه، 2007): بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ودرجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. طبقت الدراسة على عينة تكونت من (231) مديراً ومديرة تم اختيارها عشوائياً منهم (105) مديراً و(86) مديرة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (64) فقرة تمثل مشكلات التخطيط التربوي. وأشارت النتائج إلى وجود مشكلات كبيرة في عدد من المجالات مثل مجال الإمكانيات المادية، ومجال المعلمين، ومجال المناهج، ومجال الطلبة، وأيضاً أشارت إلى أن هذه المشكلات كانت بدرجة متوسطة في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، والمجال الإداري والفني. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في المشكلات تعزى للنوع الاجتماعي، وأن المديرات لديهن مشكلات أقل في التخطيط وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال العرض السابق أن الدراسات السابقة ركزت على عمليات التخطيط بشكل عام من حيث واقع التخطيط بالجامعات، والمعوقات التي تواجه عمليات التخطيط، وكذلك آليات التغلب على هذه التحديات، واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع التخطيط بوجه عام ومن حيث استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في

جمع البيانات، ولكنها في تختلف في تركيزها على إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية تحديداً، ومن حيث تركيزها على المشكلات التي تواجهها فيما يتعلق بالوضع التنظيمي والاتصال بوزارة الاقتصاد والتخطيط وتنفيذ ومتابعة التخطيط، إضافة لاختلافها في مجتمعها وعينتها، واستنادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تناول بعض المفاهيم النظرية بجانب الاستفادة منها في بناء وتصميم الأداة وإجراء بعض الإجراءات المنهجية.

### الإطار النظري:

#### 1. مفهوم التخطيط التربوي:

يُعرف التخطيط التربوي بأنه: "التفكير العلمي الذي يوجه التعليم ويحدد حركته ومساره، بل هو إعداد القرارات القائمة على البحث والدراسة في التعليم سواء من الداخل أو الخارج بل يضع الخطط والمشروعات التي تتبلور وتضع دليلاً للمعلم في عمله وحركته في المستقبل"، وبالتالي فهو أوسع وأشمل من التخطيط التعليمي؛ لأنه يشمل بالإضافة إلى التعليم التربوية (قناديلي، 1424هـ، 71).

ويعد التخطيط أداة تساعد على رسم مخطط وفقاً لأسلوب واضح، يتم من خلال تحديد مختلف الأنشطة المصاحبة والمتعلقة التي يجب الاضطلاع والقيام بها وصولاً إلى الأهداف التربوية في حدود الإمكانيات والتطلعات والرغبات، من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمع (الحريري، 2007، 47).

ويشير (العجمي، 2010) إلى أنه النظرة الشاملة المتكاملة إلى مشكلات التربية جميعها ورسم السياسة التعليمية في كامل صورها، مستنداً إلى معرفة شاملة بأوضاع المجتمع السكانية وأوضاع القوى العاملة والأوضاع الاقتصادية والتربوية والاجتماعية.

كما يعرف التخطيط التربوي بأنه عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانيات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة (آدم، 2006، 62).

## 2. أهداف التخطيط التربوي:

للتخطيط التربوي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها ومنها:

**الأهداف الاجتماعية:** يهدف التخطيط التربوي إلى تحويل مجتمعات الدول النامية من أشكالها التقليدية إلى مجتمعات حديثة تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة والحركة الاجتماعية (الحريري، 2007، 72).

**الأهداف السياسية:** المحافظة على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة وتنمية الروح القومية بين أفراد المجتمع وتربية المواطن الصالح وإعطائه جميع الفرص التعليمية لتنمية إمكاناته وقدراته ضمن الإطار العام للمجتمع الذي يعيش فيه (الحاج محمد، 2002)

**الأهداف الاقتصادية:** يساهم التخطيط التربوي في المساهمة في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي وإعداد الأفراد القادرين على القيام به (الحريري، 2007، 73).

**الأهداف الثقافية:** يهدف التخطيط التربوي إلى رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق محاربة الأمية ورفع مستوى التعليم في جميع مراحلها وزيادة إمكانيات وصول كل فرد إلى أعلى درجات السلم التعليمي (فهيم، 2008، 102).

وقد أورد (عليما، 2007) أهداف التخطيط التربوي التعليمي على النحو التالي:

● الاستثمار الأمثل للموارد سواء كانت هذه القوى والموارد في شكلها الملموس أو في صورتها المعنوية.

● إعداد المواطنين جميعاً إعداداً سليماً من النواحي البدنية والعقلية والروحية والسلوكية.

● مسايرة العالم المتطور علمياً وفنياً واجتماعياً مع العمل على تدعيم التعاون الثقافي عربياً وعالمياً.

● زيادة الخدمات التي تقدم للمجتمع وتوفير مجالات جديدة للعمل نقل فيها البطالة ويزداد فيها الرخاء.

وأشار العجمي (2010) إلى أهداف التخطيط التربوي التعليمي على النحو التالي :

- استثارة الدافع ،حيث نجد أنها تجعل العاملين يقبلون عملهم بهمه ونشاط والفرد في أي موقع لا ينشط إلا إذا كان أمامه هدف واضح يسعى إلى تحقيقه.
- توجيه الجهود ، فإدراك العاملين لأهداف المنظمة يساعدهم على السعي الدائم لتحقيقها.
- أن تتضافر جميع الجهود لوضع خطة متكاملة وتضم أساليب الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- تقدير مدى نجاح الجهود التي تبذل فالأهداف تعد معايير للمتابعة والرقابة والتقييم للأهداف.

### 3.أهمية التخطيط:

تأتي أهمية التخطيط كونه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف الأخرى؛ وباعتباره الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق ولمسار العمل، بالإضافة إلى أنه الأداة التي تساعد على تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل؛ بأسلوب علمي وتربوي يقلل من الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن مسار الأهداف المرسومة، كما يقلل من نسبة الهدر في الموارد والخدمات والتكاليف، ويعمل على أنه يعمل على بلورة الأهداف بحسب أولويتها وأهميتها (أبو خضير، 2010، 2).

وتبرز أهمية التخطيط من خلال العديد من الفوائد والإيجابيات المترتبة عليها، ومنها: (عواد، 2012م، 162):

- التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من اجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها، و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة قلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.
- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على



التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف لمؤسسة.

● التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية الطرق الناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

● التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

● التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستثمار العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

● تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

● يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة.

● يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسئول عن تنفيذ الخطة، يكون مسئولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

وبالتخطيط السليم المدروس يمكن الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق استيعاب أكبر للمتعلمين، كما أن التخطيط كفيل بتضييق الهوة الزمنية على الأقل بين السماع بالمعرفة الجديدة وبين الأخذ بها. فمن الواضح أن الدول التي تسعى إلى تحقيق برامجها للعدالة الاجتماعية لابد لها من التخطيط التعليمي لعلاقته العضوية والأساسية بنتائج البرامج التعليمية الكفيلة بإزالة

التناقضات الاجتماعية، والفروق الاقتصادية بين الأفراد. ومع ما سبق ذكره من أهمية التخطيط التعليمي، فقد تزايدت الحاجة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية نتيجة زيادة الطلب على التعليم، مصحوباً بالتأكيد على أهمية البحث عن مصادر بديلة للتمويل، والتغير في الخريطة الديموغرافية للطلاب، والحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة للمؤسسات التعليمية، وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في تأهيل المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات المتلاحقة التي صاحبت مجتمع المعرفة وتداعياته المختلفة، وتزايد الحاجة لإبراز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والحفاظ على دورها في المجتمع (ضحوي، 2011، 312).

