

## واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والصعوبات التي قد تحد من قدرة الجامعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة مكونة من (٣٨) مفردة لقياس مدى تحقق مراحل التخطيط الاستراتيجي، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٢) عضو هيئة تدريس من كليات التربية والآداب والعلوم، والعلوم الصحية. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان تقع في المدى المقبول، ولكنها لا ترقى إلى مستوى الممارسات الجيدة، وهذا يدل على أن ثمة مجهودات تبذل من قبل إدارة الجامعة في هذا الإطار، ولكنها في حاجة إلى مزيد من التطوير. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لاختلاف الكلية (علمية، إنسانية) لصالح الكليات العلمية على معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع أو الرتبة الأكاديمية، وأن من أبرز الصعوبات التي تواجه جامعة جازان في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي، وقلة التدريب، وضعف الدعم المقدم من الإدارة العليا للجامعة، وقلة تحمس كثير من أعضاء هيئة التدريس للعمل التخطيطي، علاوة على غياب قنوات الاتصال، وضعف استراتيجيات المتابعة والتقييم للخطط الاستراتيجية. وانتهت الدراسة ببعض الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جامعة جازان، أعضاء هيئة التدريس.

## **Practices of Strategic Planning in Jazan University from the Perspective of Faculty Members: Field Study**

**Dr. Mohamed M. Ghoneim Sywelem**

**College of Education, Suez University, Egypt**

### **Abstract**

The purpose of the study was to identify the reality of strategic planning practices in Jazan University from the perspective of faculty members, and to identify the barriers facing the application of strategic planning in the university. The study depended on the descriptive research method, and used a questionnaire of (38) items to collect the data. The study sample consisted of (102) faculty members from Colleges of Education, Arts, Science, and Medical Sciences. The results of the study indicated that the level of practicing strategic planning process in Jazan University from faculty members' perspective was accepted, but not good. This means that the university has exerted some efforts, but needs to exert more to develop the practices of strategic planning. The results also showed that there were statistically significant differences according to College Variable in favor of Scientific Colleges on all stages of strategic planning. However; the results didn't show any statistically significant differences according to Position and Gender Variables. In addition, the results indicated that the main barriers faced the application of strategic planning in Jazan University were lack of awareness among faculty members regarding the importance of strategic planning, lack of training, weak support from the university administration, lack of motivation among faculty members to participate in strategic planning process, and the absence of good practices in evaluation and following up the plans. The study concluded with some recommendations to develop strategic planning practices in Jazan University.

**Key Words: Strategic Planning, Jazan University, Faculty Members.**

## واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى، فهو من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بجميع أنواعها وأشكالها وأحجامها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها سواء أكانت منتجات أم خدمات، وذلك من خلال "مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها" (سوهام، ٢٠١٣: ٢٦). كما يعمل على استثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية في المؤسسة والاستفادة من البيئة الخارجية سواء فرص متاحة أو مواجهة تحديات ومخاطر وكذلك يهتم بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ويضع عدة حلول لها (نور الدين، ٢٠٠٨: ٣).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى الارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية، ويوصف بأنه نظام مفتوح يقوم على التفاعل والتغيير، إذ يركز على الإبداع والابتكار، وهو شامل ويستجيب للمتغيرات ويركز على النتائج، ومن أهم مصطلحاته الكفاءة والفعالية (الحجري، ٢٠١٢: ١٥). وتجيب عملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة عن أربعة أسئلة استراتيجية أساسية، هي: أين هو مكان المؤسسة الآن؟ وإلى أين تتجه؟ وإلى أين لابد أن تتجه؟ وكيف ستصل إلى ما تصبو إليه؟ (Rhoades, 2000).

والتخطيط الاستراتيجي كعملية مستقبلية موجهة وطوية المدى، يهدف إلى بناء استراتيجية تعتبر بمثابة خريطة طريق تمكن المؤسسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددة، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (AChampong, 2010: 23). ويُنظر إليه كذلك من زاوية كونه "عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع، ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع" (العمرات، ٢٠١٤: ٣١١).

لذا تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الإستراتيجيات. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي "أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً" (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٥).

ويتحرك التخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تُحدّد توجه المؤسسات وفق مبدأين رئيسيين: أولهما، القيم التي تستند إليها المؤسسة، وتشمل السياسة العامة التي تعكس قيم المجتمع من جهة والمبادئ التي توجه العمل من جهة أخرى، وثانيهما، واقع المجتمع والظروف المختلفة التي لها علاقة بتحديد التوجّه والتي تفرض بناءً على معطياتها أولويات للتوجه دون غيرها (سوهام، ٢٠١٣: ٢٥-٢٦).

ويمكن لجامعة جازان ترجمة الأهداف المنشودة إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الجامعة نظاماً مكوناً من عدة أنظمة فرعية، ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للجامعة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على حده (غنيمة، ٢٠٠٥)، فهو مسار وإطار للجامعات تستعين به لتحقيق أهدافها ويترجم رسالتها ورؤيتها ويميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكمي الذي شهده التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلا أن الدراسات التي أجريت حول واقع التعليم في الجامعات العربية، ومنها السعودية أشارت إلى أن هذا الواقع يعاني كثير من السلبيات، أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الكوادر البشرية، وضعف العمل المؤسسي، وضعف التنسيق بين المؤسسات التعليمية المختلفة، وضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع، إضافة إلى عدم القدرة على مجابهة الطلب الاجتماعي المتزايد عليه، وانخفاض نوعيته وجودته (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦؛ الحارثي، ٢٠١٠). ولعل هذا ما دعي المبعوث (٢٠٠٣) إلى التوصية بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

١. ما واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟

٢. ما تأثير متغيرات الدراسة الديمغرافية (الرتبة الأكاديمية- الكلية- النوع) على استجابة أفراد العينة؟



٣. ما المعوقات التي تواجه ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أفراد العينة؟

٤. ما أبرز الإجراءات التي يمكن اقتراحها لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية، والمعوقات التي قد تواجه تلك الممارسة، وإمكانية التغلب عليها. فضلاً عن تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته، والذي لم يعد ترفاً بل أصبح ضرورة تفرضها التحديات الكبيرة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن، والتي أدت إلى ضرورة هيكلتها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع مجتمعاتها المحلية، فضلاً عن المجتمعات العالمية سريعة التغير. كما يمكن اعتبار أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين: فمن الناحية النظرية، تقدم الدراسة مراجعة لأدبيات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ومن الناحية التطبيقية قد يستفيد صانعي القرار بجامعة جازان وغيرها من الجامعات السعودية من نتائج الدراسة الحالية وما تقدمه من إجراءات مقترحة لتطوير ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

مصطلح الدراسة:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة" (العمرات، ٢٠١٤: ٣٢١).

كما يُعرف بأنه: "عملية نظامية شاملة لكافة جوانب المؤسسة، يشارك فيها كافة المهتمين بالعملية التعليمية، ويتم فيها بناء الالتزام وتحديد أولويات العمل في ضوء رؤية ورسالة محددة، تنطلق من تحليل بيئة العمل، وتعتمد على أهداف عامة بعيدة المدى" (Allison & Kaye, 2005:1).

ويُمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: تصور مستقبلي يقوم على أسس علمية، يستلهم خبرات الماضي وينطلق من الحاضر، من أجل تحليل بيئة المؤسسة الداخلية وما فيها من نقاط قوة وضعف، وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، وبناء الاستراتيجيات المناسبة للقضايا الهامة للانتقال بالمؤسسة من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مأمول.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

- الحد الموضوعي: ويتمثل في دراسة واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحد المكاني: ويتمثل في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: ويتمثل في عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة جازان.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥م.

#### الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بموضوع التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية كبيرة في الوقت الحالي، ومن أمثلة الدراسات الأجنبية دراسة (Orgasawaro, 2004) التي هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدو اليابانية Hokkaido University، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام ١٩٩١م تحت عنوان (جامعة في الجامعة) لتحليله، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق قام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط والتنفيذ في الفترة ١٩٩١-٢٠٠١م، وأظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يعد نموذجاً يحتذى به للجامعات اليابانية الأخرى لأجيال قادمة بسبب مرونته وتطوره.

أما دراسة (Grant & Thomas, 2004) فهدفت إلى الكشف عن فوائد وعوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي باستخدام بطاقة تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى أن نقص التمويل لعمليات التخطيط، والبيروقراطية في التنفيذ والتعقيدات الإدارية تعد من أبرز عوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

بينما هدفت دراسة (Ford, 2008) إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي بكليات المجتمع في

ولاية شمال كارولينا (North Carolina)، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) فرداً، تم تطبيق استبانة عليهم، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة كانوا متفانين حول تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وأنه يجب أن يطبق ضمن جميع المستويات الإدارية، إذ يؤثر إيجابياً على جميع العمليات الأخرى بالجامعة.

وفي أوربا قدم ((DEL-BARRIO & LUQUE, 2009)) دراسة هدفت إلى تقييم تصورات العملاء (المستفيدين) حول الخطة الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم قامت الدراسة بتحليل احتياجات المستفيدين من خدمات الجامعة، والاستفادة من تلك التصورات في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحليل تصورات العملاء ووضعها في الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي يساعد على بناء أهداف الجامعة وخططها على أساس ما يحتاجه العميل منها، هذا إضافة إلى مساعدة إدارة الجامعة على تشخيص الوضع الداخلي من خلال بناء مصفوفات من نقاط القوة ونقاط الضعف.

أما دراسة غنيم والبرادعي (٢٠١٢) فهذهت إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء المؤسسات غير الربحية في مصر، واستخدمت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية الأداء في تلك المؤسسات، وصمم الباحثان استبانة في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة أداء المؤسسات غير الربحية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي، وتلك التي لا تتبنى التخطيط الاستراتيجي، وشملت عينة الدراسة (٤٠) مؤسسة غير ربحية في مصر، تم اختيارها بطريقة قصدية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات التي تخطط استراتيجياً وتلك التي لا تخطط استراتيجياً، لصالح الأولى. كما أسفرت النتائج أيضاً عن أن معظم المؤسسات غير الربحية (عينة الدراسة) لم تدرك بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس وتقييم فعالية الأداء.

وأخيراً هدفت دراسة (Salter, R., 2014) تقييم جودة عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعي، وسعت إلى الكشف عن مدى تأثيرها -سواء بشكل مباشر أو غير مباشر- بتوافر الرغبة في التخطيط، والقابلية للتغير، إضافة إلى الأسلوب القيادي لذي رؤساء الجامعات. وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين: (١) ما أبرز العوامل المسؤولة عن التوجه لاختيار عملية التخطيط الاستراتيجي؟، (٢) وهل تؤثر عملية الاختيار في جودة وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة؟ واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوب الكيفي والكمي، وقامت بتطبيق استبانة على (١٦) من رؤساء الجامعات في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، كما استخدمت أسلوب المقابلة مع عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات. وأسفرت النتائج عن إمكانية تحديد معايير عالية الجودة لوثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة، وطورت

الدراسة مصفوفة شاملة لجودة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة في ضوء استطلاع آراء الخبراء ودراسة الأدبيات. كما أكدت النتائج على أن توفر الرغبة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي، وانتشار ثقافة التخطيط داخل المؤسسة، إضافة إلى أسلوب القيادة الجامعية من أبرز العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، فمن أبرزها دراسة حسين (٢٠٠٢) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها تصور مقترح يهدف إلى العمل على نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة المبعوث (٢٠٠٣) إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي من خلال منهج تحليل المحتوى، وتقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.