#### 4. سمات التخطيط التربوي:

يتميز التخطيط التربوي بجملة من الخصائص والسمات منها:

- العقلانية: حيث أنه يستهدف أهدافاً اجتماعية معينة وله وسائله الخاصة لتحقيق هذه الأهداف، كما أن له أدواته لضبط نواتجه والتحكم فيها، وهو عملية ذهنية تمهيدية تسبق الفعل وتستهدف وضع قرارات واتخاذ تدبيرات وأعمال (فهيمي، 2008، 132).
- الاستمرارية في تتابع الخطط، والمراجعة، والتقييم الدوري للتأكد من مدى توافق الخطط مع الأوضاع والتعديلات فيها مع الحفاظ على الاتجاهات الرئيسية والأهداف العامة المقررة (شمس الدين، ومحمد، 2007).
- التخطيط عملية مستقبلية من خلاله تقرر الإدارة ما سوف تقوم به وكيفية القيام به قبل القيام به فعلاً ولفترة زمنية مستقبلية (مرسي، 2006). والتخطيط التعليمي هو نقطة بداية وانطلاق، وهدفه نقل هذا الواقع إلى حالة مستقبلية تتحقق فيها الأهداف مستخدماً في ذلك أساليب التنبؤ والتقدير ووضع النماذج والاستفادة من خبرات الدول الأخرى ثم استغلال جميع الإمكانيات المتاحة (فهيمي، 2008، 133).
- التخطيط عملية تنموية والتنمية هدف رئيسي للتخطيط بكافة مستوياته، وإجراءاته وعملياته الفرعية، والتنمية هنا تنمية للبشر المستهدفين من تخطيط التعليم: التلاميذ والمعلمين والإداريين، ثم تنميتهم تنمية شاملة جسدياً وعقلياً وانفعالياً، والتعليم وتخطيطه أداة المجتمع لتحسين مستوى معيشتهم وترقية اقتصاده، وتطويره سياسياً وثقافياً (حجي، 2002).

●شمولية التخطيط التربوي للمؤسسات التربوية الرسمية وغير الرسمية(شمس الدين، الفقي، 2007).

●التربية نشاط إنساني يقع على الإنسان طوال حياته، ووسيلته الإنسان ، فالتربية تركز على أن الإنسان غاية التنمية ولما كان التخطيط التعليمي يستهدف أولاً تنمية الإنسان، كان من الضروري أن يكون التخطيط التعليمي إنسانياً بالدرجة الأولى (فهمي، 2008، 135).

●تفعيل دور النظام التعليمي من أجل الدفع بإمكانات تغييرات مرغوب فيها وإحداث توازن بين مراحل التعليم وأنواعه، وبين رفع كفايته وتعظيم حجمه للاستجابة لحاجات الطلاب برفع مستوى الكفاية الداخلية للمدرسة وتحقيق أهداف المجتمع عن طريق رفع مستوى الكفاية الخارجية للمدرسة، بما يمكنها من قيادة المجتمع نحو الاتجاه التقدمي (شمس الدين، تقي، 2007).

●التخطيط للتعليم عمل علمي، فهو من جانب يعتمد على نتائج البحث الاجتماعي في مجال علوم التربية والنفس وعلوم الاجتماع والاقتصاد وغيرها، ومنهج التخطيط هو منهج علمي يقوم على أساس تحديد المشكلات واستكشاف أبعادها وجوانبها والعوامل المؤثرة فيها، وتصنيف المعلومات تصنيفاً يساعد على فرض الفروض أو استخلاص النتائج، والتخطيط يهتم بتقويم نتائجه واستخلاص الدروس والعبر في ضوء نتائج التطبيق التي تعود مرة أخرى في صورة تغذية مرتدة تساهم في عملية تحسين التخطيط أو اختيار البدائل (فهمي، 2008).

●يترجم بجملة من القرارات والإجراءات: يتبع التخطيط جملة من القرارات التي تحدد الحالات المستقبلية المرغوب فيها والتصرفات المطلوب إنجازها (مرسي، 2006).

### 5. مقومات التخطيط التربوي:

يستند التخطيط التربوي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ هي:

- **الواقعية:** ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانيات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية (العجمي، 2010) بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية وتنظيماتها وظروف العمل فيها ومؤثراتها (الحاج محمد، 2002).
  - **الالتزام:** إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفاً (الحاج محمد، 2002) والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعية للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ (الجبر، 2002).
  - **الشمول:** يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب أن لا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنیان متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط (العجمي، 2010).
  - **الاستمرارية:** أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيطي بعض خطواته أو كلها.
- إنه من الضروري وضع الأهداف وا دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية

مرتبطة بالأخرى (الحري، 2007)، ومن دونها لا يتم تنفيذ الخطط التربوية بل تكون مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحد من السلبيات أو تعزز الإيجابيات (الجبر، 2002).

● **المرونة:** لما كان التخطيط تحضيراً ذهنياً لمسار عمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها الآن، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ (الحاج محمد 2002) إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة (حجي، 2002) والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف وإلا يتناقض ذلك مع مبدأ الالتزام، ومبدأ المرونة والاستمرارية متلازمان إذ من دون المرونة في تبديل وسائل التنفيذ لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط المدرسية (الجبر، 2002).

● **مركزية التخطيط** ولا مركزية التنفيذ: أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة، وهذا لا يعني أن جهة التنفيذ لم تشارك في وضع الخطة واتخاذ القرارات بشأنها بل على العكس.

● **المشاركة:** والمقصود بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط (حجي، 2002) والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ خطة التنمية (إسماعيل، 2002).

● **التنسيق:** ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها (الحاج محمد، 2002).

● **سهولة التنفيذ والمتابعة:** يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفاء مع تحديد واضح للمهام، والمستويات وطرق التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المنظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل، وتوجيه المسار بالوجهة الصحيحة، ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من كل شيء يمر في الخطة المعدة له، ومن أجل اكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف المرصود وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ (الحاج محمد، 2002).

● **القيادة:** مبدأ قيادة الخطة من المبادئ الضرورية واللازمة، ذلك أن عملية التخطيط هي إدارية وفنية، فهي تحدد مسار إدارة المجتمع القائم على عملية التخطيط وتحدد أسلوب العمل فيه إلى أقصى حد، ولذلك فإن عملية التخطيط هي من أهم مسؤوليات القيادات والمجتمع (الحري، 2007).

● **الاستقرار:** ترتبط هذه الصفة بصفة المرونة، فالخطة المستقرة هي الخطة التي لا يجب أن تتعرض لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة الناتجة عن مرور الزمن، ولكنها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية وغيرها من التطورات طويلة الأجل التي تؤثر في النشاط، ويجب علينا أن نعرف أنه لا يوجد استقرار كامل للتخطيط وفي الوقت نفسه يجب أن ندرك أن بعض الاستقرار ضروري.

#### 6. المهام التي تقوم بها إدارة التخطيط والمتابعة:

تم استخلاص العديد من المهام الأساسية لعمل تلك الإدارة "إدارة التخطيط، إدارة المتابعة"، ويمكن إجمالها في الآتي (موقع إدارة التخطيط والمتابعة [www.kfu.edu.sa](http://www.kfu.edu.sa)):

أ - إدارة التخطيط:

- الاشتراك مع الجهات المختصة في إعداد الخطة الخمسية للتنمية في الجامعة واقتراح البرامج الزمنية المتعلقة بتنفيذ الخطط التشغيلية المعتمدة للجامعة حال تبليغها من وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- الاشتراك في تخطيط القوى العاملة وتقدير احتياجات الجامعة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، وتحديد أفضل السبل والمصادر لتوفير تلك الاحتياجات.
- إعداد التقرير السنوي لمتابعة تنفيذ الخطة وفقاً لمتطلبات وزارتي الاقتصاد والتخطيط والتعليم العالي.
- إعداد التقرير السنوي عن أوجه نشاطات وإنجازات الجامعة خلال العام الدراسي وإقراره من مجلس الجامعة لكي يقوم برفعه إلى مجلس التعليم العالي.
- جمع وتدقيق وتصنيف وعرض البيانات الإحصائية الخاصة بكل ما يتعلق بنشاطات لجامعة المختلفة وإجراء التحليل الإحصائي.
- إعداد الكراسات الإحصائية الدورية وفقاً للنماذج المبلغة من وزارة التعليم العالي لطلبة الجامعة والقوى العاملة.
- تزويد الجهات المعنية والرسمية بالبيانات وإحصاءات والمعلومات الخاصة بالجامعة.
- القيام بأية أعمال أخرى توكل إليها وتدخل في مجال اختصاصها.

#### ب - إدارة المتابعة:

- القيام بإجراء الرقابة والتحريرات اللازمة في مختلف أقسام الجهاز الإداري وما يرتبط به من وحدات للتأكد من سلامة العمل وترشيد الأداء.
- القيام بحملات متابعة تفتيشية لمختلف وحدات الجهاز والوحدات المرتبطة به للوقوف على مواطن القصور واكتشاف حالات الخلل بأداء الواجبات الوظيفية والتراخي في إنجاز الأعمال، ومن ثم العمل على تصحيح المسارات وتقويم الاعوجاج بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة في الجهاز.

- مراقبة سير العمل في الجهاز والوحدات التابعة له للتأكد من مطابقته للأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة.
- فحص الشكاوى التي تحال إليها وفقاً للصلاحيات حول المخالفات الإدارية والمالية وغيرها من المخالفات.
- إجراء التحقيقات الأولية أو الاشتراك في التحقيقات التي تكشف عنها الرقابة، وفيما يحال إليها من رئيس الجهاز وما تتلقاه من شكاوى من المواطنين بعد ثبوت جديتها.
- التخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق في كل ما يختص بأعمال الهيئة ذات العلاقة مع الجهاز وفقاً للصلاحيات المفوضة.
- العمل على تنمية وتقويم مفهوم الرقابة الذاتية لدى موظفي الجهاز.
- تقديم أية مقترحات من شأنها تسهيل وتحسين سير العمل بالجهاز.
- إعداد الإجراءات الخاصة بأعمال الوحدات بالتعاون مع وحدة التنظيم والعمل على تطويرها.
- إعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدة وإنجازاتها والملاحظات والتوصيات المتعلقة بتطوير العمل بها، ومن ذلك عمل إحصائيات شهرية وسنوية عن الشكاوى والمخالفات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج ورفعها إلى رئيس الجهاز (موقع إدارة التخطيط والمتابعة، [www.iu.edu.sa.com](http://www.iu.edu.sa.com))

ومما سبق ترى الباحثة أهمية وجود إدارة التخطيط والمتابعة في جميع المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات لما تتطلبه من عمليات تخطيط تحقق لها التطوير والتقدم، وتمكنها من تحقيق أهدافها بقدر عال من الكفاءة والتميز.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وموظفي وموظفات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بالإضافة إلى رؤساء وموظفي وموظفات الإدارات الأخرى



المرتبطة بإدارة التخطيط والمتابعة بتلك الجامعات، وهي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، حيث بلغ عددهم (169)، بالإضافة لجميع العاملين في إدارة المتابعة بوزارة الاقتصاد والتخطيط بمدينة الرياض حيث بلغ عددهم (9)، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله.

**أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة استبانة من إعداد الباحثة بهدف التعرف على مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات السعودية في مدينة الرياض، وقد تكونت الاستبانة من جزئين، الجزء الأول عن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، الجزء الثاني شمل محاور الاستبانة وهي ثلاث، المحور الأول عن المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض وتكون من (24) عبارة، والمحور الثاني عن المشكلات المتعلقة باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بوزارة الاقتصاد والتخطيط بمدينة الرياض وتكون من (12) عبارة، والمحور الثالث عن المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض وتكون من (21) عبارة.

وقد وزعت الاستجابات في كل محور وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماماً) وأعطيت الاستجابات أوزاناً كمية هي على التوالي (5، 4، 3، 2، 1)، وتم استخراج المدى لكل تدرج يطرح أقل قيمة بالمقياس من أعلى قيمة كما يأتي: أكبر درجة 5 - أصغر درجة 1 = 4) وبلغ طول الفئة 0,8) لذلك الإجابات التي متوسطها الموزون من 1 إلى أقل من 1.8 تقديرها العام يدل على عدم الموافقة تماماً، والمستوى من 1.81 إلى 2.6 تقديره غير موافق، بينما الإجابات التي متوسطها الموزون من 2.61 إلى أقل من 3.4 تدل على عدم التأكد، والمستوى من 3.41 إلى أقل من 4.2 تدل على الموافقة والمستوى من 4.21 إلى 5 تدل على الموافقة تماماً، والمتوسط الموزون هو عبارة عن مجموع حاصل ضرب نسبة كل درجة من درجات الموافقة الخمسة في وزنها النسبي وهو 5 للموافقة تماماً ، 4 للموافقة، 3 لعدم التأكد، 2 لعدم الموافقة، 1 لعدم الموافقة تماماً، ثم قسمة

الناتج على 100، وهكذا لبقية المقاييس وبذلك قسمة المتوسطات الحسابية إلى خمسة أقسام ليقابلها ما يناسبها من درجات المشكلات كما في الجدول الآتي:

جدول (1) : أطوال المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة

درجة الموافقة	الدرجة	أطوال الخلايا
موافق تماماً	5	21، 4 - 5
موافق	4	41، 3 - 4.20
غير متأكد	3	16، 2 - 3.40
غير موافق	2	1.81 - 2.60
غير موافق تماماً	1	1 - 1.80

### صدق أداة الدراسة:

**صدق المحكمين:** للتعرف على الصدق الظاهر للإداة تم عرضها على عدد (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين أصول التربية والقياس والتقويم، بالجامعات السعودية، وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بإعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

**الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (80) فرداً من العالمين بجامعات الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود والأميرة بنورة بالرياض ووزارة الاقتصاد والتخطيط، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لعبارات مجاور الاستبانة الثلاث، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي توضيح ذلك.

**الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المشكلات المتعلقة بالضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض**

جدول (2): ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	أهداف إدارة التخطيط والمتابعة غير واضحة للموظفين العاملين بها	0.70
2	ضعف جهود الموظفين في استكشاف المشكلات القائمة بإدارة التخطيط والمتابعة	0.61
3	غياب الآلية المناسبة لقياس مدى تحقيق إدارة التخطيط والمتابعة لأهدافها	0.67
4	ضعف الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الداخلية لإدارة التخطيط والمتابعة (مجالات القوة والضعف)	0.59
5	ضعف الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الخارجية لإدارة التخطيط والمتابعة (الفرص والتحديات)	0.66
6	محدودية الاستخدام المناسب لإمكانات إدارة التخطيط والمتابعة المادية	0.70
7	محدودية الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في إدارة التخطيط والمتابعة	0.75
8	كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات في إدارة التخطيط والمتابعة	0.58
9	القوانين واللوائح غير مطابقة للواقع والمطلوب	0.59
10	محدودية استخدام النماذج الإلكترونية لتيسير العمل	0.64
11	انخفاض درجة التنسيق بين الأقسام الإدارية	0.62
12	محدودية الاهتمام بفرق العمل	0.71
13	ضعف التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي والأهداف التي تسعى إدارة التخطيط والمتابعة لتحقيقها	0.86
14	قلة الاهتمام بالأدلة التنظيمية	0.77
15	ضعف التجانس بين مواصفات الوظائف (المؤهلات، المهارات، القدرات) والإمكانات الفعلية للموظفين في إدارة التخطيط والمتابعة	0.82
16	وجود تداخل في المهام بين الوحدات الإدارية بإدارة التخطيط والمتابعة	0.70
17	تعدد المستويات التنظيمية بين أعلى التنظيم (الإدارة العليا) وقاعدة التنظيم (الوحدات التنفيذية)	0.61
18	المقاومة التي تحدث ضد التغيير من بعض الموظفين	0.67
19	محدودية الاستفادة من المستشارين المتخصصين في برامج التخطيط	0.59
20	ضعف قبول أفكار الموظفين التطويرية	0.66
21	انتشار القيم السلبية (المجاملات/ عدم الالتزام) في البيئة الإدارية	0.70
22	زيادة درجة الصراع بين الموظفين	0.75
23	ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين كالمشاركة في (المناسبات/ الاجتماعات)	0.58
24	الاهتمام بالعمل الفردي على حساب العمل الجماعي	0.59
	الدرجة الكلية لعبارات المحور الأول = 0.66	

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات ارتباط عبارات محور المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض قد تراوحت بين (0.58).

0) و(0.82) وكلها كانت موجبة ودالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (5%) كما بلغت قيمة الدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور (0.66)، ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً لعبارات المحور وبالتالي تحقق صدق المحتوى والمضمون لعبارات هذا المحور. **الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة**

جدول (3): ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	ضعف وضوح قنوات الاتصال الرسمية لجميع الموظفين	0.86
2	الافتقار إلى وجود سياسة واضحة تشجع على الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزواره الاقتصاد والتخطيط	0.72
3	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتصال في إدارة التخطيط والمتابعة	0.87
4	ضعف فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره	0.83
5	ضعف الثقة بين الموظفين	0.89
6	قصور مهارات الاتصال عند الموظفين	0.81
7	تعتمد بعض الموظفين حجب المعلومات عن الآخرين	0.81
8	قلة الرغبة في مزاولة الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط	0.83
9	ضعف قناعة الموظفين بأهمية الاتصال	0.77
10	غموض العبارات المستخدمة للاتصال	0.81
11	كثرة المعلومات التي تؤدي إلى إهمال قراءتها من الجهة المختصة	0.85
12	ندرة وصول المعلومات والقرارات لإدارة التخطيط والمتابعة في الوقت المناسب	0.84
الدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني = (0.82)		

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيم محور المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة قد تراوحت بين (0.72) و(0.89) وكلها كانت موجبة ودالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (5%) كما بلغت الدرجة الكلية لإجمالي عبارات هذا البعد (0.82) ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً لعبارات المحور، مما يدل على الاتساق الداخلي.

**الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض**

**جدول (4): ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور**

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	ضعف الإلمام بأهداف إدارة التخطيط والمتابعة	0.83
2	ضعف معرفة العلاقة بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية المحققة لها	0.89
3	قلة وضوح العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والبرامج في عملية التخطيط	0.82
4	غياب الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة بإعداد وتنفيذ الخطة "الإطار العام للخطة، أنواع التخطيط، الأهداف، الاستراتيجيات، البرامج".	0.92
5	ضعف تحديد رؤية مستقبلية لإدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات	0.93
6	قلة ترجمة رؤية إدارة التخطيط والمتابعة إلى خطة استراتيجية	0.91
7	محدودية مشاركة الموظفين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف	0.86
8	الافتقار إلى تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف إدارة التخطيط والمتابعة	0.90
9	محدودية وضوح ضوابط تنفيذ الخطة	0.89
10	نقص الإمكانيات المادية اللازمة للتخطيط	0.85
11	غياب ترتيب أولويات المهام الإدارية وفقاً لأهميتها	0.86
12	قلة استخدام الأساليب العلمية في اختيار (الأفراد/ الإداريين) القائمين على تنفيذ الخطة بشكل فعال	0.90
13	الافتقار إلى تفويض الصلاحيات الخاصة بتنفيذ الخطة بشكل أمثل	0.82
14	قلة الموازنة بين المطالب الطارئة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطة	0.85
15	ندرة إدارة الوقت بشكل فعال	0.86
16	ضعف إدراك الموظفين أهمية المتابعة للخطة	0.65
17	غياب تحديد ضوابط متابعة تنفيذ الخطة	0.79
18	الافتقار إلى تفويض الصلاحيات الخاصة بمتابعة الخطة بشكل فعال	0.75
19	ضعف الاستفادة من تقارير التغذية الراجعة بشكل فعال	0.76
20	محدودية تطوير عمليات التخطيط بناء على نتائج المتابعة	0.81
21	ندرة تحديد أولويات منطقية للتطوير	0.83
<b>الدرجة الكلية لعببارات المحور الثالث = (0.84)</b>		

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات ارتباط عبارات محور المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض قد تراوحت بين (0.65) و(0.93) وكلها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