في حين هدفت دراسة القرشي (٢٠٠٨) إلى تحديد إطار للتخطيط الاستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وصياغة استراتيجية طويلة المدى لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا، واستخلاص مؤشرات لنمو وجودة الموارد البشرية بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخل دراسة الحالة لجامعة أم القرى، واستخدمت السيناريوهات وتحديد الاتجاه للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للجامعة.

وأجرت الحارثي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة على ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، مع التركيز على التدريب المستمر.

أما دراسة العمراني وآخرون (٢٠١١) فهدفت إلى وضع تصورات واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقي، متناولة مفهوم وأنواع التخطيط للكيفية التي يتم بها تحليل العناصر الاستراتيجية، وإيجاد حالة من التوازن بين عوامل القوة والضعف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وركزت الدراسة على كيفية التطوير وصياغة الخطط الاستراتيجية والسياسات المناسبة لتحقيقها، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات في ذلك.

وقدم عبد ربه (٢٠١١) دراسة تحليلية ميدانية هدفت إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي المقارن، واستعرضت كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأجنبية من حيث التطبيق، ودراسة واقع التعليم الجامعي المصري وحاجته للتخطيط الاستراتيجي، وأبرزت النتائج أن موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي يحظى باهتمام معظم المجتمعات، باعتباره القائم على إعداد الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع للقيام بالتنمية الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى رؤية لتطوير التعليم الجامعي المصري مستفيداً من التخطيط الاستراتيجي وإمكاناته.

بينما هدفت دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢) إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وشملت العينة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى البالغ عددهم (١٤٣) عضواً، واستخدمت منهج البحث الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة من أبرز معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. في حين هدفت دراسة حلس (٢٠١٣) إلى الكشف عن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٦٠ عضو هيئة تدريس بالجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، والعمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الإسلامية ضمن مجالات القيم والرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية.

ومن تحليل نتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

١. كثرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي، لما له من أهمية في حسن استثمار وإدارة الموارد المتاحة لبلوغ الأهداف المنشودة.
٢. لا تزال درجة استفادة المؤسسات الجامعية من منهجية التخطيط الاستراتيجي محدودة، حيث لا تزال هناك فجوة كبيرة بين التنظير والتطبيق على أرض الواقع.

٣. الاتفاق الواضح بين جل الدراسات السابقة على حتمية تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي وتعيين كافة المتطلبات اللازمة لنجاح عملية التطبيق.

٤. توجد دراسات عديدة عربية وأجنبية اهتمت بمعالجة قضية التخطيط الاستراتيجي الجامعي في ضوء معايير الجودة، وفي ذلك إشارة واضحة للارتباط الوثيق بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء داخل المؤسسة الجامعية.

٥. وبصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم وبناء الأداة وتفسير النتائج.

#### منهج الدراسة وخطواتها:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية وطبيعة المشكلة استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي بالاعتماد على تصميم استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة المقيدة التي تم تحليلها كمياً وبعض الأسئلة المفتوحة التي تم تحليلها كيفياً، وفي ضوء ذلك اتبعت الدراسة الخطوات التالية:

#### أولاً- الإطار العام للدراسة.

ثانياً- الإطار النظري للدراسة: ويتناول مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

ثالثاً- دراسة تحليلية وثائقية لواقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان.

رابعاً- دراسة ميدانية لواقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جازان.

خامساً- إجراءات مقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسة.

#### القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي (مراجعة الأدبيات)

يقدم هذا الجزء مراجعة نظرية لأدبيات التخطيط الاستراتيجي طبقاً للمحاور الأساسية التالية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة، أهميته، خصائصه، متطلبات تطبيقه وعوامل نجاحه، معوقاته، ومراحلته، وذلك على النحو التالي:

## أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة:

### ١- التخطيط الاستراتيجي:

تشير الأدبيات أنه لا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على اختلاف نشاطها ومستواها، ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجي (سوهام، ٢٠١٣: ٢٤). والتخطيط في عمومه محاولة للتغيير في المستقبل من خلال العمل الحالي والمستقبلي، سواء في الأمد القصير أو على الأمد البعيد الذي قد يمتد لعقود عديدة (Beach et al. 2006:762)، ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل دراسات شاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات أبعد من ذلك، ويدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية قصيرة ومتوسطة المدى (مصطفى، ٢٠٠٠: ٢١). ويتبين من خلال استقراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تعدد التعريفات الواردة لهذا المصطلح، وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

- ◇ عرفه زاهر (١٩٩٣: ١١٣) بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".
- ◇ وعرفه Policastro (٢٠٠٣: ٤٥) بأنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف".
- ◇ وعرفه Allison & Kaye (٢٠٠٥: ٣) بأنه "عملية منهجية منظمة يتفق من خلالها أصحاب المصلحة الرئيسيين على الأولويات لتحقيق رسالة المنظمة وتوجيه عملية الحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق هذه الأولويات".
- ◇ كما عرفه الهاللي (٢٠٠٦: ٤٢) بأنه "عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات، ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة".
- ◇ وعرفه النعيمي (٢٠٠٨: ١٠) بأنه ذلك "التخطيط الذي يستند إلى الأهداف الإستراتيجية ويتجه نحو التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل وبالتالي يهتم بتحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة".

ورغم اختلاف التعريفات الكثيرة التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي، يُلاحظ أن أي مفهوم للتخطيط الاستراتيجي لابد أن يشتمل على عمليات إدارية لإدراك آفاق المستقبل ومعرفة أبعاده، أهداف بعيدة المدى تعكس التصور للمؤسسة في ظل صورة المستقبل، مجموعة من الخيارات التي نشأت عن مقارنة قدرات المؤسسة وعوامل البيئة، ويفترض العمل من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى عمليات تحويل الخيارات إلى خطط ومتابعة تنفيذها (سوهام، ٢٠١٣: ٢١-٢٢).

## ٢- الاستراتيجية:

يتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية، وقد ظهرت كلمة الاستراتيجية منذ قرون في الحضارة اليونانية، وهي مشتقة من كلمة Strategos وتعني فن القيادة، وقد ظل مفهومها حتى القرن التاسع عشر مرتبطاً بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك (المغربي، ١٩٩٩: ٣١). وقد اتسع مفهوم الاستراتيجية ليشمل التخطيط في العديد من المجالات الأخرى، وأصبح يُنظر إلى مفهوم الاستراتيجية على أنه "الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها" (السلمي، ٢٠٠٠: ١٢٠). ويعرفها اللقاني والجميل (١٩٩٩: ١١٩) من زاوية أخرى بأنها "كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي تناولت مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة، وتتعدد الأساليب التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف، ثم تضع أساليب التقويم المناسبة لتعرف مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل". كما يشير إليها حجي (٢٠٠٢: ٣٧٩) بأنها مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته، بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة.

## ٣- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي:

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التقليدي، في أمور كثيرة، فالتخطيط التقليدي يركز أكثر على معالجة المشاكل باستخدام التوجه من الداخل إلى Inside-Out Approach (التركيز الداخلي)، في حين يستخدم التخطيط الاستراتيجي التوجه من الخارج إلى الداخل Outside-In Approach (التركيز الخارجي)، ويمكن تحديد أربعة اختلافات رئيسة بين عمليات التخطيط الاستراتيجي والتقليدي كما أوردها ويلكوكسن على النحو التالي: (Wilcoxson, 2012, 39-40)



- ◇ المواعمة **Alignment**، يسمح التخطيط التقليدي بوضع الأهداف، ومن ثم تطوير خطوات تحقيق تلك الأهداف المحددة، في حين التخطيط الاستراتيجي يراعي مواعمة المنظمة مع البيئة الخارجية.
- ◇ التركيز **Focus**، يعطي التخطيط التقليدي الانتباه إلى المؤسسة التعليمية والإدارة وحتى العاملين كأفراد، مما يُحد من عملية التخطيط، بينما يركز التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى ذلك على مواعمة المنظومة التربوية بأكملها مع البيئة.
- ◇ التحديد مقابل الاتجاه **Specificity versus direction**، التخطيط التقليدي أكثر تحديداً بشأن الأهداف الخاصة والنوعية، أما التخطيط الاستراتيجي فيركز على الاتجاهات الأوسع والأوضاع الحالية والأهداف الشاملة أكثر من الأهداف المحددة.
- ◇ فيما يتصل بالوقت **Time-relatedness**، إن التخطيط التقليدي عملية دورية **Periodic Process**، في حين يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة **Continuous Process**.

### ثانياً - أهمية التخطيط الاستراتيجي والحاجة إليه:

تُجمع جل المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي على أنه لم يعد ترفاً، بل أصبح ضرورة تفرضها تحديات العصر، وفي هذا الصدد تشير دراسة Fred (٢٠٠٨) إلى جملة من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي، أهمها: زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم الإنفاق والتمويل، والحاجة للتنافس مع الأنماط الجديدة للتعليم العالي مع المحافظة على روح الجامعة التقليدية، إذ تساعد الخطط الإستراتيجية مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تلك التحديات. كما أوضح الكلثم وبردانة (٢٠١٢) أنه من بين أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المتوقعة، وضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات.

وتشير الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات، وتبني منهجية التخطيط الاستراتيجي، إلى وجود علاقة إيجابية تربط بينهما، حيث تمتعت المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات، يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء، وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن (سوهام، ٢٠١٣: ٢٣). ويعد التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من خطوات ومراحل، الجزء الأهم في رحلة الحصول على الجودة في المؤسسات؛ فهو يتضمن عمليات التحليل البيئي، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف العامة منها

والخاصة، وكل هذه المكونات والعمليات هي جوهر الحصول على الجودة، ومن ثم الاعتماد الأكاديمي (أبو كريم، ٢٠١٣: ١٥٧).

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه المؤسسات للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، من أبرزها ما يلي (سوهام، ٢٠١٣: ٢٤-٢٥):

- وجود فجوات في أداء المؤسسات، وذلك عندما تبتعد نتائج الأداء عن التوقعات أو الأهداف.
- تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي أجبرت المخططين التوجه نحو المجتمع وتلبية مطالبه.
- التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة؟
- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف والكفاءة والإنتاجية وذلك من أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعّاله.
- التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة التعليمية أدت إلى ضرورة هيكلتها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

#### ثالثاً- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى، فيؤكد الحجري (٢٠١٢: ١٦) على أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالديناميكية والتغيير المستمر والتفاعلي مع بيئته الخارجية، والتركيز على العمليات الكفيلة بانجاز الأهداف، والاهتمام بالجوانب العقلانية الناتجة عن الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة، والتركيز أيضاً على البيئة الخارجية والداخلية، وعلى المعلومات الكمية والكيفية، مع الحرص على استخدام الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل، إضافة إلى التركيز على الابتكار والإبداع والحدس.