(5%) كما بلغت الدرجة الكلية لإجمالي عبارات هذا المحور (0.84) ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً لعبارات المحور، مما يدل على وجود اتساق داخلي بينها. **ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ والذي يعبر عن درجة ارتباط مجموعة عبارات كل محور بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، ويوضح جدول (5) نتائج معامل ألفا كرونباخ للأداة

جدول (5):معامل ألفا كرونباخ لثبات عبارات محاور الاستبانة لإجمالي عبارات المحور الأول

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.71	24	محور المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض
0.81	12	محور المشكلات التي تتلقى باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة
0.86	21	محور المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض

تبين نتائج الجدول السابق أن معامل الثبات لإجمالي عبارات المحور الأول (المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض) قد بلغ (0.71)، كما بلغت قيم معاملات الثبات لإجمالي عبارات المحور الثاني (المشكلات التي تتلقى باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة) (0.81)، كذلك بلغت قيم معامل الثبات لإجمالي عبارات المحور الثالث (المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض) (0.86)، وتدل هذه النتائج على ارتفاع معامل ألفا كرونباخ، حيث يعد مرتفعاً إذا زادت قيمته عن (0.60) وهي متحققة للنتائج المعروضة في الجدول السابق مما يدل على أن هذه العبارات المكونة لمحاور الدراسة الثلاثة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيق هذه الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه استخدام هذه الاستبانة في الدراسة الحالية.

**أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** استخدمت الدراسة في معالجة بياناتها الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعتها، وهي:

● حساب التكرارات والنسب المئوية.

● استخدام المتوسط الحسابي.

● معامل ارتباط بيرسون.

● معامل ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما المشكلات المتعلقة بالوضع

التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية؟

يبين الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض) وكذلك المتوسط الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات هذا المحور، ومن ثيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي عبارات المحور ككل

جدول (6): نتائج إجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول

المتوسط الموزون	درجة الموافقة					العبارة	م
	غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق تماماً		
3.99	1	5	16	30	28	ك	1 انخفاض درجة التنسيق بين الأقسام الإدارية
	1.2	6.3	20	37.5	35	%	
3.89	1	5	15	40	19	ك	2 محدودية الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في إدارة التخطيط والمتابعة
	1.2	6.3	18.7	50	23.8	%	
3.87	2	8	12	38	21	ك	3 محدودية استخدام النماذج الإلكترونية لتيسير العمل
	1.2	10	15	47.5	26.3	%	
3.84	2	10	12	31	25	ك	4 انتشار القيم السلبية (المجاملات/ عدم الالتزام) في البيئة الإدارية
	2.5	12.5	15	38.7	31.3	%	
3.80	4	12	26	26	12	ك	5 تعدد المستويات التنظيمية بين أعلى التنظيم (الإدارة العليا) وقاعدة التنظيم (الوحدات التنفيذية)
	5	15	23.5	23.5	15	%	
3.78	2	7	17	35	19	ك	6 غياب الآلية المناسبة لقياس مدى تحقيق

مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض أ.ريم بنت خطاب العصيمي، أ.د./ محمد حسن المبعوث

	2.4	7.8	21.3	43.8	23.8	%	إدارة التخطيط والمتابعة لأهدافها	
3.76	4	8	13	33	22	ك	محدودية الاهتمام بفرق العمل	7
	5	10	16.2	41.3	27.5	%		
3.73	3	8	19	28	22	ك	ضعف الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الخارجية لإدارة التخطيط والمتابعة (الفرص والتحديات)	8
	3.7	10	23.8	35	27.5	%		
3.72	1	11	16	23	19	ك	محدودية الاستخدام المناسب لإمكانات إدارة التخطيط والمتابعة المادية	9
	1.2	13.7	20	41.3	23.8	%		
3.71	2	10	18	30	20	ك	محدودية الاستفادة من المستشارين المتخصصين في برامج التخطيط	1
	2.5	12.5	22.5	37.5	25	%		0
3.70	1	10	17	36	16	ك	ضعف الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الداخلية لإدارة التخطيط والمتابعة (مجالات القوة والضعف)	1
	1.2	12.5	21.5	45	20	%		1
3.69	4	13	11	28	24	ك	أهداف إدارة التخطيط والمتابعة غير واضحة للموظفين العاملين بها	1
	5	16.2	13.8	35	30	%		2
3.68	1	13	18	26	22	ك	ضعف التجانس بين مواصفات الوظائف (المؤهلات، المهارات، القدرات) والإمكانات الفعلية للموظفين في إدارة التخطيط والمتابعة	1
	1.2	16.5	22.5	32.5	27.5	%		3
3.66	1	11	18	34	16	ك	ضعف جهود الموظفين في استكشاف المشكلات القائمة بإدارة التخطيط والمتابعة	1
	1.2	13.8	22.5	42.5	20	%		4
3.66	4	9	19	26	22	ك	كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات في إدارة التخطيط والمتابعة	1
	5	11.2	33.5	32.5	27.5	%		5
3.64	4	8	19	31	18	ك	قلة الاهتمام بالأدلة التنظيمية	1
	5	10	23.8	38.7	22.5	%		6
3.62	3	9	25	22	21	ك	وجود تداخل في المهام بين الوحدات الإدارية بإدارة التخطيط والمتابعة	1
	3.7	11.2	31.3	27.5	26.3	%		7
3.62	2	12	18	30	18	ك	ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين كالمشاركة في (المناسبات/ الاجتماعات)	1
	2.5	15	22.5	37.5	22.5	%		8
3.61	4	10	13	39	14	ك	الاهتمام بالعمل الفردي على حساب العمل الجماعي	1
	5	12.5	16.3	48.7	17.5	%		9
3.61	2	9	26	24	19	ك	الفوائن واللوائح غير مطابقة للواقع والمطلوب	2
	2.5	11.2	32.5	30	23.8	%		0
3.59	5	16	12	22	25	ك	ضعف قبول أفكار الموظفين التطويرية	2
	6.2	20	15	27.5	31.3	%		1



3.57	5	13	12	32	18	ك	زيادة درجة الصراع بين الموظفين	2
	6.2	16.3	15	40	22.5	%		2
3.56	6	11	14	30	19	ك	ضعف التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي والأهداف التي تسعى إدارة التخطيط والمتابعة لتحقيقها	2
	7.5	13.7	17.5	37.5	23.8	%		3
3.16	2	13	26	25	14	ك	المقاومة التي تحدث ضد التغيير من بعض الموظفين	2
	2.5	16.3	32.5	31.3	17.5	%		4
المتوسط العام لإجمالي عبارات المحور الأول = 3.69								

توضح نتائج الجدول السابق أن قيم المتوسطات الموزونة لنسب موافقات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول قد تراوحت ما بين (3.16) إلى (3.99)، كما بلغت قيمة المتوسط العام الموزون لنسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور (3.69) وتدل هذه القيمة إجمالاً على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض.