ويوضح الدجني (٢٠٠٧: ٤٣-٤٤) أن التخطيط ببعده الاستراتيجي الجديد يتسم بعدة خصائص ومهام لم تكن معروفة من قبل ضمن المفهوم القديم، إذ أنه ينطلق من كونه تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل من أبرز ما يميزه ما يلي:

- ◇ أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ◇ أنه ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى عناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة.
- ◇ أنه عملية واسعة متعددة الأوجه تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، إذ يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
- ◇ أنه يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- ◇ أنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
- ◇ أنه يحقق التفاعل والحوار البناء والمستمر بين المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- ◇ أنه يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المنظمة وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
- ◇ أنه يسعى إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية.

#### رابعاً- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعوامل نجاحه:

يشير المحيسن والكيلاني (٢٠١٠) إلى أن هناك ستة عوامل رئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، تتمثل في: (١) التركيز على النتائج، (٢) التفكير على ثلاثة مستويات "الفرد والمؤسسة والمجتمع"، (٣) إعداد أهداف تتضمن العناصر التالية: ما النتائج المراد تحقيقها؟ ما الذي سيظهر تحقق النتائج؟ ما الظروف التي سيتم فيها مراقبة وملاحظة التحقيقات؟، (٤) تحديد الاحتياجات كفجوات في النتائج وليس كفجوات في الموارد أو الوسائل وطرق العمل، (٥) تحديد رؤية مثالية، (٦) التركيز في الخطط على أين يجب أن نكون وليس فقط على أين نشعر بالراحة.

ويؤكد كل من الهاللي(٢٠٠٦) والعجمي (٢٠٠٨) على عدة شروط مهمة لنجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في النظم التعليمية، أهمها: بناء إجماع من أجل

التغيير، التركيز على احتياجات النظام التعليمي، التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي، تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي، علاوة على تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي. ويضيف الدجني (٢٠٠٧: ٧١) عدة متطلبات لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من بينها: وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيداً، التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط، فضلاً عن توفر القناعة الكاملة لدى المشاركين بالخطّة فيما يتعلق بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطّة الاستراتيجية.

#### خامساً- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

تشير الدراسات إلى نوعين من المعوقات تقف أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، هما: معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، ويلخص العمرات (٢٠١٤: ٣١٥) المعوقات العامة في: عدم الدقة في المعلومات والبيانات، اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطّة، عدم صحة التنبؤات والافتراضات، إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطّة وعرقلة تنفيذها، الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطّة، عدم مراعاة التغيير في الواقع المحيط بالمؤسسة، إضافة إلى عدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط. وفيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية فيلخصها الدهدار (٢٠٠٦: ٨٦) في ثلاثة محاور رئيسية، هي: (١) نمط الإدارة، ويتمثل في عدم وضوح الأهداف، الدكتاتورية، قيود زمنية غير منطقية، والتسويق في اتخاذ القرار؛ (٢) نمط العمل، ويتمثل في التمسك بالإجراءات الرسمية، البيروقراطية، إحباط الأفكار الجديدة، عدم التحفيز، وعدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين؛ (٣) مناخ العمل، ويتضمن الخوف من الفشل، سياسة إرضاء جميع الأطراف، مقاومة التغيير، وعدم التقويم السليم.

ويضيف الربيعي (٢٠٠٧) عدة أسباب تحول دون تنفيذ بعض مؤسسات التعليم العالي لخططها الاستراتيجية، من أبرزها: عدم وضوح الرؤية عند القيادات العليا، انشغال القيادات بالمشكلات الروتينية وإهمال النظرة الاستراتيجية التي تتعلق بتطوير الجامعة على المدى الطويل، تردد بعض القيادات العليا في العمل بالخطط الاستراتيجية خوفاً من التغيير، وجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية مما يؤدي إلى غياب التواصل والتفاهم على تحديد الأولويات وآليات التنفيذ، وإتباع النمط البيروقراطي في إعداد الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى عدم وضوح المهام والمسؤوليات في مختلف المستويات داخل الجامعة.

### سادساً- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يختلف الباحثون في تحديد مراحل موحدة فيما بينهم لعملية التخطيط الاستراتيجي ويحاول كل منهم تقديم نموذج خاص يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي. ويبين الجدول التالي مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وما السؤال الواجب أن يسأله المخطط لنفسه، وما الخطوات الرئيسية لكل مرحلة.

#### جدول (١)

#### مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

المرحلة	السؤال المحوري	الخطوات الرئيسية
١. التخطيط لعملية التخطيط	هل نحن جاهزون للتخطيط؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدير مدى الحاجة للتخطيط الإستراتيجي .</li> <li>خلق الأرضية المشتركة والالتزام للبدء بعملية التخطيط.</li> <li>تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.</li> </ul>
٢. صياغة المستقبل (الرؤية والرسالة والقيم)	أين نريد أن نكون؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة بيان الرسالة .</li> <li>الاتفاق على القيم .</li> <li>صياغة رؤية المؤسسة</li> </ul>
٣. تحليل الوضع الحالي	أين نحن الآن؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل الإستراتيجي .</li> <li>تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف).</li> <li>تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتهديدات).</li> <li>تحديد القضايا الجوهرية</li> </ul>
٤. تطوير وصياغة الأهداف	في أي اتجاه سنسير؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وصياغة الأهداف طويلة وقصيرة المدى ضمن أولويات مبنية على الأهمية والأثر</li> </ul>

<p>• كتابة خطة سنوية تتضمن الأنشطة والمسئول عن تنفيذها والفترة الزمنية اللازمة للإنجاز والتكلفة التقديرية لكل نشاط (الموازنة).</p>	<p>كيف سنصل إلى هناك؟</p>	<p>٥. تنفيذ الخطة</p>
<p>• وضع خطة متابعة وتقييم لقياس التقدم وتحقيق الأهداف مبنية على مؤشرات قياس دقيقة.</p>	<p>كيف نعرف أننا نسير في الطريق الصحيح وأنها نحقق النتائج؟</p>	<p>٦. المتابعة والتقييم</p>

المصدر: (الشويخ، ٢٠٠٧: ٣٥)

وفيما يلي تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي بمزيد من التفصيل:

#### ١ - مرحلة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي:

تشير الأدبيات إلى أنه كلما كان الإعداد جيداً ومتسقاً مع رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها، كلما كانت الاستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من إدارة المؤسسة، فبدون تخطيط مسبق فعال ستخبط عملية التخطيط الاستراتيجي وسيكون مصيرها الفشل (Wilkinson, et al., 2007).

ولكي تبرهن المؤسسة الجامعية على جاهزيتها للتخطيط الاستراتيجي، يجب أن تكون قادرة على: تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي، تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟)، تشكيل لجان للتخطيط، تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة، علاوة على تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة (السعيد، ٢٠١١: ٤٥).

وتتمثل أهمية هذه المرحلة في كونها مرحلة البداية التي تعكس الإجراءات الخاصة بكيفية إجراء وتطبيق التخطيط، وتهدف إلى تهيئة المؤسسة للبدء في عملية التخطيط، من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية وسط مجموعة من الاستراتيجيات، والأهداف، والغايات، وتوفير توجيهاً واضحاً للمشاركين، وتقضي على الكثير من فوضى الفهم الخاطئ، وتحدد الأولويات وترتيبها، لتصبح الشغل الشاغل ومحور اهتمام جميع المعنيين والعاملين في البيئة الجامعية (Dolence, 2004, p.28).

## ٢- مرحلة صياغة الرؤية والرسالة والقيم:

### ◇ الرؤية:

تعتبر الرؤية المؤسسية حجر الأساس التي تبني عليه عملية التخطيط الإستراتيجي، فهي تعبر عن المستقبل المنشود، وتصف كيف يبدو النجاح، وتبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل مستقاة من المجتمع الذي تخدمه المؤسسة، فالرؤية بمثابة حلم أو إلهام (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ٨٧)، وهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات وإنما هي "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث" (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦: ١١٣).

وتجدر الإشارة هنا إلى جملة من الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الرؤية المؤسسية حتى تؤدي إلى دفع عجلة التغيير داخل المؤسسة، من أبرزها ما يلي (ياسين، ٢٠١٠: ٥٣):

- قابلة للتصور Imaginable، تحوي صورة واضحة عن المستقبل المنشود.
- مرغوب فيها Desirable، حيث إنها تكون في مستوى التطلعات والتوقعات.
- ممكنة التنفيذ Feasible، وتتضمن أهدافاً واقعية يمكن بلوغها وتحقيقها.
- دقيقة ومركزة Focused، محددة الكلمات لا غموض فيها ولا تحتمل التأويل.
- مرنة Flexible، بحيث تعطي مجالاً للمبادرات الفردية وحرية أكبر في اختيار البدائل.
- قابلة للتبليغ Communicable، أي أن تكون سهلة الفهم والتلقي من الآخرين.

### ◇ الرسالة:

تكمن أهمية الرسالة في كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل المؤسسة، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الإستراتيجي (رستم، ٢٠٠٤: ٧٠). ويعرفها المرسي وآخرون (٢٠٠٢: ٨٦) بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها".

ومن بين الخصائص التي ينبغي أن تتصف بها رسالة المؤسسة، أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها، أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع، أن تصف

المؤسسة التعليمية، أن توضح تميز المؤسسة عن غيرها، أن تكون واسعة غير هلامية، محددة من غير تفصيل، أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة، أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة، أن تعكس معايير قابلة للتحقيق، يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة (السويدان والعدلوني، ٢٠١٢).

#### ◇ القيم:

تعتبر القيم من الدعائم الرئيسة التي تقوم عليها المنظمات مهما اختلفت طبيعتها وتنوعت مقاصدها ومجالاتها، ذلك أن القيم عبارة عن مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين (ياسين، ٢٠١٠: ٥١).

وتؤثر القيم في صياغة قرارات المؤسسة المتعلقة بمستقبلها، وتضع إطاراً أخلاقياً يلتزم به الجميع، سيما وأنها تعظم من مكانة المؤسسة في نظر المجتمع التي تعيش فيه، وتتعدد القيم المؤسسية التي تلتزم بها المؤسسات التعليمية بحسب طبيعة الهدف التي تسعى لتحقيقه، ويمكن أن تشتمل القيم المؤسسية على ما يلي (الدجني، ٢٠١١: ١٥١، ١٥٢):

- قيم متعلقة بالنمو والنجاح، وتحقق من خلال تقدير متطلبات العملاء واحترام توجهاتهم، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة الذي يحققه التزام كافة العاملين بالمعايير الموضوعية.
- قيم متعلقة بالأمان، بحيث يتركز هدف المؤسسة في الحفاظ على حياة الإنسان من خلال توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر بإعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتدريب العاملين عليها، بالإضافة إلى الالتزام بالحفاظ على البيئة المحيطة من أي مخاطر قد تلحق بها نتيجة لعمل المؤسسة.
- قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك، وهي الطريق إلى تحقيق النتائج المنشودة من خلال تعزيز قيم الأمانة وتقديم مصلحة المؤسسة إذا ما تعارضت مع مصلحة الفرد، وتعزيز قيم احترام الآخرين.
- قيم متعلقة باحترام العامل وتحقيق الرضا الوظيفي، باعتبار أن العاملين شركاء في تطوير المؤسسة، ولهم الحق في الاستماع لآرائهم في تخطيط مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم، وكذا إشباع حاجاتهم.



- قيم متعلقة بتنمية الأفراد والاعتراف بقدراتهم، وتحقق قيمة الاعتراف بقدرات العاملين من خلال تمكينهم وإتاحة الفرص لتطوير ذواتهم وتحفيز ومكافأة المتميزين المبادرين منهم.
- قيم متعلقة بالجودة، وتزداد أهمية هذه القيمة في المؤسسات التعليمية والتربوية لأنها تتعامل مع الطالب، كونه المخرج الذي من خلاله تتحقق التنمية المجتمعية بكافة تفاصيلها

### ٣- مرحلة التحليل البيئي (تحليل الوضع الراهن)

تكمن فعالية التخطيط الاستراتيجي في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها (غيمة، ٢٠٠٥: ٤٢٨).

ويمثل التحليل البيئي مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي مع باقي المنظمات (Digman, 1990: 94).

#### ◇ تحليل البيئة الداخلية:

يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية في إدارتها العملية للتخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في عناصر بيئتها الداخلية الثلاث وهي (يونس، ٢٠٠٩: ٨٨):

- البناء الهيكلي (التنظيمي)، وهو ما يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المؤسسة ويحدد المستويات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية السائدة، وهي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الصهر التنظيمي، وتشكل في مجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات.
- الموارد المتاحة، وتمثل ذلك المزيج من الإمكانيات العملية والتربوية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بتطوير المؤسسة.

ويضيف حسين (٢٠٠٢: ١٧٨) أن البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية تتكون من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المتغيرات ما يلي:

- مستوى الكفاءة المهنية للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسة الجامعية ومدى فاعليتهم في تصميم هذا التخطيط وتنفيذه وتقييمه وتطويره.
- مدى توافر نظم إدارية فعالة في المؤسسة الجامعية، ومدى فاعلية الهيكل التنظيمي، ومدى توافر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات المؤسسة (جوانب القوة وجوانب الضعف بها).
- مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى المؤسسة الجامعية، حيث تتألف ثقافتها من مجموعة الفلسفات والأفكار والمبادئ والقيم، تنشرها الإدارة بين العاملين.

#### ◇ البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية لأي مؤسسة من المؤسسات الأخرى والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على سير العمل في هذه المؤسسة، ودراسة هذه البيئة أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية لأنه يكشف عن الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب تجنبها أو محاولة الحد من آثارها (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢: ١٤٥). وقدم رستم (٢٠٠٤: ٧١-٧٢) تعريفاً للبيئة الخارجية للجامعة على أنها مجموعة العوامل التي تؤثر على مجتمع الجامعة، وتقع خارج حدودها ونطاق سيطرتها، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، وتأخذ البيئة الخارجية في الغالب شكلين أساسيين، هما: الفرص التي يجب استغلالها وحسن التعامل معها، والتهديدات التي يجب تلافيها والتقليل من آثارها السلبية على المؤسسة.

#### ◇ مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis Matrix

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

ويتم إعداد مصفوفة التحليل الإستراتيجي بعد الانتهاء من تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة والتعرف إلى نقاط القوة والضعف ورصدها، و الكشف عن الفرص والتهديدات وتدوينها، يتم تفرغ النتائج في المصفوفة التالية:

### جدول (٢)

#### مصفوفة التحليل الإستراتيجي

التهديدات	الفرص	البيئة الخارجية
		البيئة الداخلية
تستخدم نقاط القوة لتقليل حجم/ تأثير التهديدات	تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	نقاط القوة
التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	نقاط الضعف

المصدر: الدوري (٢٠٠٥: ١٦٠)

#### ٤- مرحلة التوجه الاستراتيجي (صياغة الأهداف الاستراتيجية):

يُقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها (حسين، ٢٠٠٢: ١٧٤). وتتضمن الأهداف الاستراتيجية تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم اتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية، وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها تنفيذ الاستراتيجية ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة (رمضان، ٢٠١٣: ٣٢٢).

وتتميز الأهداف الاستراتيجية بالعمومية والتجريد وترتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمنظمة، لتتفرع منها أهداف إجرائية تكون أكثر تفصيلاً ودقيقاً، ولقد حاول العديد من الباحثين وضع معايير محددة لضبط الصياغة الدقيقة للأهداف كشرط أساسي لنجاح تنفيذها، ومن أهم المعايير التي وضعها Tuckman عام ١٩٦٥ والمسماة بـ SMART وهي تعني الآتي (ياسين، ٢٠١٠: ٥٥):

- Specific-S، أي أن يكون الهدف محددًا ودقيقًا.
- Measurable-M، أن يكون قابلاً للقياس والتقييم.
- Attainable-A، ممكن التحقيق وغير مبالغ في الطموح.
- Relevant-R، أن يكون في محله متناسبًا مع إطاره وسياقه.
- Timed-T أن يكون محددًا بأجل لإتمامه.

#### ٥- مرحلة إقرار الخطة الاستراتيجية وتنفيذها:

تعد مرحلة تطبيق الاستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، فعليها يتوقف نجاح أو فشل عملية التخطيط بكاملها، فمن خلالها تتحول الخطط والاستراتيجيات من مرحلة التنظير إلى مرحلة التطبيق، لذا كان لابد من وعي القائمين على أمر تطبيق الاستراتيجية بكافة العوامل والمؤثرات التي من شأنها أن تساعد في نجاح عملية التطبيق، والوعي أيضًا بكافة العوامل التي من شأنها أن تضعف وتؤدي إلى فشل مرحلة التطبيق للخطة الاستراتيجية (رمضان، ٢٠١٣: ٣٢٦).

ويتطلب تطبيق الاستراتيجية عدة أمور هامة، منها: توافر الإمكانيات المطلوبة، التوافق التام بين الإمكانيات والأنشطة المختلفة ومتطلبات التنفيذ، الالتزام من قبل قيادة المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة خطوات التنفيذ، ووضع حلول لما يطرأ من مشكلات أثناء عملية التنفيذ، إضافة إلى تحفيز الأفراد أثناء تنفيذ الاستراتيجية (محمد، ٢٠٠٥: ٧٤). والجدول التالي يعرض لبعض التساؤلات الاستراتيجية التي تحتاجها الخطة التنفيذية للاستراتيجية.

#### جدول (٣)

##### الأسئلة التي تحتاجها الخطة التنفيذية

السؤال	الإجابة
ماذا يجب أن نعمل لتحقيق الأهداف المحددة؟	البرنامج / المشاريع / الأنشطة
من سيقوم بتنفيذ الخطة؟	المسئول / الجهة المسؤولة
متى ستنفذ الخطة؟	تاريخ الإنجاز (البدء والانهاء)
ماذا نحتاج لتحقيق ذلك؟	الموارد المطلوبة / الموازنة التقديرية
كيف نتأكد من أننا ننجز؟	مؤشرات قياس الأداء

المصدر: (الشويخ، ٢٠٠٧، ٥٧)

## ٦- مرحلة المتابعة والتقييم:

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

وتكمن أهمية التقييم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين وضع المؤسسة من أجل الاستمرار في تطبيق استراتيجيتها، وقد يترتب على عملية التقييم بعض الإجراءات من بينها، إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها، ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع حجم التغيير، زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة، إجراء تعديلات في بعض العمليات التعليمية، تنمية قدرات أو مهارات العاملين بالمؤسسة (حسين، ٢٠٠٢: ١٩٢). وبصفة عامة، تساعد عملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية على إنجاز الإجابة على الأسئلة الآتية (المغربي، ١٩٩٩: ٧١):

- ◇ هل ما زالت جوانب القوة في الجامعة كما هي؟ وهل تم إضافة نقاط قوة أخرى؟ وما هي؟
- ◇ هل ما زالت جوانب الضعف في الجامعة كما هي؟ وهل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى؟ وما هي؟
- ◇ هل ما زالت عناصر الفرص الخارجية متاحة؟ وهل يوجد الآن فرص جديدة؟ وما هي؟
- ◇ هل ما زالت عناصر التهديدات الخارجية كما هي؟ وهل توجد تهديدات جديدة؟ وما هي؟

## القسم الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في ضوء الوثائق والتشريعات المنظمة

يتناول هذا القسم دراسة تحليلية لواقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية، من خلال مراجعة الوثائق المتاحة من أدلة وكتب تعريفية بالجامعة وتقارير سنوية، إضافة إلى الخطة الاستراتيجية للجامعة، ويتم التركيز على النقاط التالية:

## ١- نشأة وتطور الجامعة:

أنشئت جامعة جازان بمقتضى الأمر الملكي السامي رقم (٦٦١٦/م/ب) الصادر في ١٢/٥/١٤٢٦هـ الموافق ١٩/٦/٢٠٠٥م. وقد كانت كليات الطب، والهندسة، والحاسب الآلي، ونظم المعلومات، والمجتمع نواة الجامعة، ثم ضمت كلية المعلمين التي أنشئت عام ١٤٠١هـ (١٩٨١م)، وكليات التربية للبنات التي أنشئت عام ١٤١٢هـ، الموافق (١٩٩٢م) الموجودة في المنطقة. ثم أضيفت إليها كليات أخرى تتابع إنشائها؛ ليبلغ عدد كلياتها مع نهاية العام ١٤٣٥هـ، الموافق (٢٠١٤م)، (٢٣) كلية. كما أنشئت في الجامعة أربع وكالات للجامعة، وتسع عمادات وثمان معاهد ومراكز ووحدات مساندة (دليل الجامعة، ٢٠١٥).

## ٢- استراتيجيات الجامعة:

يوضح الكتاب التعريفي الصادر عن عمادة التطوير الأكاديمي بجامعة جازان (٢٠١٤) استراتيجيات الجامعة في ثلاثة محاور رئيسة هي:

- ◇ بناء شراكات مع الجامعات العالمية الراقية للحفاظ على التميز الأكاديمي، واستقطاب الكوادر الأكاديمية والإدارية المتميزة ومواصلة تطويرها للحفاظ على استمرارية ريادتها.
- ◇ مواكبة المراكز البحثية المتخصصة المناظرة في الجامعات العالمية الراقية، واستقطاب الكوادر البحثية المتميزة.
- ◇ بناء وتطوير البرامج التنموية والتدريبية لتأهيل الأفراد والمؤسسات وتنمية مهاراتهم، وتخريج كوادر متميزة قادرة على الانخراط في سوق العمل وتلبية احتياجاته وقيادته عملياته.

## ٣- الخطة الاستراتيجية:

بدأت لجنة التخطيط الاستراتيجي التابعة لجامعة جازان بالتعاون مع معهد ستانفورد للأبحاث وبعض الجهات المستفيدة من الجامعة في جمادى الأول لعام ١٤٣٤هـ الموافق مارس من عام ٢٠١٣م، بوضع خطة استراتيجية متكاملة للجامعة "رؤية جامعة جازان إلى ١٤٤١هـ-٢٠٢٠م"، وتحدد هذه الوثيقة التوجه الإستراتيجي الذي ينبغي على الجامعة أن تتخذه لتحقيق رؤيتها بالإضافة إلى أنها تقدم إرشادات وإطار عمل لكافة الوحدات داخل الجامعة بحيث تعمل بشكل يتماشى مع الإستراتيجية الموسوعة على نطاق الجامعة، وفيما يلي عرض لأبرز محاور الخطة الاستراتيجية (عمادة التطوير الأكاديمي، ٢٠١٣):

٣. ١. رسالة الجامعة: تتمثل رسالة جامعة جازان كما وردت في خطتها الاستراتيجية في "تحقيق التميز الأكاديمي، وإعداد الخريجين ليكونوا قادة على المستوى الوطني والإقليمي في مجالات الأعمال والصناعة والصحة والتربية والقطاع الحكومي؛ وخدمة المجتمع عن طريق التصدي للمشاكل التي تواجهه ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وكذلك إجراء أبحاث معترف بها دولياً وخلق معارف جديدة تلبي احتياجات منطقة جازان، بل واحتياجات المملكة العربية السعودية والعالم بأسره".