كما أوضحت نتائج الجدول السابق أن أهم المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بالرياض طبقاً لقيمة المتوسط الموزون لنسب درجات موافقات أفراد عينة الدراسة وهي على الترتيب كما يلي:

● انخفاض درجة التنسيق بين الأقسام الإدارية، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.99 من 5) وتدل الموافقة على انخفاض درجة التنسيق بين الأقسام الإدارية (قسم التخطيط، قسم المتابعة، قسم الميزانية) ويتبين من النتيجة السابقة أن مشكلة انخفاض درجة التنسيق بين الأقسام الإدارية من أبرز المشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات الحكومية السعودية، وتفسر الباحثة السبب في ذلك إلى غياب إعادة الهيكلة الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الجامعات من إدارات وأقسام حديثة في ظل التطورات التي تشهدها.

● محدودية الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في إدارة التخطيط والمتابعة، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.89 من 5) وتدل هذه العبارة على موافقة عينة الدراسة على ضعف الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في إدارة التخطيط

والمتابعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ندرة توفير برامج تدريبية في مجال التخطيط لمنسوبي إدارة التخطيط والمتابعة.

● محدودية استخدام النماذج الإلكترونية لتيسير العمل، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.87 من 5) وتدل الموافقة على محدودية استخدام النماذج الإلكترونية لتيسير العمر، وترجع الباحثة ذلك لضعف امتلاك مهارات توظيف المستحدثات التكنولوجية بشكل فعال في العمل الإداري.

● انتشار القيم السلبية (المجاملات/ عدم الالتزام) في البيئة الإدارية، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.84 من 5) وتدل الموافقة على انتشار القيم السلبية (المجاملات/ عدم الالتزام) في البيئة الإدارية، وهو ما يمكن عزوه لضعف التدقيق والمتابعة لتنفيذ المهام من جهة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة من جهة أخرى.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما طبيعة المشكلات المتعلقة بالاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية ووزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة؟

يبين الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة) وكذلك المتوسط الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات هذا المحور، ومن ثم قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي عبارات المحور ككل

جدول (7): نتائج إجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الموزون
		موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً	
1	ضعف وضوح قنوات الاتصال	27	28	14	9	2	3.86

	2.5	11.3	17.5	35	33.7	%	الرسمية لجميع الموظفين	
3.70	2	9	14	41	14	ك	ندرة وصول المعلومات والقرارات لإدارة التخطيط والمتابعة في الوقت المناسب	2
	2.5	11.3	17.5	51.2	17.5	%		
3.69	1	14	14	31	20	ك	الافتقار إلى وجود سياسة واضحة تشجع على الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط	3
	1.2	17.5	17.5	38.8	25	%		
3.64	2	14	16	27	21	ك	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتصال في إدارة التخطيط والمتابعة	4
	2.5	17.5	20	33.7	26.3	%		
3.61	1	15	17	28	19	ك	قصور مهارات الاتصال عند الموظفين	5
	1.2	18.8	21.2	35	23.8	%		
3.51	2	16	15	33	14	ك	ضعف فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره	6
	2.5	20	18.7	41.3	17.5	%		
3.50	1	16	17	34	12	ك	قلة الرغبة في مزولة الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط	7
	1.2	20	21.2	42.6	15	%		
3.49	3	17	19	20	21	ك	تعتمد بعض الموظفين حجب المعلومات عن الآخرين	8
	3.7	21.2	23.8	25	26.3	%		
3.41	3	15	17	36	9	ك	كثرة المعلومات التي تؤدي إلى إهمال قراءتها من الجهة المختصة	9
	3.7	18.8	21.2	45	11.3	%		
3.40	3	15	24	23	15	ك	ضعف الثقة بين الموظفين	10
	3.7	18.8	30	28.7	18.8	%		
3.31	4	11	28	30	7	ك	غموض العبارات المستخدمة للاتصال	11
	5	13.7	35	37.5	8.8	%		
3.7	2	20	23	28	7	ك	ضعف قناعة الموظفين بأهمية الاتصال	12
	2.2	25	28.7	35	8.8	%		
المتوسط العام لإجمالي عبارات المحور الثاني = 3.52								

توضح النتائج أعلاه أن قيم المتوسطات الموزونة لنسب موافقات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعة السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة قد تراوحت ما بين (3.07) إلى (3.86) كما بلغت قيمة المتوسط العام الموزون لنسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (المشكلات التي تتعلق باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعة السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة بلغت (3.52) وتدل القيمة إجمالاً على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

كما أوضحت النتائج أن العبارات الآتية حصلت على أعلى نسب موافقة من جانب أفراد عينة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- ضعف وضوح قنوات الاتصال الرسمية لجميع الموظفين، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب موافقة أفراد عينة الدراسة (3.86 من 5)، وتدل على أن ضعف وضوح قنوات الاتصال الرسمية لجميع الموظفين من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن تفسيره في توجه الموظفين في الغالب لاستخدام طرق وقنوات اتصال غير رسمية بعيداً عن اللوائح والقوانين، بجانب ندرة وجود دليل توضيحي لقنوات الاتصال الرسمية لجميع الموظفين وآليات استخدامها.
- ندرة وصول المعلومات والقرارات لإدارة التخطيط والمتابعة في الوقت المناسب، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب موافقة أفراد عينة الدراسة (3.70 من 5)، وتدل على أن ندرة وصول المعلومات والقرارات لإدارة التخطيط والمتابعة في الوقت المناسب من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن عزوه لكثرة الخطوات والإجراءات المطلوبة لنقل وتبادل المعلومات بشكل رسمي.
- الافتقار إلى وجود سياسة واضحة تشجع على الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب موافقة أفراد عينة الدراسة (3.69 من 5)، وتدل على أن الافتقار إلى وجود سياسة واضحة تشجع على الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط من أبرز

المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء ضعف امتلاك مهارات التقنيات والمستحدثات التكنولوجية وبالتالي ضعف توظيفها والاستفادة منها ووضع قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة وبين وزارة الاتصال والتخطيط بالمملكة.

● المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتصال في إدارة التخطيط والمتابعة، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب موافقة أفراد عينة الدراسة (3.64 من 5)، وتدل على أن المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتصال في إدارة التخطيط والمتابعة من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن تفسيره لنقض تفويض الصلاحيات من جانب الإدارة العليا لبقية الموظفين من جهة وانخفاض الثقة في كفاءة بعض الموظفين من جهة أخرى.

● قصور مهارات الاتصال عند الموظفين، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب موافقة أفراد عينة الدراسة (3.61 من 5)، وتدل على أن قصور مهارات الاتصال عند الموظفين من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء ندرة البرامج والدورات التدريبية التي تقدم للموظفين في مجال الاتصال.

**نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية؟**

يبين الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض) وكذلك المتوسط الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات هذا المحور، ومن ثم قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي عبارات المحور ككل

جدول (8) نتائج إجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	درجة الموافقة

مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض أ.ريم بنت خطاب العصيمي، أ.د./ محمد حسن المبعوث

غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق تماماً		
1	6	11	36	26	ك	ندرة تحديد أولويات منطقية للتطوير
1.2	7.5	13.8	45	32.5	%	
2	5	10	38	25	ك	ضعف الإلمام بأهداف إدارة التخطيط والمتابعة
2.5	6.2	12.5	47.5	31.3	%	
—	6	15	41	18	ك	ضعف معرفة العلاقة بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية المحققة لها
—	7.5	18.7	51.3	22.5	%	
1	9	20	36	14	ك	غياب الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة بإعداد وتنفيذ الخطة "الإطار العام للخطة، أنواع التخطيط، الأهداف، الاستراتيجيات، البرامج".
1.2	11.3	25	45	21.5	%	
2	8	12	38	20	ك	محدودية تطوير عمليات التخطيط بناء على نتائج المتابعة
2.5	17	15	47.5	25	%	
2	17	15	36	10	ك	محدودية وضوح ضوابط تنفيذ الخطة
2.5	21.3	18.8	45	12.5	%	
2	8	10	44	16	ك	ضعف إدراك الموظفين أهمية المتابعة للخطة
2.5	10	12.5	55	20	%	
3	9	8	44	16	ك	ضعف الاستفادة من تقارير التغذية الراجعة بشكل فعال
3.7	11.3	10	55	20	%	
1	8	16	40	15	ك	قلة الموازنة بين المطالب الطارئة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطة
1.2	10	20	50	18.8	%	
1	10	13	42	14	ك	الافتقار إلى تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف إدارة التخطيط والمتابعة
1.2	12.5	16.3	52.5	17.5	%	
1	9	12	47	11	ك	محدودية مشاركة الموظفين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف
1.2	11.3	15	58.7	13.8	%	
4	10	16	27	23	ك	قلة استخدام الأساليب العلمية في اختيار (الأفراد/ الإداريين) القائمين على تنفيذ الخطة بشكل فعال
5	12.5	20	33.8	28.7	%	
2	11	13	39	15	ك	الافتقار إلى تفويض الصلاحيات الخاصة بتنفيذ الخطة بشكل أمثل
2.5	13.7	16.3	48.7	18.8	%	
4	7	15	41	13	ك	ندرة إدارة الوقت بشكل فعال
5	8.7	18.8	51.3	16.2	%	
1	12	15	38	14	ك	الافتقار إلى تفويض الصلاحيات الخاصة بمتابعة الخطة بشكل فعال
1.2	15	18.8	47.5	17.5	%	
1	8	21	49	10	ك	غياب ترتيب أولويات المهام الإدارية وفقاً لأهميتها
1.2	10	26.3	50	12.5	%	

3	11	15	36	15	ك	قلة ترجمة رؤية إدارة التخطيط والمتابعة إلى خطة استراتيجية	17
3.7	13.7	18.8	45	18.8	%		
2	9	22	35	12	ك	قلة وضوح العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والبرامج في عملية التخطيط	18
2.5	11.3	27.5	43.7	15	%		
1	15	13	44	7	ك	غياب تحديد ضوابط متابعة تنفيذ الخطة	19
1.2	18.8	16.3	55	8.7	%		
4	13	18	31	14	ك	نقص الإمكانيات المادية اللازمة للتخطيط	20
5	16.3	22.5	38.7	17.5	%		
4	14	16	36	10	ك	ضعف تحديد رؤية مستقبلية لإدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات	21
5	17.5	20	45	12.5	%		

توضح نتائج الجدول السابق أن قيم المتوسطات الموزونة لنسب موافقات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض قد تراوحت ما بين (3.43 إلى 4) كما بلغت قيمة المتوسط العام الموزون لنسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بلغت (3.67)، وتدل هذه القيمة إجمالاً على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

كما أوضحت النتائج أن أعلى العبارات التي وافق عليها أفراد عينة الدراسة جاءت على النحو الآتي:

■ ندرة تحديد أولويات منطقية للتطوير، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (4 من 5) وتدل على الموافقة على هذه العبارة بنسبة مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة أن ندرة تحديد أولويات منطقية للتطوير من أبرز المشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض، وهو ما يمكن عزوه لغياب وجود خطة استراتيجية تحدد الأولويات بإدارة التخطيط والمتابعة.

■ ضعف الإلمام بأهداف إدارة التخطيط والمتابعة، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.99 من 5) وتدل على أن ضعف الإلمام بأهداف إدارة

التخطيط والمتابعة يعد من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن عزوه لضعف اختيار موظفين مؤهلين ومدربين في مجال التخطيط بجانب ندرة البرامج التدريبية والتأهيلية لهم أثناء العمل.

■ ضعف معرفة العلاقة بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية المحققة لها، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.89 من 5) وتدل على أن ضعف معرفة العلاقة بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية المحققة لها من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن عزوه لندرة البرامج التدريبية التي تمكن الموظفين من هذه المعرفة، بجانب ضعف تنسيق وتوفير الوقت الكافي للتعريف بهذه العلاقة.

■ غياب الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة بإعداد وتنفيذ الخطة "الإطار العام للخطة، أنواع التخطيط، الأهداف، الاستراتيجيات، البرامج"،، ومتوسطها الموزون لمجموع 8 نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.86 من 5) وتدل على أن غياب الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة بإعداد وتنفيذ الخطة "الإطار العام للخطة، أنواع التخطيط، الأهداف، الاستراتيجيات، البرامج". من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وقد تفسر الباحثة السبب في ذلك إلى قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط أو غياب وجود موظفين متخصصين في مجال التخطيط تحديداً.

■ محدودية تطوير عمليات التخطيط بناء على نتائج المتابعة، ومتوسطها الموزون لمجموع نسب درجات موافقة أفراد عينة الدراسة (3.83 من 5) وتدل على أن محدودية تطوير عمليات التخطيط بناء على نتائج المتابعة من أبرز المشكلات التي تواجه إدارة التخطيط والمتابعة، وهو ما يمكن عزوه لغياب رصد إمكانية مستقلة وكافية لعمليات التطوير من جهة، وضعف الانفتاح على الخبرات المتطورة ومحاولة الاستفادة منها من جهة أخرى.

■ نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في الحد من مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة؟



**أولاً: بالنسبة لمشكلات المتعلقة بالوضع التنظيمي لإدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية، فإن الدراسة تقترح ما يلي:**

- الوضوح والشفافية في الآلية المناسبة لقياس مدى تحقيق إدارة التخطيط والمتابعة لأهدافها.
  - الاستخدام الأمثل والمناسب لإمكانات إدارة التخطيط والمتابعة المادية.
  - توضيح أهمية الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في إدارة التخطيط والمتابعة.
  - الاستفادة من المستشارين المتخصصين في برامج التخطيط.
  - العمل على تقليل عدد المستويات التنظيمية بين أعلى التنظيم (الإدارة العليا) وقاعدة التنظيم (الوحدات التنفيذية) والقضاء على البيروقراطية.
  - تذليل كل العقبات التي تقلل وتحد من درجات التنسيق بين الأقسام الإدارية، والتركيز على دراسة التجانس بين مواصفات الوظائف (المؤهلات العليا، المهارات، القدرات) لأن متطلبات الجودة لم تعد خياراً بل أصبحت ضرورة حتمية.
  - وضع ضوابط صارمة تحد من انتشار القيم السلبية (المجاملات/ ضعف الالتزام) في البيئة الإدارية.
  - تقليل الخطوات الإجرائية للمعاملات في إدارة التخطيط والمتابعة.
  - التركيز على استخدام النماذج الإلكترونية لتيسير العمل.
  - الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الخارجية لإدارة التخطيط والمتابعة (الفرص والتهديدات).
- ثانياً: بالنسبة لمحور المشكلات المتعلقة باتصال إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض بوزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة، فإن الدراسة تقترح ما يلي:**
- وجود سياسة واضحة تشجع على الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط.
  - تفعيل عملية مزولة الاتصال بين إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات وبين وزارة الاقتصاد والتخطيط.
  - العمل بمنهج اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتصال في إدارة التخطيط والمتابعة.

- الوضوح في تحديد قنوات الاتصال الرسمية لجميع الموظفين.
  - العمل على إيصال المعلومات والقرارات لإدارة التخطيط والمتابعة في الوقت المناسب.
  - وضع آلية لعقاب الموظف الذي يتعمد حجب المعلومات عن الآخرين.
  - العمل على توضيح مفهوم الاتصال والقضاء على سوء تفسيره.
  - تكثيف دورات تنمية مهارات الاتصال الفعال بين الموظفين.
- ثالثاً: بالنسبة للمشكلات المتعلقة بتصميم وتنفيذ ومتابعة التخطيط من قبل إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية بمدينة الرياض، فإن الدراسة تقترح ما يلي:
- العمل على تحديد أولويات منطوية للتطوير.
  - الإلمام الكافي بأهداف إدارة التخطيط والمتابعة.
  - معرفة العلاقة بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية المحققة لها.
  - الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة بإعداد وتنفيذ الخطة "الإطار العام للخطة، أنواع التخطيط، الأهداف، الاستراتيجيات، البرامج".
  - ضرورة تطوير عمليات التخطيط بناء على نتائج المتابعة.
  - إفهام الموظفين أهمية المتابعة الجيدة للخطة.
  - ضرورة الاستفادة من تقارير التغذية الراجعة بشكل فعال.
  - المواءمة بين المطالب الطارئة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطة.
  - ضرورة مشاركة الموظفين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف.
  - التحديد الجيد للإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف إدارة التخطيط والمتابعة.
  - تشجيع استخدام الأساليب العلمية في اختيار (الأفراد/ الإداريين) القائمين على تنفيذ الخطة بشكل فعال.

### توصيات الدراسة:

- ضرورة تذليل كل العقبات التي تقلل وتحد من درجات التنسيق بين الأقسام الإدارية، وذلك من خلال التنسيق مع الإدارة العليا للتنظيم فيما يتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي بالجامعات وإجراء التحسينات الإدارية.
- توضيح أهمية الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في إدارة التخطيط والمتابعة من خلال تدريب الموظفين عند إدخال تغييرات تكنولوجية أو استحداث وظائف جديدة أو تكوين إدارة جديدة.
- دعم الإبداع والتجديد وتوفير الحوافز لذلك، والاستفادة من المتخصصين في مجال التخطيط.
- توظيف المستحدثات التكنولوجية بشكل فعال في إدارة التخطيط والمتابعة بعد تدريب الموظفين وتأهيلهم لذلك.
- ضرورة إشراك الموظفين في عمليات صنع واتخاذ القرارات في إدارة التخطيط والمتابعة.
- تدريب وتأهيل الموظفين لامتلاك مهارات الاتصال الفعال.
- تشجيع العمل الجماعي داخل إدارة التخطيط والمتابعة.

- الانفتاح على الخبرات المتطورة ومحاولة الاستفادة منها في تطوير واقع إدارة التخطيط والمتابعة والحد من مشكلاتها.
- وضع نظام عادل وفعال للمحاسبة والمسئولية داخل إدارة التخطيط والمتابعة
- التدقيق في اختيار الموظفين في إدارة التخطيط والمتابعة وفق معايير ومهارات يمتلكونها تتناسب مع مهام إدارة التخطيط والمتابعة.

#### مقترحات الدراسة:

- دراسة مقارنة بين مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- فاعلية إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء.
- دور القيادات الإدارية في الحد من مشكلات إدارة التخطيط والمتابعة في الجامعات السعودية
- استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التخطيط والمتابعة بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.



## المراجع

- أبو خضير، بسام محمد عبد الله. (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- أبو عيشه، غيداء عبد الله صالح. (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
- آدم، عصام الدين. (2006). التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- إسماعيل، أحمد. (2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي التعليم، والأسرة، والإعلام. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الجبر، زينب علي. (2002). التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الحاج محمد، أحمد علي. (2002). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حجي، أحمد إسماعيل. (2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي التعليم، والأسرة، والإعلام. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة، وإبراهيم، محمود، ومحمد، محمود. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن.
- الحماد، مي. (2017). الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030. جامعة القصيم. ص 197-228.

السلوم، إبراهيم يوسف. (1403هـ). إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة كأحد الإدارات المساعدة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ندوت الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية، الرياض.

شمس الدين الفقي، ومحمد، إسماعيل. (2007). السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

الشملان، خالد. والفوزان، الجوهرة. (2017). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030. جامعة القصيم. ص ص 229-268.

الشهري، عماد مشرف علي، والختلان، منصور بن زيد إبراهيم. (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز)، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس.

الصلاحى، سعود بن موسى بن أحمد. (2017). أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تجاه التحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030. المؤتمر الثامن للجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات، مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة المسؤوليات-التحديات-الآليات-التطلعات - السعودية. ص ص 299-320.

ضحاوي، بيومي محمد. (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. مجلة كلية التربية، 22(86)، 312-314، جامعة بنها، مصر.

عبد الرحمن، إيمان. (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية). 33(7). 1097-1123.

العجمي، محمد. (2010). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العقيل، عبد الله. (1426هـ). سياسة التعليم و نظامه في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

عليمات، صالح. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، الشروق، عمان، الأردن. عواد، فتحي أحمد. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار صفاء.

الغرياني، طلال سراج. (1412هـ). التخطيط من أجل التطوير، مجلة الخدمة المدنية، العدد 157، 8 - 24.

فهمي، محمد. (2008). التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

قناديلي، جواهر بنت أحمد. (1424هـ). مصادر التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. آفاق الإدارة. ع (4). محرم. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة مرسى، نبيل. (2006). المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر.

المطيري، حسن رفاع. (2008). واقع التخطيط التربوي كما يراه مديرو مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن. النمر، سعود محمد، وآخرون. (1422هـ). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. ط5، الرياض: مكتبة الشقري.

Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161.

Chiyon, I., Fontana, A., & Cazorla, A. (2012). Toward a Planning Mode for the Peruvian University System as a Competitive Strategy, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. (46), pp. 1077-1083.

Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2017). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*.

UNESCO; (2013). *Towards Effective Capacity Development: Capacity Needs Assessment Methodology (CAPNAM) for Planning and Managing Education*, UNESCO, Paris.