٣. ٢. رؤية الجامعة: تم صياغة رؤية جامعة جازان في خطتها الاستراتيجية على النحو التالي "أن تصبح جامعة جازان بوابة المستقبل للمنطقة وللمملكة، متفردة إقليمياً ودولياً بتعليمها المتميز وخريجها المؤهلين وأبحاثها ذات التأثير وخدماتها التي تصنع أثراً اقتصادياً ومجتمعياً في المنطقة والعالم أجمع".

٣. ٣. قيم الجامعة: تم توسيع نطاق القيم في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة لتشمل القيادة الفاعلة على كافة المستويات، الجودة والتميز، النزاهة، حرية الأفراد والفكر بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية، الانتماء للمؤسسة، الاحترام والعدالة، إضافة إلى المواطنة الصادقة وخدمة المجتمع.

#### ٣. ٤. التحليل الرباعي SWOT

أسفرت نتائج التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة جازان في ضوء خطتها الاستراتيجية عما يلي:

#### ◇ نقاط القوة Strengths:

- مؤسسة حديثة سريعة التوسع وذات سمعة متزايدة.
- قيادة قوية تتألف من مدير جامعة يعمل على إشراك الخريجين وتمكينهم.
- دعم قوي من أمير مهتم وملتزم بنجاح جامعة جازان.
- اتصالات داخلية قوية بين القيادة والعمداء وبين الأقسام الخاصة بالذكور والإناث وبين الفرع المركزي والفرع النائية.
- تمويل وافر للمشاريع وللمبادرات الاستراتيجية.
- التزام مشترك بالجودة وخدمة الشباب وتلبية الاحتياجات الإقليمية.
- زيادة الاعتراف الوطني - تعبير قوي عن النجاح والتقدم.

#### ◇ نقاط الضعف Weaknesses:

- تعمل الزيادات السريعة في معدلات الالتحاق بالجامعة على إرهاق أعضاء هيئة التدريس والموظفين والتأثير على البنية التحتية.
- صعوبة توظيف أعضاء هيئة التدريس من السعوديين المؤهلين والاعتماد المتزايد على الأجانب.
- يفتقر عدد كبير من الطلاب إلى الإعداد الكافي لتحقيق النجاح.
- ضعف في الموظفين الإداريين وفي القدرات على مستوى الإدارة المتوسطة؛ ونقص التدريب.
- السلطة والمسؤولية غير واضحتين في الفروع والكليات الخاصة بالإناث.
- البرامج الأكاديمية والمناهج التعليمية ليست موحدة في أنحاء جامعة جازان وفقاً للمعايير الدولية.
- القدرات البحثية محدودة، وخدمات الاستشارة الأكاديمية غير كافية.
- نظم تكنولوجيا المعلومات المجزأة تتسبب في حالة من عدم الكفاءة.
- بعد مواقع بعض الكليات يؤدي إلى مشاكل في توظيف أعضاء هيئة التدريس.

#### ◇ الفرص Opportunities

- تتيح المشاريع الاستثمارية الكبرى) مثل مدينة جازان الاقتصادية ومدينة جازان الصناعية والهياكل الأساسية) زيادة الطلب على خريجي جامعة جازان ممن تلقوا تدريباً جيداً.
- إن لجامعة جازان دوراً مركزياً في إستراتيجية التنمية الاقتصادية الإقليمية.
- يتيح مناخ جازان وتضاريسها وموقعها فرصاً متميزة للأبحاث والخدمات.
- يمكن تصميم برامج الدراسات العليا الجديدة بحيث تناسب الاحتياجات الإقليمية.
- يمكن لجامعة جازان أن تصبح نموذجاً في المملكة في البرامج الابتكارية (مثل تنظيم المشاريع) وممارسات المشاركة الإقليمية.

#### ◇ التهديدات Threats:

- هناك رؤية غير مكتملة لما من شأنه أن يجعل جامعة جازان متميزة.
- تؤدي مركزية صنع القرار إلى الاعتماد على التأثير الشخصي للقيادات الجامعية.



- صعوبة تلبية المعايير الأكاديمية نظراً لوجود عدد كبير من الطلاب غير المستعدين.
  - بعض خريجي الجامعة لم يحصلوا على عمل نظراً لأنهم لم يكتسبوا المهارات المرتبطة بسوق العمل.
  - هناك حالة من الاستياء بين أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الذين تم الدفع بهم لأدوار إدارية.
  - عدم المساواة في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس من السعوديين والأجانب يهدد تماسك المجموعة.
  - منافسة قوية من الجامعات السعودية فيما يتعلق بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتمويل الأبحاث والاستثمارات والاهتمامات الوطنية.
٣. ٥. التوجهات الاستراتيجية للجامعة: تحدد الخطة الاستراتيجية التوجهات الاستراتيجية لجامعة جازان نحو المستقبل في ثلاثة توجهات رئيسية، هي: (١) التوجه نحو بناء نظام إداري بمعايير عالمية، (٢) التوجه نحو تحقيق التميز الفكري الأكاديمي، (٣) التوجه نحو إحداث تأثيرات اقتصادية واجتماعية.
٤. المعوقات التي تواجه جامعة جازان:
- يشير التقرير السنوي لجامعة جازان (١٤٣٣/١٤٣٤) الصادر عن وكالة التطوير الأكاديمي إلى جملة من المعوقات التي تواجه جامعة جازان، ولكنها تسعى إلى مواجهتها من خلال اهتمام خطتها الاستراتيجية بمجالات هذه المعوقات، ومن خلال الإجراءات الأكاديمية والإدارية المناسبة لطبيعة هذه المعوقات، والتواصل المستمر مع الجهات ذات العلاقة بكل منها، ومن أبرز تلك المعوقات:
- الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات المعتمدة في الخطة تحتاج إلى زيادة.
  - الوظائف المحدثة لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين تحتاج إلى زيادة.
  - معظم المباني الخاصة بالجامعة مستأجرة ووحداتها متباعدة مما يشكل عائقاً كبيراً أمام التطور والتوسع في الجامعة، وكذلك فإن القاعات الدراسية غير مهيأة للعملية التعليمية.
  - عدم وجود منشآت خاصة بالتعليم الصحي تخدم أهداف العملية التعليمية.
  - عدم توافر البنية التحتية الضرورية لمراكز البحوث العلمية، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة واللازمة للبحث العلمي.

- عدم وجود شركات متخصصة في المنطقة قادرة على تنفيذ المشاريع الجامعية الكبيرة.
- أغلب المشاريع تحتاج إلى زيادة في تكاليف إنشائها، نظراً لطبيعة تضاريس المنطقة.

#### القسم الرابع: الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على مستوى الممارسات العملية لمراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على تقدير عينة الدراسة لتوافر هذه الممارسات، وتحديد الصعوبات التي قد تحد من قدرة الجامعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

#### ١- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان من كليات التربية، والآداب، والعلوم، والعلوم الطبية، ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (٤) يوضح توصيف أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد	% من حجم العينة
متغير الكلية	علمية	٥١
	إنسانية	٥١
متغير الدرجة العلمية	أستاذ	١٢
	أستاذ مشارك	١٥
	أستاذ مساعد	٥٠
	محاضر	٢٥
متغير الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٥
	أكثر من ٥ سنوات	٥٧
متغير النوع	ذكور	٥٤
	إناث	٤٨
المجموع	١٠٢	١٠٠%

## ٢- أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

تم إعداد أداة لقياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي - ملحق رقم (١) - في ضوء مراجعة الأدبيات المرتبطة، وقد تم استخدام عينة من (٥٠) عضو هيئة تدريس بجامعة جازان لحساب معامل ثبات الفا كرونباخ لأداة الدراسة وأبعادها الفرعية، وكذلك اختبار صدق الاتساق الداخلي ويوضح الجدول التالي نتائج ثبات الأداة وصدقها، وبعد الاطمئنان لنتائج الثبات والصدق تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

### جدول (٥)

معامل ثبات الفا ومعاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) للتخطيط الاستراتيجي ومراحله الفرعية

مراحل التخطيط الاستراتيجي	عدد المفردات	الفا كرونباخ	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١- الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي	٦	٠,٩١٣	1						
٢- الرؤية والرسالة الإستراتيجية والقيم	٨	٠,٩١٥	**٠,٦٣	1					
٣- التحليل الإستراتيجي	٧	٠,٨٩٨	**٠,٦٧	**٠,٦٥	1				
٤- التوجه الإستراتيجي	٥	٠,٩٠١	**٠,٦٣	**٠,٦٤	**٠,٧٠	1			
٥- إقرار الخطة وتنفيذها	٧	٠,٨٩٧	**٠,٧٧	**٠,٥٩	**٠,٧٦	**٠,٧٩	1		
٦- المتابعة والتقويم	٥	٠,٩١٥	**٠,٤٤	**٠,٥٦	**٠,٧٤	**٠,٦٨	**٠,٦٥	1	
٧- الأداة ككل	٣٨	٠,٩٢١	**٠,٨١	**٠,٨٠	**٠,٨٩	**٠,٨٧	**٠,٨٩	**٠,٨١	1

\*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة في جميع أبعادها مما يعطي موثوقية في استخدامها، كما يشير الجدول إلى معاملات اتساق داخلي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين جميع الأبعاد الفرعية من ناحية،

وبينها وبين الدرجة الكلية من ناحية أخرى مما يؤكد صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لقياسه.

### ٣- خطة التحليل الإحصائي:

بعد تجميع الاستبانات تم تفرغها ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار دلالة الفروق بين المتغيرات، حيث تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق (طبقاً لمتغيري النوع والكلية)، واستخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق (طبقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية)، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري للحكم على مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي، كما يلي:

◇ حساب تكرار استجابات أفراد العينة حسب درجة ممارستها، لذلك تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان الالتزام بتطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد خصص لكل حالة من الحالات وزن يتفق مع أهمية الحالة، كما يلي:

التصنيف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

◇ وتم حساب النسبة المئوية لمدى تحقق كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وحساب المتوسط الوزني لكل مرحلة، حيث يعبر عن درجة الاستجابة على كل عملية، وقد تم اعتماد قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم على الاستجابة وذلك من خلال تحديد طول خلايا المقياس (الحد الأدنى والأعلى)، ثم حساب المدى ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المعيار للحصول على طول الفئة أي ( $4 \div 5=0.8$ )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المعيار (بداية المعيار ١) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى ممارسة كل مرحلة بصفة عامة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) المعيار المعتمد في تفسير درجة الممارسة

درجة الممارسة	قيمة الوزن	درجة الحدوث
ضعيفة جداً	١	من ١ إلى ١,٧٩
ضعيفة	٢	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
متوسطة	٣	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
مقبولة	٤	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
جيدة	٥	من ٤,٢٠ إلى ٥

وتفسير ذلك أن الممارسات التي تقع بين (١-١,٧٩) تحدث بدرجة ضعيفة جداً، أما الممارسات الواقعة بين (١,٨٠-٢,٥٩) تحدث بدرجة ضعيفة، بينما الممارسات التي تقع بين (٢,٦٠-٣,٣٩) فتحدث بدرجة متوسطة، والممارسات الواقعة بين (٣,٤٠-٤,١٩) تحدث بدرجة مقبولة، في حين الممارسات التي تقع بين (٤,٢٠-٥) تحدث بدرجة جيدة.

#### ٤- نتائج الدراسة الميدانية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ولإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الوزني والنسبة المئوية والانحراف المعياري لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (٧)

مستوى ممارسات مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان

مرحلة التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	%	مدى الممارسة
١- الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي	٣,٦٨	٠,٥٧٧	٧٤%	مقبولة
٢- الرؤية والرسالة الإستراتيجية والقيم	٣,٨٧	٠,٦٠٩	٧٧%	مقبولة
٣- التحليل الإستراتيجي	٣,٥٩	٠,٥٨٤	٧٢%	مقبولة
٤- التوجه الاستراتيجي	٣,٥٣	٠,٦٦١	٧١%	مقبولة
٥- إقرار الخطة وتنفيذها	٣,٤٩	٠,٦٤٤	٧٠%	مقبولة
٦- المتابعة والتقييم	٣,٥٣	٠,٦٤٩	٧١%	مقبولة
٧- الأداة ككل	٣,٦١	٠,٥٣١	٧٢%	مقبولة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي ككل بجامعة جازان وكذلك مستوى ممارسة مراحل الفرعية طبقاً لأداة الدراسة تقع في المدى "المقبول" حيث تتراوح قيم المتوسطات الوزنية بين (٣,٤٩ - ٣,٨٧) وهذا

يعني أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة تقع في المدى المقبول، مما يدل على أن هناك جهود تبذل من قبل إدارة الجامعة في هذا الإطار، حيث تستعين الجامعة ببعض الخبرات العالمية - معهد ستانفورد للأبحاث- لمساعدتها في هذا الجانب، وهذا ما سبق توضيحه في القسم الثالث من هذه الدراسة، ومع ذلك فإن النتائج تشير أيضاً إلى أن هذه الممارسات لا ترقى إلى مستوى الممارسات الجيدة، مما يؤكد على ضرورة تحسين وتطوير تلك الممارسات حتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة).

السؤال الثاني: ما تأثير متغيرات الدراسة الديموغرافية (النوع - الكلية - الرتبة الأكاديمية) على استجابة أفراد العينة؟

ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام (T-Test) على العينة الأساسية لتقدير مدى اختلاف إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان طبقاً لاختلاف النوع والكلية، واستخدام تحليل التباين الأحادي ( One-way ANOVA) لتقدير مدى الفروق طبقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يلي:

- بالنسبة للنوع (ذكور - إناث).

#### جدول (٨)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي طبقاً لاختلاف النوع

مراحل التخطيط الاستراتيجي	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
١- الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي	ذكور	٥٤	٣,٦٧	٠,٤٩٨	٠,٢٧٢-	٠,٠٤٤ غير دالة
	إناث	٤٨	٣,٧٠	٠,٦٥٩		
٢- الرؤية والرسالة الإستراتيجية والقيم	ذكور	٥٤	٣,٨٠	٠,٦٢١	١,١٥٣-	٠,٧٢٨ غير دالة
	إناث	٤٨	٣,٩٤	٠,٥٩٤		
٣- التحليل الإستراتيجي	ذكور	٥٤	٣,٥٣	٠,٥٣٠	١,١٠٩-	٠,٦٧٣ غير دالة
	إناث	٤٨	٣,٦٥	٠,٦٣٧		

مراحل التخطيط الاستراتيجي	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
٤- التوجه الاستراتيجي	ذكور	٥٤	٣,٤٧	٠,٧٠٢	٠,٨٦٤-	٠,٠٩٥
	إناث	٤٨	٣,٥٩	٠,٦١٤		
٥- إقرار الخطة وتنفيذها	ذكور	٥٤	٣,٥٣	٠,٥٨٧	٠,٥٧٥	٠,١١٨
	إناث	٤٨	٣,٤٦	٠,٧٠٧		
٦- المتابعة والتقويم	ذكور	٥٤	٣,٤٦	٠,٦٦٧	١,١٦٣-	٠,٦٢٣
	إناث	٤٨	٣,٦١	٠,٦٦٧		
التخطيط الاستراتيجي ككل	ذكور	٥٤	٣,٥٨	٠,٥٠٥	٠,٧٧١-	٠,٥٢٩
	إناث	٤٨	٣,٦٦	٠,٥٦١		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير النوع (ذكور، إناث)، وذلك بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي ككل، وبالنسبة لجميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة للتخطيط الاستراتيجي ككل (٠,٧٧١-)، وبالنسبة للستة مراحل الواردة بالجدول السابق (٠,٢٧٢-، ٠,١٥٣-، ١,١٠٩-، ٠,٨٦٤-، ٠,٥٧٥-، ١,١٦٣-) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بين آراء أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة جازان بخصوص درجات ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة. وقد يرجع ذلك الاتفاق إلى تشابه ظروف العمل التي يعمل بها كل من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، فضلاً عن اتباع الجامعة نفس اللوائح والقوانين في التعامل مع جميع منسوبيها بغض النظر عن الجنس، مما نتج عنه التوافق في إدراك الأعضاء للجهود التي تبذلها الجامعة في هذا الإطار.

• بالنسبة لمتغير الكلية (علمية- إنسانية).

جدول (٩)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي طبقا لاختلاف الكلية (علمية- إنسانية)

مراحل التخطيط الاستراتيجي	الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
١- الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي	علمية	٥١	٣,٧٣	٠,٥٢١	٠,٨٨٦	٠,٢٤٢ غير دالة
	إنسانية	٥١	٣,٦٣	٠,٦٢٩		
٢- الرؤية والرسالة الإستراتيجية والقيم	علمية	٥١	٣,٨٩	٠,٤٤٨	٠,٣٨٤	دالة
	إنسانية	٥١	٣,٨٤	٠,٧٤١		
٣- التحليل الإستراتيجي	علمية	٥١	٣,٦٧	٠,٤٧٧	١,٤٨٧	٠,٠٣٩ غير دالة
	إنسانية	٥١	٣,٥٠	٠,٦٦٨		
٤- التوجه الاستراتيجي	علمية	٥١	٣,٦٦	٠,٤٩٢	٢,٠٣٨	٠,٠٠٢ دالة
	إنسانية	٥١	٣,٤٠	٠,٧٧٨		
٥- إقرار الخطة وتنفيذها	علمية	٥١	٣,٥٩	٠,٤٧٩	١,٥٢٥	دالة
	إنسانية	٥١	٣,٤٠	٠,٧٦٨		
٦- المتابعة والتقييم	علمية	٥١	٣,٥٩	٠,٥١٦	٠,٨٥٣	دالة
	إنسانية	٥١	٣,٤٨	٠,٧٦١		
التخطيط الاستراتيجي ككل	علمية	٥١	٣,٦٩	٠,٣٩٢	١,٤٠٩	٠,٠٠٢ دالة
	إنسانية	٥١	٣,٥٤	٠,٦٣٦		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير الكلية في أربعة مراحل من مراحل التخطيط الاستراتيجي، هي: مرحلة الرؤية والرسالة والقيم، ومرحلة التوجه الاستراتيجي، ومرحلة إقرار الخطة وتنفيذها، ومرحلة المتابعة والتقييم، وذلك لصالح منسوبي الكليات العلمية، بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية أكثر إدراكاً لتوافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة فيما يتعلق بهذه المراحل الأربعة، وربما يرجع ذلك إلى أن



منسوبي الكليات العلمية أكثر انخراطاً في النشاطات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، مما جعلهم أكثر إدراكاً للجهود التي تبذلها الجامعة في هذا الإطار. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حلس (٢٠١٣) والتي أظهرت نتائجها أن درجة الموافقة حول مدى انطباق مضمون فقرات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية كانت أكبر لدى أفراد العينة من الكليات الإنسانية مقارنة بالكليات العلمية.

ويتضح أيضاً من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير الكلية، بالنسبة لمرحلتين (الجاهزية للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة بالنسبة لتلك المراحل (٠,٨٨٦، ١,٤٨٧) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بين آراء منسوبي الكليات العلمية والإنسانية بجامعة جازان فيما يتعلق بهاتين المرحلتين. وقد يرجع ذلك الاتفاق إلى إدراك جميع منسوبي الجامعة للجهود التي تبذلها الجامعة في سبيل التجهيز والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر)

#### جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجة ممارسات مراحل التخطيط الاستراتيجي طبقاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية

مراحل التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
١- الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٦٨٣	٣	٠,٢٨٨	٠,٦٧٨	٠,٥٦٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٢,٩٣٣	٩٨	٠,٣٣٦		
	التباين الكلي	٣٣,٦١٧	١٠١			
٢- الرؤية والرسالة الإستراتيجية والقيم	بين المجموعات	٠,١٢٦	٣	٠,٠٤٢	٠,١١٠	٠,٩٥٤ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧,٣٨٢	٩٨	٠,٣٨١		
	التباين الكلي	٣٧,٥٠٨	١٠١			
٣- التحليل الإستراتيجي	بين المجموعات	٠,٠١٤	٣	٠,٠٠٥	٠,٠١٣	٠,٩٩٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٤,٣٩٠	٩٨	٠,٥٣١		
	التباين الكلي	٣٤,٤٠٤	١٠١			
بين المجموعات	٠,٣٦٠	٣	٠,١٢٠	٠,٢٦٩	٠,٨٤٨	

مراحل التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
٤- التوجه الاستراتيجي	داخل المجموعات	٤٣,٧٨٣	٩٨	٠,٤٤٧		غير دالة
	التباين الكلي	٤٤,١٤٣	١٠١			
٥- إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	٠,١٧٨	٣	٠,٠٥٩	٠,١٣٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٤١,٧٢٧	٩٨	٠,٤٢٦		
	التباين الكلي	٤١,٩٠٥	١٠١			
٦- المتابعة والتقويم	بين المجموعات	٠,٥٢٨	٣	٠,١٧٦	٠,٤١٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢,٠٥٩	٩٨	٠,٤٢٩		
	التباين الكلي	٤٢,٥٨٧	١٠١			
التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	٠,٠٧٤	٣	٠,٠٢٥	٠,٠٨٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨,٣٩٩	٩٨	٠,٢٩٠		
	التباين الكلي	٢٨,٤٧٤	١٠١			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة غير دالة عند مستوى ٠,٠١ وذلك في المستوى العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وكذلك في جميع مراحل الفرعية، وهذا يعني أن هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة على اختلاف درجاتهم العلمية بخصوص درجات تحقق المؤشرات الواردة بمراحل التخطيط الاستراتيجي. ويمكن أن يُعزى ذلك الاتفاق في تصورات أفراد العينة إلى أن الجامعة تتعامل مع جميع منسوبيها على اختلاف درجاتهم العلمية من خلال قاعدة سلوكية واحدة، لا يتم فيها استثناء تخصص عن آخر أو مجموعة عن أخرى، وقد يكون السبب في ذلك أن الجامعة تعمل منذ تأسيسها على نشر أهدافها الاستراتيجية في اللقاءات التي تتم مع أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال الأنشطة مما أعطى رؤية واضحة لدى غالبية الأعضاء عن مجهودات الجامعة في هذا الإطار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حلس (٢٠١٣) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وكذلك نتائج دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

### السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أفراد العينة؟

ومن أجل تحديد المعوقات التي قد تحد من قدرة جامعة جازان على ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي، تم تخصص القسم الثالث من أداة الدراسة كسؤال مفتوح يُدلي فيه أعضاء هيئة التدريس بتصوراتهم حول تلك المعوقات. وبإجراء التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بهذا الجانب، تبين أن أبرز المعوقات - حسب تصورات عينة الدراسة - هي:

- ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي بين كثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- قلة المنشورات الدورية التي توضح أبرز معالم الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- قلة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- قلة وضوح الرؤية لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- غياب قواعد البيانات الدقيقة التي يمكن الارتكان عليها في عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع.
- ضعف استراتيجيات المتابعة والتقويم للخطط الاستراتيجية، فضلاً عن غياب مفهوم المساءلة والمحاسبية.
- التركيز على الشكل دون الجوهر، إذ يزداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى النظرية، ويقل على مستوى التطبيق.
- ضعف القدرة التنافسية للجامعة على اجتذاب الكوادر العلمية المتميزة نظراً لقلة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.
- غياب قنوات الاتصال بين فريق الخطة الاستراتيجية بالجامعة وبين غالبية أعضاء هيئة التدريس.

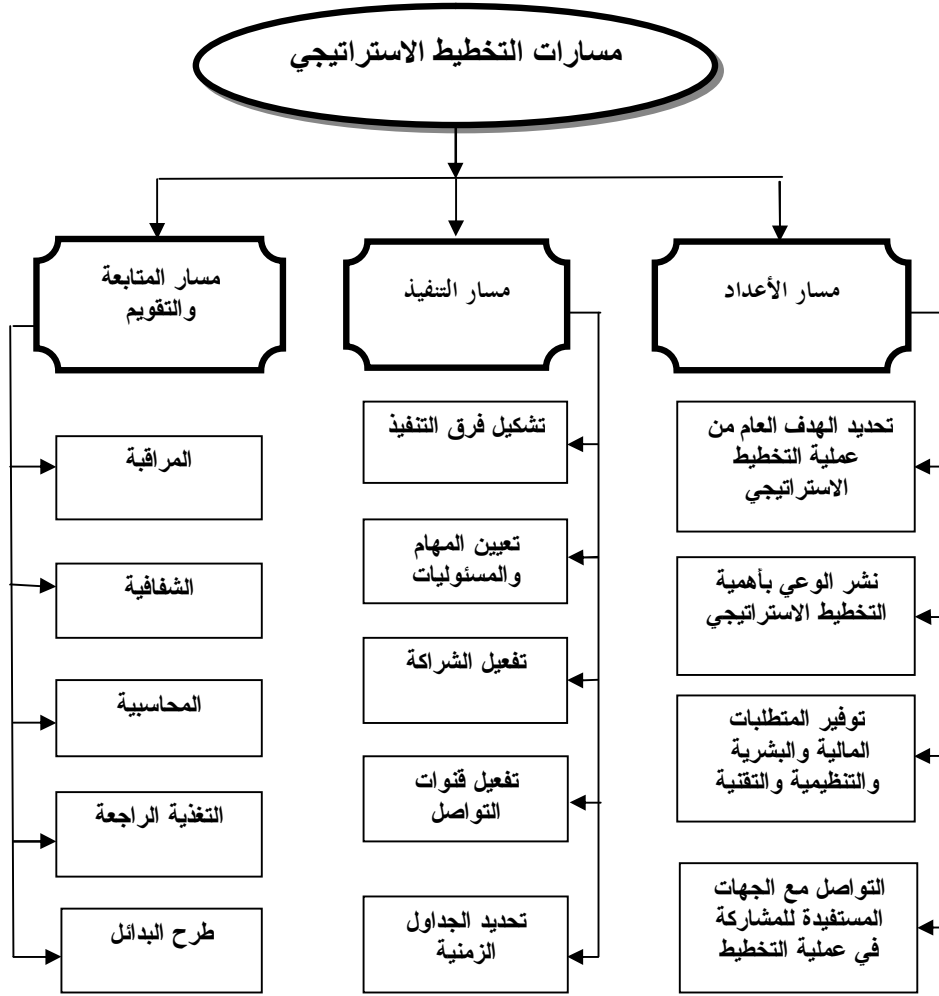
- ضغوط العمل وكثرة الأعباء الإدارية والتدريسية، مما أدى إلى قلة الوقت الكافي لدى أعضاء هيئة التدريس للاتخراط في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا بالجامعة.
- قلة تحمس كثير من أعضاء هيئة التدريس للعمل التخطيطي، نظراً لغياب الحوافز.
- ضعف ملائمة البيئة الجامعية وقصور المباني وقلة تكافؤ الموارد المتاحة.

#### ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- ◇ تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مستوى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ككل وكذلك مستوى ممارسة مراحلها الفرعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان (عينة الدراسة) تقع في المدى المقبول، ولكنها لا ترقى إلى مستوى الممارسات الجيدة.
- ◇ توضح النتائج أنه لا يوجد تأثير لاختلاف النوع أو الرتبة الأكاديمية في تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان.
- ◇ كما تشير النتائج إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية) في أربعة مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والقيم، والتوجه الاستراتيجي، وإقرار الخطة وتنفيذها، والمتابعة والتقييم) وذلك لصالح منسوبي الكليات العلمية، بمعنى أن منسوبي الكليات العلمية بجامعة جازان أكثر إدراكاً لتوافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي فيما يتصل بهذه المراحل الأربعة من منسوبي الكليات الإنسانية. في حين أسفرت النتائج عن عدم وجود تأثير لاختلاف نوع الكلية في تقدير العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان فيما يتعلق ببعدي (الجاهزية للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي).
- ◇ وتشير نتائج التحليل الكيفي لاستجابات عينة الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي قد تحد من قدرة جامعة جازان على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، من أهمها: ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي، وقلة النشرات الدورية والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقلة وضوح الرؤية لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وانشغال كثيرًا منهم بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وضعف اهتمامهم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، علاوة على غياب قواعد البيانات الدقيقة، وضعف استراتيجيات المتابعة والتقييم، والتركيز على الشكل دون الجوهر، وضعف قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا بالجامعة، وأيضاً بين أعضاء هيئة التدريس وفريق الخطة الاستراتيجية بالجامعة، هذا إلى جانب ضعف القدرة التنافسية للجامعة على اجتذاب الكوادر العلمية المتميزة، وقلة تحمس كثير من أعضاء هيئة التدريس للعمل التخطيطي.

## القسم الخامس: إجراءات مقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان

تأسيساً على نتائج الدراسة الميدانية وفي ضوء ما أسفرت عنه أدبيات التخطيط الاستراتيجي، يمكن صياغة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من خلال ثلاثة مسارات أساسية (الإعداد، التنفيذ، المتابعة والتقييم)، وتتمثل فيما يأتي:



شكل رقم (١)

مقترح لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان

( المصدر: تصميم الباحث )

- يلخص الشكل السابق الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في ثلاثة مسارات رئيسية، هي:
- ١- مسار الإعداد للتخطيط، وفيه تضطلع إدارة الجامعة بتهيئة المجتمع الجامعي للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال:
    - تحديد الهدف العام من عملية التخطيط الاستراتيجي، والإعلان عنه لجميع منسوبي الجامعة.
    - نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين في الجامعة من خلال المنشورات التعريفية الدورية، والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
    - توفير كافة المتطلبات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من كوادر بشرية متخصصة، وهياكل تنظيمية، وموارد مالية، ومتطلبات تقنية.
    - الاتصال بالجهات المستفيدة من خدمات الجامعة ودعوتهم للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بصفتهم شركاء لها.
  - ٢- مسار التنفيذ، ويتضمن هذا المسار بعض الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، من أهمها:
    - تشكيل فرق التنفيذ، تشكل الجامعة الفريق المركزي وفرق العمل الفرعية المسنولة عن تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة المعايير المهنية في اختيار الأعضاء.
    - تعيين المهام والمسئوليات، حيث يتم التحديد الدقيق لاختصاصات ومهام فريق العمل المركزي وفرق العمل الفرعية وفريق المتابعة والتقييم، حتى لا تتداخل التخصصات، ويسهل محاسبة المقصرين.
    - تفعيل شراكة حقيقية بين إدارة الجامعة ومنسوبيها وجميع الأطراف المعنية وكذلك الجهات المستفيدة لصياغة رؤية ورسالة الجامعة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وإقرار الخطة الاستراتيجية.
    - تفعيل قنوات التواصل بين الإدارة العليا وكافة الأطراف المعنية بالجامعة وخارجها لمناقشة الخطة الاستراتيجية، وكذلك بين أعضاء هيئة التدريس وفريق الخطة الاستراتيجية بالجامعة للحصول على تغذية راجعة.
    - تحديد الجداول الزمنية، حيث تضع الجامعة الجداول الزمنية والموازنات المالية اللازمة لتحقيق كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية.

- ٣- مسار المتابعة والتقويم، ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المسار ما يلي:
- الرقابة، وفيه تتم مراقبة تطبيق الخطط فيما يتعلق بالأهداف قصيرة المدى ومتوسطة المدى من خلال وضع نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف.
  - الشفافية، وفيه تقوم الجامعة بوضع آليات واضحة لإعداد تقارير المتابعة الدورية لتنفيذ الخطط المعتمدة تتسم بالمصداقية والمهنية، وتبتعد عن تزيف الحقائق ونفاق المسؤولين.
  - المحاسبية، وفيه تطبق الجامعة نظام واضح ومعلن للمساءلة كي يتحمل كل فرد مسئولية أثناء تحقيق الأهداف.
  - التغذية الراجعة، وفيه تفتح قنوات التواصل بين فريق الخطة الاستراتيجية وكافة الأطراف المعنية للحصول على تغذية راجعة فيما يتعلق بدرجة التقدم في تحقيق الأهداف.
  - طرح البدائل، تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها.

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٣)، "استخدام نموذج كوفمان (O. E. M) في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي"، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (الاعتماد المدرسي)، في الفترة ٤-٦ فبراير، الرياض.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١٠)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورقة عمل مقدمة في "دوة التعليم العالي للفتاة الأبعاد والتطلعات"، في الفترة ٣-٥ يناير ٢٠١٠، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- حافظ، محمد صبري والبحيري، السيد السيد (٢٠٠٦)، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب: القاهرة.
- الحجري، سالم (٢٠١٢)، "أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي"، رسالة التربية، ع(٣١)، سلطنة عمان، ١٤-٢٩.
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٢)، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسين، حسن (٢٠٠٢)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية (عدد خاص)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: مصر، ١٦٠-٢١٠.
- حلس، سالم عبد الله (٢٠١٣)، "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج(٦)، ع(١٣)، ١٢٩-١٥٠.
- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل (٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي.



- الدجني، إباد (٢٠٠٧)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجني، إباد (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- دليل الجامعة (٢٠١٥)، جامعة جازان: ملاحح وإمضاءات، متوفر على شبكة الانترنت على الرابط التالي:  
[http://www.jazanu.edu.sa/AboutUniv/Documents/2013\\_zpsa59a238e.pdf](http://www.jazanu.edu.sa/AboutUniv/Documents/2013_zpsa59a238e.pdf)
- الدهدار، مروان (٢٠٠٦)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية- دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٧)، التعليم العالي في عصر المعرفة "التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل"، عمان: دار الشروق.
- رستم، رفعت (٢٠٠٤)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، مج-١(١)، ع(١)، الجامعة الإسلامية، غزة، ٦٦-٧٩.
- رمضان، محمد جابر (٢٠١٣)، بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(٣٣)، يناير، ٣٠٣-٣٦٠.
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٣)، تعليم الكبار منظور استراتيجي، الكويت: دار سعاد الصباح.
- السلمي، علي (٢٠٠٠)، الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة الغريب.
- سوهاج، بادي (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج-٤(٨)، ع(٤)، كانون الأول، ٧٠-١٣.
- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (٢٠١٢)، كيف تكتب خطة استراتيجية، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

- الشويخ، عاطف عبد الحميد (٢٠٠٧)، واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة
- عبد ربه ، سليمان محمد (٢٠١١)، "دراسة مقارنة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر"، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، في الفترة ١٠-١٢ مايو، جامعة الزرقاء، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨)، الإدارة والتخطيط التربوي "النظرية والتطبيق"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمادة التطوير الأكاديمي (٢٠١٣)، رؤية جامعة جازان: الخطة الاستراتيجية ١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م، وكالة الجامعة للجود والتطوير الأكاديمي، جامعة جازان، متاح:  
[http://www.jazanu.edu.sa/Administrations/spc/Documents/PROFILE\\_Ar1.pdf](http://www.jazanu.edu.sa/Administrations/spc/Documents/PROFILE_Ar1.pdf)
- عمادة التطوير الأكاديمي (٢٠١٤)، جازان: الجامعة-المنطقة "كتيب تعريفي"، عمادة التطوير الأكاديمي، جامعة جازان، متاح على  
[http://deanships.jazanu.edu.sa/dev/Documents/Amada\\_Booklet\\_Press.pdf](http://deanships.jazanu.edu.sa/dev/Documents/Amada_Booklet_Press.pdf)
- العمرات، محمد سالم (٢٠١٤)، مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدي مديري ومديرات مدارس البترا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج- (١٥)، ع(٢)، ٣٠٨ - ٣٣٥.
- العمراني، عبد الكريم جاسم وآخرون (٢٠١١)، "التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، في الفترة ١٠-١٢ مايو، جامعة الزرقاء، الأردن.
- غنيمه، محمد متولي (٢٠٠٥)، التخطيط التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القرشي، زين بنت عبد الكريم (٢٠٠٨)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الكلثم، حمد وبدرانة، حازم (٢٠١٢)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج-٥، ع(١٠)، ١٨٧-٢٠٢.
- اللقاني، أحمد حسين والجميل، على أحمد (١٩٩٩)، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط٢، القاهرة: عالم الكتب.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦)، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المبعوث، محمد حسين (٢٠٠٣)، "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، ع(٨)، ٧٩-١٢٦.
- محمد، محمد سيد (٢٠٠٥)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في عصر المعلومات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.
- المحيسن، معن والكيلاني، أنمار (٢٠١٠)، مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج-٦، ع(١)، ١-٢٦.
- المرسي، جمال الدين؛ أبو بكر، مصطفى & حية، طارق رشدي (٢٠٠٢)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، محمود أبو بكر (٢٠٠٠)، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- النعيمي، صلاح (٢٠٠٨)، الإدارة، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نور الدين، مازن (٢٠٠٨)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- وكالة التطوير الأكاديمي(٢٠١٤)، التقرير السنوي للعام الجامعي ١٤٣٣/١٤٣٤، إدارة الدراسات والمعلومات، جامعة جازان، متاح على <http://www.jazanu.edu.sa/AboutUniv/Documents/JazanBook.pdf>
- ياسين، شريفى (٢٠١٠)، التخطيط الإستراتيجى المدرسى فى ظل قانون المدارس الخاصة فى الجزائر (٢٠٠٣-٢٠٠٨)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالى إبراهيم، الجزائر.
- يونس، نزيه حسن (٢٠٠٩)، توظيف التخطيط الاستراتيجى فى تطوير الإشراف التربوي فى محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.

#### ب- المراجع الأجنبية:

- Achampong, F.K. (2010). "Integrating Risk Management and Strategic Planning", *Planning for Higher Education*, 38(1): 22-27, January-March.
- Beach, R., McInerney, W., Beach, R., Lindahl, R., Beach, R., & Lindahl, R. (2006). Planning models. In F. English (Ed.), *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. (pp.763-766). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412939584.n438>
- DEL BARRIO, S. & LUQUE, T. (2009), "The value of client perceptions in university strategic planning: an empirical analysis study" *Industry & Higher Education*, 23(6): 423-436.
- Digman, Lester A.(1990). *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, Homewood: DPI Irwin.
- Dolence, Michael, (2004). "The Curriculum-Centered Strategic Planning Model", EDUCAUSE Center for Applied Research, *Research Bulletin*, (10).
- Ford, G. (2008). *Presidents', chief academic officers', and chief financial officers' perceptions of the effectiveness of strategic planning in North Carolina community colleges*. PhD Thesis, Western Carolina University. Dissertation Abstract International, 8(13):12-37.
- Fred, M. (2008). "Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons", *Planning for Higher Education*, 36(3): 5-21.

- Ghoneim, Nashwa & El Baradei, Laila (2013). The Impact of Strategic Planning on Egyptian Non-profits' Performance: An Assessment Using the Balanced Scorecard, *Journal of US-China Public Administration*, 10(1): 57-76, January.
- Grant, H. & Thomas, D. (2014). "Definitions, Benefits, and Barriers of K-12 Educational Strategic Planning", *Journal of Instructional Psychology*, 31(3): 233-239, Sep.
- Lerner, A. (1999). "A Strategic Planning Primer for Higher Education", Retrieved from: [http://www.fgcu.edu/provost/files/strategic\\_planning\\_primer.pdf](http://www.fgcu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf)
- Micheal Allison & Jude Kaye (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organization: a Practical Guide and Workbook*, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons ,Inc., P: 1-2.
- Orgasawara, Masaaki (2004). "Strategic Planning of the Graduate and Undergraduate Education in a Research University in Japan." *Higher Education Policy*, 15(1): 55-60.
- Policastro, M. (2003). *Introduction to Strategic Planning*, Small Business Administration (SBA), U.S. <http://www.proconsulting.md/uploads/public/Michael L. Poli castro - Introduction to strategic planning Download PDF.pdf>
- Rhoades, Gary (2000). "Who's Doing It Right? Strategic Activity in Public Research Universities", *The Review of Higher Education*, 24(1): 41-66.
- Salter, Robert Lawrence (2014). *Two Case Studies of the University Strategic Planning Process*, EdD Dissertation, Lindenwood University, ProQesrt Document no. 3645324.
- Wilcoxson, J.E. (2012). *Strategic Planning Implementation: A Case Study of A California Community College*, Unpublished Doctoral Dissertation, California State University.
- Wilkinson, R. B., Taylor, J. S., Peterson, A., & de Lourdes Machado-Taylor, M. (2007). *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning*. Virginia Beach, VA: EPI International.

ملحق رقم (١)

السيد الأستاذ الدكتور/ .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ،

تأتي هذه الاستبانة في إطار إجراءات بحث علمي يهدف إلى الوقوف على واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية . وإذ أقدر لسيداتكم حسن تعاونكم ، فإنني أتعهد بأن هذه البيانات تحظى بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبشكل جماعي فقط .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

د. محمد محمد غنيم سويلم

تعليمات الإجابة: من فضلك

١. يرجى قراءة كل عبارة بدقة وتحديد درجة حدوثها في الواقع طبقاً لتقييمك الموضوعي لها .
٢. أجب عن جميع العبارات.
٣. لا تضع أكثر من علامة للعبارة نفسها.
٤. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة والأمر يتوقف على تقديرك الذاتي بأمانة.

أولاً - البيانات الأساسية:

من فضلك اكتب بياناتك التالية:

٣. الرتبة الأكاديمية: - أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر	١. النوع: - ذكر ( ) - أنثى ( )  ٢. الكلية: - علمية ( ) - إنسانية ( )
---	--

ثانياً - محاور الاستبانة:

م	١	٢	٣	٤	٥
	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
	الأبعاد والمفردات				
١.					
	١- الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي				
	تتبنى إدارة الجامعة فكرة التخطيط الاستراتيجي				
٢.					
	تمتلك الجامعة القدرة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي				
٣.					
	تهيئ الإدارة مجتمع الجامعة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي				
٤.					
	تعقد الجامعة ورش تدريبية لتوعية الهيئة التدريسية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه				
٥.					
	تسمح الجامعة للمستفيدين بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بصفتهم شركاء لها				
٦.					
	تستعين الجامعة ببعض الخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الإستراتيجية				
٧.					
	٢- الرؤية والرسالة الإستراتيجية والقيم				
٨.					
	توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية الجامعة ورسالتها				
٩.					
	تشارك جميع الأطراف المعنية في صياغة رؤية ورسالة الجامعة				
١٠.					
	تقوم الجامعة بنشر الرؤية والرسالة بين منسوبيها لتحفيزهم على تحقيق الأهداف				
١١.					
	يستوعب أعضاء هيئة التدريس قيم ورسالة الجامعة بما يمكنهم من الالتزام بها				
	تقوم الجامعة بإعداد رؤيتها ورسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة				

٥	٤	٣	٢	١	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	الأبعاد والمفردات
					١٢. تسعى الجامعة نحو الجودة والتميز وتركز على الإبداع
					١٣. تلتزم الجامعة بمبادئ الاحترام والعدالة والشفافية في التعامل مع جميع منسوبيها
					١٤. تغرس الجامعة قيم المواطنة الصالحة والانتماء من خلال برامجها وأنشطتها
					٣- التحليل الإستراتيجي
					١٥. يوجد فريق بالجامعة لقيادة عملية التقييم الذاتي للوضع الراهن للجامعة
					١٦. يتم اطلاع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على نتائج التقييم الذاتي (الدراسة الذاتية للجامعة)
					١٧. تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف
					١٨. تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها
					١٩. تتعرف الجامعة إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها
					٢٠. تتصل الجامعة ببرامج دولية متعددة من أجل المنح والبعثات وتبادل الخبرات
					٢١. تحدد الجامعة بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها واهتماماتهم المختلفة
					٤- التوجه الاستراتيجي
					٢٢. تسعى الجامعة إلى الحد من المركزية في صنع القرار



٥	٤	٣	٢	١	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	الأبعاد والمفردات
					٢٣. تسعى إدارة الجامعة إلى بناء ثقافة مشتركة مع العاملين تركز على الشفافية والتواصل
					٢٤. يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
					٢٥. تستحدث الجامعة وحدات أكاديمية وبحثية في المجالات التي تهتم منطقة جازان والمملكة
					٢٦. تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
					٥- إقرار الخطة وتنفيذها
					٢٧. تنظم الجامعة ورش عمل للعاملين بها حول وضع الخطة الإستراتيجية
					٢٨. تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الإستراتيجية
					٢٩. تكتب الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل واضح ومفهوم لجميع العاملين
					٣٠. تحدد الجامعة الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					٣١. توفر الجامعة كافة التسهيلات لإنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					٣٢. تحدد الجامعة برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					٣٣. تضع الجامعة الجداول الزمنية والموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية

