# التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية "دراسة تحليلية"


## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية التي قدمها طلاب الدراسات العليا من الذكور والإناث وتم إجازتها في الجامعات السعودية خلال الفترة (٢٠٠٣-٢٠١٨). واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لجميع تلك الرسائل العلمية. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الرسائل العلمية معده من الذكور والإناث للحصول على درجة الماجستير دون الدكتوراه وأجيزت من (٦) جامعات وطبقت على الذكور والإناث في (٩) جهات، كما أن غالب الرسائل العلمية استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وكان عام ٢٠١٧ هو أكثر الأعوام التي أجيزت فيه الرسائل، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أكثر الجامعات التي إجازتها، وجامعة الملك سعود أكثر الجهات التي طبقت عليها، وقد كانت موضوعات الرسائل عن (عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي)، وأن تلك الموضوعات لم تكن متراكمة بالشكل الذي يحقق صورة تكاملية لنتائجها تعود على تطوير التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. وقد أوصت الدراسة بتشكيل مصفوفة لأبحاث التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في كل جامعة بما يحقق احتياجاتها ويعالج مشكلاتها بصورة متكاملة غير متكررة تسهم في تطوير وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة التعليم العالي، والاهتمام بأبحاث التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأقسام غير التربوية، والاستعانة بنتائج تلك الدراسات كتغذية راجعة.

## Abstract:

**The study aimed to identify the reality of strategic planning for higher education in the scientific messages submitted by male and female graduate students and was approved at the Saudi universities during the period (2003-2018). The study used the method of content analysis for all these scientific messages. The study found that all the scientific messages were prepared by males and females to obtain a master's degree without a doctorate and approved from (6) universities and applied to males and females in (9) destinations, and most of the scientific messages used the descriptive method and the tool of resolution ،The year 2017 was the most approved year, and Imam Muhammad Bin Saud Islamic University was the most approved university, and King Saud University was the most applied. The topics of the**

**messages were strategic planning processes, strategic planning implementation, And constraints of strategic planning), and that these topics were not accumulated in a way that achieves an integrative picture of their results is the development of strategic planning in higher education. The study recommended the formation of a matrix of strategic planning research for higher education in each university to meet their needs and addresses their problems in an integrated and non-recurrent manner, which contribute to developing and activating the role of strategic planning in raising the efficiency of higher education. As a feedback.**

**مقدمة:**

**في الوقت الذي يكون للتعليم العالي دوراً بارزاً ومهماً في صياغة صورة مستقبل المجتمع من خلال إعداد أهم جوانب التطوير والمتمثلة في العنصر البشري وتأهيلهم للقيام بدورهم في تنمية المجتمع بشكل مستدام، فإن للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في أداء التعليم العالي بكفاءة عالية. وقد أشار جمعة (٢٠١٢) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الجامعات على مواجهة تحدياتها الخارجية وقواها الداخلية مثل ارتفاع الطلب على التعلم الجامعي وانخفاض التمويل الحكومي والتنافس مع نماذج التعليم الجامعي الجديد وغيرها. ومن جهة أخرى فإن البحوث العلمية ومن ضمنها الرسائل العلمية لها دور في تطوير كافة المجالات ومن بينها التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، لذا تعد الرسائل العلمية في الجامعات جزءاً هاماً من منظومة البحوث العلمية لتطوير الإثراء العلمي وتوظيفه، خاصة أنها تقوم بدراسة الظواهر أو القضايا أو المشكلات والإسهام في حلها وتحديد البدائل والسياسات والأنظمة لها، ويعدها طلاب الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه بعد تدريبهم على أساليب البحث العلمي في ضوء منهجيته العلمية وبإشراف أساتذة لهم خبرات واسعة، وقد أشار الجاسر (٢٠١٧) أن الرسائل العلمية لطلاب الدراسات العليا من أبرز تلك المصادر العلمية ورافداً لتطوير المعرفة وإثرائها نظراً لاختيار مواضيعها وفق معايير حداثة المواضيع وأصالتها. وقد أكد مجلس التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (١٤٢٨هـ) بضرورة إسهام الرسائل العلمية التي تتميز بالجدة والأصالة في إثراء المعرفة الإنسانية بكافة مجالاتها والإسهام الفاعل في تنمية المعرفة المتخصصة. كما أكدت توصيات ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية المنعقدة بجامعة الملك عبد العزيز (١٤٢٢هـ) وخطة التنمية العاشرة (١٤٣٦هـ) على أهمية أن تسهم الرسائل العلمية في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بموضوعات تتصف بالإبداع والابتكار.**

## مشكلة الدراسة:

أشار الجاسر (٢٠١٧) إلى محدودية الدور التنموي للرسائل العلمية التي يعدها طلاب الدراسات العليا وضعف مساهمتها في تشخيص المشكلات وطرح الحلول، وأن مجموعة من الدراسات والبحوث أكدت أن غالبية البحوث في الدراسات العليا في الجامعات تكراراً لبعضها، وتتناول موضوعات أُشبعت بحثاً نظراً لعدم وضوح الرؤية تجاه الموضوعات في الرسائل المجازة لذا فإنه من الضروري مراجعة وتقويم تلك الرسائل. كما أشار الذيابي (٢٠١٥) إلى أن مجموعة من الدراسات أكدت وجود مأخذ على بحوث طلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية نتيجة لعدم وجود ضبط ببليوجرافي لها على المستوى الوطني. وبعد مضي ما لا يقل عن أربعة عقود من افتتاح أقسام للدراسات العليا في الكليات بالجامعات السعودية والتي يكون من ضمن اختصاصاتها دراسة التخطيط الاستراتيجي، ولكون المنظور الاستراتيجي أصبح هو المنظور المطبق على أعلى مستوى متمثلاً في رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولأهمية أن يكون لتلك الرسائل العلمية، التي خُصصت بشكل دقيق في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي دون غيره، دور تنموي في تشخيص المشكلات وطرح الحلول المناسبة للتنمية المستدامة نظراً لارتباط مشكلات البحوث عامة ورسائل الماجستير والدكتوراه خاصة بحاجات المجتمع، ونظراً لندرة البحوث التي راجعت واقع الرسائل العليمة في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، ولضرورة تقصي واقعها وفق منهجية علمية؛ فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية (٢٠٠٣ إلى ٢٠١٨).

## أسئلة الدراسة:

١. ما توزيع الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الجامعات السعودية بحسب الجامعات المانحة وكل من: (زمن الدراسة، والجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث، وجنس الباحث وجنس المجتمع المبحوث، والمنهج العلمي وأداة الدراسة)؟.
٢. ما توزيع الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الجامعات السعودية بحسب موضوع الدراسة وكل من: (زمن الدراسة، والجامعة المانحة، والجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث، وجنس الباحث وجنس المجتمع المبحوث)؟.
٣. ما الصورة التكاملية لنتائج وتوصيات الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الجامعات السعودية؟

**أهداف الدراسة:**

١. التعرف على التوزيع الزمني للرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجامعات السعودية خلال الأعوام (٢٠٠٣م -٢٠١٨م).
٢. التعرف على توزيع الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجامعات السعودية من حيث الجامعات المانحة وكل من (زمن الدراسة، والجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث، وجنس الباحث وجنس المجتمع المبحوث، والمنهج العلمي وأداة الدراسة).
٣. التعرف على توزيع الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بالجامعات السعودية بحسب المواضيع وكل من زمن الدراسة، والجامعة المانحة، والجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث، وجنس الباحث وجنس المجتمع المبحوث).
٤. التعرف على الصورة التكاملية لنتائج وتوصيات مواضيع الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الجامعات السعودية.

**أهمية الدراسة:**

١. أهمية تقديم الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) بالجامعات السعودية في ضوء احتياجات المجتمع السعودي.
٢. إبراز دور الرسائل العلمية في موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي خلال الخمس عشرة سنة الماضية.
٣. مساعدة الباحثين على اختيار مواضيع تكون ذات أصالة وجدية أكثر بما يسهم في تطوير الجانب المعرفي والتطبيقي.
٤. قد تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين في مجالات ومواضيع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.
٥. الإسهام في معالجة ندرة الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي.
٦. تشخيص واقع الرسائل وتحليل العلاقة بينها وبين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية بشكل علمي.

**حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) المجازة في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

**الحدود المكانية: الأقسام الأكاديمية التربوية ذات الاختصاص (الإدارة وأصول التربية) في الجامعات السعودية.**

**الحدود الزمانية: الأعوام الدراسية (٢٠٠٣ – ٢٠١٨).**

## المصطلحات والخلفية النظرية:

### الرسائل العلمية:

**يّعد البحث العلمي من أولويات اهتمام الجامعات بصفته ركيزة للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها فضلاً على أنه أحد المهام الرئيسة للجامعات، كما تعد الرسائل العلمية في أقسام كليات الجامعات جزءاً مهماً من بحوث الجامعات العلمية والتي يقوم به طلاب الدراسات العليا نظرياً أو تطبيقياً في مجال العلوم الإنسانية أو العلمية استكمالاً للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه، وتكون وفق أنظمة الجامعات السعودية والمنهج العلمي لإعداد البحوث. وقد أشار سعيد (٢٠١٣) إلى أن الجامعات لها دور بارز من خلال البحوث النظرية والتي تسهم في تطوير المعارف وتعميق التخصص العلمي الدقيق ورفع المستوى العلمي المتقدم، والبحوث التطبيقية التي تطور الأساليب المختلفة لتسريع التطور في كافة المجالات وتقديم الحلول المناسبة لكثير من المشكلات بما يعكس دور الجامعة في المجتمع المحيط بها. كما أكد عطاري وجبران (٢٠٠٦) أن الرسائل العلمية في الجامعات لها دور في حركة البحث العلمي ومن ناحية أخرى فهي تسهم في دفع المعرفة العلمية. وحيث إن الرسائل العلمية في الجامعات من أنواعها البحث التربوي، فقد أشار هاشم (٢٠١٣) إلى أن مجموعة من الدراسات ترى أن البحث التربوي نمط من أنماط البحث العلمي ذو منهجية علمية نوعية وكمية لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول لها من خلال مستوياته الأربعة الوصفي أو التفسيري أو التعميمي أو التنظيري.**

**ويرى الباحث أن الرسائل العلمية؛ هي ما يقوم به طلاب وطالبات الدراسات العليا من أبحاث علمية نظرية أو تطبيقية في مجال أحد العلوم الإنسانية أو العلمية استكمالا للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه، وتكون وفق أنظمة الجامعات السعودية والمنهج العلمي لإعداد البحوث.**

**أما الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي؛ فهي تلك البحوث التي تناولت واقعه أو معوقاته أو عملياته أو طرحت تصوراً له في المستقبل إسهاماً في تطويره لرفع كفاءة التعليم العالي.**

## التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف Bryson (٢٠٠٤) التخطيط الاستراتيجي بأنه "جهد منضبط لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ما هي المنظمة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك" (ص ٦). وعرفه البركي (٢٠١٦) على أنه "عملية علمية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه المؤسسة أو الكيان أو الجهة في مدة زمنية محددة منطلقة من الحاجات وتحديد الأولويات لتحقيق التطور والنماء والجودة" (ص ١٠٤)، وذكر المليجي ويوسف (٢٠١٠) بأنه مدخل مستقبلي وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتطوير التعليم الجامعي وتحقيق جودته، كما أشار Wilkes (٢٠٠٦) إلى أن مجموعة من الباحثين خلصوا إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعمل في إطار زمني لترجمة الرؤية والقيم إلى نتائج قابلة للقياس.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي؛ عمليات علمية منتظمة تحدد هوية المنظمة، ومصفوفة إمكاناتها، وكيفية توظيفها بطرائق مبدعة ومبتكرة لإعادة اكتشاف نفسها ورسم صورتها المستقبلية الممكنة وتطويرها بشكل مستدام. وقد أشار الشهري (٢٠١٨) إلى أن مجموعة من الدراسات حددت مجموعة من خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على التوالي (الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وبناء وصياغة رسالة الجامعة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة، وصياغة توجهات ورؤية الجامعة المستقبلية، وتحديد الاستراتيجية، وتحديد الأهداف وبرامجها التشغيلية، ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة التشغيلية).

## التعليم العالي في المملكة والتخطيط الاستراتيجي:

التعليم العالي في المملكة خطى خطوات متميزة في ظل اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين، حيث يقوم بدور هام في إعداد المهارات اللازمة لاحتياجات التنمية بالرغم مما يوجهه من تحديات معاصرة، وعلى جانب الدراسات العليا فقد بدأت في المملكة منذ عام ١٣٨٥هـ بالمعهد العالي للقضاء ثم توالت الأقسام في الجامعات تواليا حتى شهدت تطورات بها تتوافق مع التوجهات التنموية، وقد حدد مجلس التعليم العالي (١٤٢٨هـ) أهداف التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ومن أهمها الإسهام في إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها عن طريق الدراسات المتخصصة والبحث الجاد للوصول إلى إضافات علمية تطبيقية مبتكرة لتمكين الطلاب المتميزين لمواصلة دراساتهم العليا، وتشجيع الكفاءات العلمية على مسايرة التقدم السريع للعلم والتقنية ودفعهم لتطوير البحث العلمي لمعالجة قضايا المجتمع السعودي، وقد حدد نظام دراسة

الماجستير والدكتوراه مشروعا بحثيا بعد استكمال الوحدات المقررة. ومما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي من خلال مراحله وعملياته العلمية يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية في التعليم العالي نظرا لما يتصف به من ميزات تنظيمية وإجراءات منتظمة تمكن مؤسسات التعليم العالي من إعادة اكتشاف نفسها وتحسين وتطوير مستقبلها بدءاً من تحديد رسالتها وإمكاناتها وانتهاءً برؤيتها وقضاياها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها وبرامجها التنفيذية. وقد أكد العسكر (٢٠١٥) أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في غاية الأهمية بل هي أولى من غيرها نظرا لكونها معاقل للعلم والمعرفة. كما أشار المليجي ويوسف (٢٠١٠) أن مجموعة من الدراسات مثل Stevens (٢٠٠٤)، Burgess (٢٠٠٨)، Williams (٢٠٠٩)، وبيومي والمليجي (٢٠١١) أكدت أن أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي تتمثل في تحسين نوعيته وإحداث التغيير فيه وتدعيم إصلاحه وفق ما تقوم به قيادة الجامعة أو الكلية بالتعاون مع فريق التخطيط وتحديد الأدوار وتفعيل العمل التعاوني لكل فرد وتشجيعهم على الإبداع والانتماء للعمل المؤسسي للوصول إلى وضع أفضل لترشيد القرارات والتحكم في الموارد المتاحة للوصول إلى المستقبل واستمرار زيادة الكفاءة والفاعلية.

كما أكد الكساب والزبيدي (٢٠١٤) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي تبرز من كونه أسلوباً جديداً للتفكير يتضح من خلال تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة وفاعلة وتحديد مقاييس لاستمرار النجاح الذي يقود تغطية احتياجات التنمية من الموارد البشرية والتحولات المحورية تجاه مجتمع المعرفة. وذكر آل غيهب (٢٠١٥) أن النقلة النوعية للعلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي اتضحت حينما اجتمع المسئولون عنه عام ١٩٩٥م انطلاقا مما نشره جورج كيلر عام ١٩٨٣م "الاستراتيجية الأكاديمية" (ص٣).

وفي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة فقد أخذ التخطيط الاستراتيجي الاهتمام اللازم في وزارة التعليم العالي (سابقا) من خلال الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي ١٤٢٥-١٤٥٠ (آفاق) ونشر ثقافته في مؤسساتها، وبادرت الجامعات السعودية بالعمل به وأصدرت الأدلة التخطيطية للمساعدة على وضع الخطط الاستراتيجية لها. وقد أكدت دراسة القرشي (٢٠٠٨) على استفادة الجامعات السعودية من التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي والإداري والأكاديمي للجامعة، وذلك لكونه أسلوب يعمل على تكامل وترابط جميع وظائف الجامعة وإتاحة الفرصة لمشاركة منسوبي الجامعة، حيث يساعدها التخطيط الاستراتيجي على ربطها ببيئتها المحيطة بها وتحديد قضاياها الاستراتيجية واتجاهاتها الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبارات المتطلبات اللازمة له في مؤسسات التعليم العالي والتي من أهمها وجود إدارة استراتيجية لبناء القدرات والدعم الإداري والمالي اللازم، وإصدار القرارات اللازمة للتنظيم المناسب،

وبناء نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة، بالإضافة إلى تشكيل ثقافة المؤسسة بالاشتراك في تحديد القيم والمعايير ومناخ العمل.

كما أشارت دراسة الدوسري (٢٠١٦) إلى العوامل المؤدية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ومن أهمها قيامه على نظام متكامل واقعي من بيئة العمل يتم فيه التنسيق والتناغم بين الأقسام العلمية، والتزام القيادات، وتفويض الصلاحيات، واشتراك جميع العاملين لضمان تفاعلهم عند التطبيق، ودقة المعلومات والبيانات، وتلبيتها لحاجة الفرد والمجتمع، وقابليتها للتطوير والتحسين والتقييم والرقابة والمتابعة. كما أشارت أيضا إلى وجود صعوبات للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي منها: كثرة أعباء القيادات الأكاديمية، وقلة الدورات التدريبية لهم وقصور التعاون بينهم، وغياب معايير اختيار العاملين الأكفاء، وقلة الحوافز المادية للقيادات، وقلة توفر التجهيزات، وضعف انتماء العاملين والتأهيل اللازم لمشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي.

**الدراسات سابقة:**

- دراسة الجاسر (٢٠١٧) بهدف التعرف على التوجهات الموضوعية للبحوث والرسائل العلمية في تخصص الإدارة التربوية (الماجستير والدكتوراه) المجازة من الجامعات السعودية خلال الفترة (١٣٩٦-١٤٣٦) حيث استخدمت أسلوب تحليل المحتوى لرسائل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود وجامعة أم القرى، وتوصلت إلى الرسائل العلمية غلب عليها البحث الميداني بنسبة عالية جدا، وكانت نسبة التعليم العام أعلى من العالي، كما أن موضوع التخطيط التربوي كان ترتيبه السابع من بين مواضيع الأبحاث الاثني عشر.

- دراسة البركي (٢٠١٦) بعنوان دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي هدفت إلى التعرف على مدى اعتماد نجاح الاستراتيجية على ارتباط البيئة الإقليمية والدولية، وعلى تحديد الأهداف على هذا الأساس، من خلال تحليل المواضيع التي توفرها الوثائق كمصادر رسمية تتمثل في الكتب والمجلات والتقارير والمجلات العلمية، فقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق مصالح ضخمة ويحتاج إلى منهجية متخصصة في الإعداد قادرة على التكيف مع كل جديد ويقوم على قيادة التغيير ووضع استراتيجيات طموحة، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على المنهجية العلمية ونشر ثقافة الاستراتيجية.
- دراسة الذيابي (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على التوجهات الموضوعية والمنهجية لأطروحات الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة أم القرى، وقد اتبعت المنهج الوصفي المعتمد على تحليل المحتوى لجميع رسائل الدكتوراه في

القسم من عام ١٤١٥-١٤٣٥، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرسائل اختلفت في مجالات البحث وجاء مجال السلوك التنظيمي في المرتبة الأولى، كما أن ٦٧,٥% منها استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد استهدف تقريبا ٦٠% من الرسائل وزارة التعليم العالي، ومن أهم توصياتها وضع خطة بحثية لمجالات البحث المختلفة بقسم الإدارة والتربوية والتخطيط.

- دراسة الغريب (٢٠١٤) حول توجهات البحث التربوي في أطروحات الماجستير والدكتوراه في مجال أصول التربية بكلية التربية بجامعة الإسكندرية ١٩٦٥-٢٠١٣، حيث تم التعرف على المواضيع التي بحثت خلال فترة الدراسة وإيضاح العلاقة الزمنية لها ومناهج البحث المستخدمة، وقد تبين أن نسبة رسائل الماجستير (٦٦%)، وأن جميع الرسائل ركزت على القضايا الفنية والجزئية في العملية التعليمية التي لا تؤدي إلى تراكم يمكن من خلاله مواجهة المشكلات، بينما في المرحلة الأخيرة ركزت في التعليم العالي على الحرية الأكاديمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، كما أن غالب الرسائل استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة.

- دراسة هاشم (٢٠١٣) وهدفت إلى التعرف على واقع البحث التربوي واتجاهاته في رسائل الماجستير والدكتوراه في مجال أصول التربية في كلية البنات للآداب والعلوم التربوية بجامعة عين شمس منذ عام ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠١٠م، وقد تم إخضاع الرسائل العلمية للفحص والتحليل للتوزيع الزمني لها، وبحسب جنس الباحث وجنسيته، ومنهج الرسالة ونوعها وأدواتها، ومجالات وتخصصات أصول التربية، والفئة المستهدفة والقضايا المبحوثة، ومن أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها أن نسبة رسائل الماجستير (٥١,٥٥%) وأن أعلى نسبة للرسائل كانت عام ٢٠٠٩م، وأن نسبة جنس الباحثات (٦٧%)، وأن استخدام المنهج الوصفي كان بأعلى نسبة (٨٩,٦٩%)، والاستبانة بنسبة (٥٥,٦٧%).

- جمعة (٢٠١٢) حول التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي حيث هدفت إلى التعرف على مفهومه وخصائصه وأهميته ومبررات الأخذ به في التعليم الجامعي، من ثم عملياته ومعوقات تطبيقه وذلك من خلال المنهج الوصفي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المصطلحات تعبر عن منهج تفكيري يقود المنظمة نحو المستقبل، كما أن له مجموعة من الخصائص من أهمها تمحوره حول الأهداف وتكامله بشكل موضوعي بين عملياته ومدخلاته ومخرجاته وبيئته لإحداث التغيير المطلوب وتطوير وتحسين أداء المنظمة، كما توصلت إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي تكمن في مواجهة التحديات الخارجية والقوى الداخلية والمتمثلة في البيئات السكانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والمؤسساتية، وأن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي قلة البحوث

العربية التي تناولته وصعوبة جمع معلوماته والقدرة على تحليلها وضعف الميزانيات المخصصة.

- دراسة Hallinger (٢٠١١) والهادفة لدراسة توجهات رسائل الدكتوراه في تخصص القيادة التربوية خلال ثلاث عقود ماضية، وذلك من خلال تحليل ١٣٠ رسالة مجازة من ٨٥ جامعة أمريكية، وتوصلت إلى الاهتمام لدى الباحثين والممارسين بمجال القيادة التربوية كان عاليا بالرغم من أن الموضوعات المبحوثة كانت غير كافية للإسهام في إثراء وتراكم المعرفة وعدم وجود إضافة من قبل الباحثين مع الإشارة إلى أن هناك تحسن في منهجية البحث.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن هناك اهتمام من الباحثين بتحليل محتوى البحوث والرسائل العلمية لمعرفة التوجهات والمواضيع المبحوثة في مجالات وتخصصات متعددة منها الإدارة التربوية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وأصول التربية، بالإضافة إلى مناهج البحث المستخدمة في تلك الرسائل، بالإضافة إلى تركيزهم على استخدام منهج تحليل المحتوى كما جاء في هذه الدراسة، وقد اتفقت غالب الدراسات مع هذه الدراسة في كون استخدام الرسائل العلمية للمنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة هي الأكثر استخداماً. كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التعرف على مواضيع الرسائل العلمية خلال فترة معينة مثل دراسة الجاسر (٢٠١٧) والذيابي (٢٠١٥) والغريب (٢٠١٤) وهاشم (٢٠١٣) و Ehallinge (٢٠١١) إلا أنها اختلفت معها في موضوع البحث. ومن جهة أخرى اتفقت دراسة البركي (٢٠١٦) مع هذه الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي إلا أنها اختلفت معها في تركيزها على ارتباطه بالبيئة المحلية في تحديد الأهداف بينما ركزت الدراسة الحالية على واقعه في الرسائل العلمية. كما اتفقت مع دراسة جمعة (٢٠١٢) في موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي حيث ركزت على مفهومه وخصائصه وأهميته ومبررات الأخذ به في التعليم الجامعي، من ثم عملياته ومعوقات تطبيقه المعرفة والموصوفة في الأبحاث، بالإضافة إلى قلة الأبحاث المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. وقد تميزت هذه الدراسة بتركيزها على واقع التخطيط الاستراتيجي في الرسائل العلمية من حيث مواضيع البحث ومنهج وأداة البحث ومجتمع الدراسة، كما تميزت بتغطيتها لكافة الرسائل العلمية في جميع الجامعات السعودية التي تخص التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لمدة ١٥ سنة. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في تحديد أداة التحليل واختيار المنهج العلمي والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على تحليل المحتوى الوثائقي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وذلك للوصول إلى وصف كمي بشكل هادف ومنظم للمحتوى، والذي يمكن من خلاله عمل مقارنات أو إصدار أحكام باستخدام التكرارات والنسب المئوية لمنهجية التحليل الكيفي للرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، بالإضافة إلى الوصف الكيفي للموضوع.

## مجتمع الدراسة وأداتها:

جميع الرسائل العلمية المجازة لطلاب الدراسات العليا في الجامعات السعودية خلال الأعوام (٢٠٠٣-٢٠١٨) والتي ركزت مواضيعها على التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بالسعودية. وقد قام الباحث بزيارة مقر مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض بصفتها الجهة الرسمية المعتمدة لإيداع وحفظ كافة الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) الممنوحة من الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وبعد جمع وتحليل بيانات الرسائل العلمية تبين أن عدد تلك الرسائل العلمية كان (١٦) رسالة، وكانت جميعها لدرجة الماجستير، ولم يكن هناك أي رسالة لدرجة الدكتوراه، وهذا له دلالة على ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في برامج الدكتوراه بكافة التخصصات التربوية وغير التربوية خلال الحدود الزمنية للدراسة، كما تبين أن (٧) رسائل معدة من الذكور وبنسبة (٤٣,٧٥%) و (٩) رسائل معدة من قبل الإناث وبنسبة (٥٦,٢٥%). أما من حيث الجامعات المانحة فقد تبين أن تلك الرسائل صادرة من (٦) جامعات حكومية، وأن (١٤) رسالة منحت من كليات تربوية، ورسالتان من كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، وقد يعود اهتمام الكليات التربوية إلى التركيز العلمي المباشر لديها بشكل أكبر من الكليات الأخرى. هذا وقد كانت الجامعات المانحة وكلياتها هي:

١. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (كلية العلوم الاجتماعية)
٢. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (كلية التربية)
٣. جامعة الملك سعود (كلية التربية، وكلية إدارة الأعمال)
٤. جامعة أم القرى (كلية التربية)
٥. جامعة حائل (كلية التربية)
٦. جامعة طيبة (كلية التربية)

وبعد تحليل كل من مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته لجميع الرسائل العلمية تم تحديد مواضيعها على النحو التالي:

١. العمليات: عمليات التخطيط الاستراتيجي والكفايات اللازمة، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس، وآليات عملها، ودرجة ممارستها.
٢. التطبيق: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأهميته ودوره وواقعه وذلك على مستوى الجامعة أو قضية من قضايا الجامعة.
٣. تصور مقترح: تصور للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة أو على مستوى أحد إداراتها.
٤. المعوقات: معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تحول دون تطبيقه أو تفعيله.

## تحليل النتائج:

### إجابة السؤال الأول:

تم تحليل مضمون الرسائل العلمية واستخدام الأدوات الإحصائية والنسب المئوية؛ لمعرفة توزيع الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي للجامعات المانحة في السعودية، وذلك على التوالي:

#### ١,١.بحسب زمن الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (١) أن الرسائل انتشرت في ثمان سنوات من الحدود الزمنية للدراسة، حيث لم يتم إجازة رسائل في الأعوام (٢٠٠٤م-٢٠٠٧م، ٢٠٠٩م، ٢٠١٠م، ٢٠١٢م، ٢٠١٣م)، بينما استمر إجازة الرسائل من عام ٢٠١٤م إلى ٢٠١٨م. كما أن عام ٢٠١٧م حصل على أعلى نسبة (٣١,٢٥%)، ثم عام ٢٠١٥م بنسبة (١٨,٧٥%)، ويأتي عامي ٢٠٠٨م و٢٠١٦م بنسبة (١٢,٥%)، بينما الأعوام ٢٠٠٣م و٢٠١١م و٢٠١٤م و٢٠١٨م كانت النسبة (٦,٢٥%). ويرى الباحث أنه بالرغم من أن هناك فجوة بين الأعوام إلا أن استمرارها بشكل متصل منذ عام ٢٠١٤م يدل على تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بشكل ملحوظ في تلك الجامعات.

**جدول رقم (١) توزيع الرسائل العلمية بحسب الجامعات المانحة وزمن الدراسة**

| الجامعة المانحة | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٨ | ٢٠١١ | ٢٠١٤ | ٢٠١٥ | ٢٠١٦ | ٢٠١٧ | ٢٠١٨ | المجموع | النسبة% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٢ | ٢ | ٠ | ٦ | ٣٧,٥ |
| جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٦,٢٥ |
| جامعة الملك سعود | ٠ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٣ | ١٨,٧٥ |
| جامعة أم القرى | ١ | ٢ | ٠ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٤ | ٢٥ |
| جامعة حائل | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ٦,٢٥ |
| جامعة طيبة | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ٦,٢٥ |
| المجموع | ١ | ٢ | ١ | ١ | ٣ | ٢ | ٥ | ١ | ١٦ | ١٠٠ |
| النسبة % | ٦,٢٥ | ١٢,٥ | ٦,٢٥ | ٦,٢٥ | ١٨,٧٥ | ١٢,٥ | ٣١,٢٥ | ٦,٢٥ | ١٠٠ | |

**ومن جهة أخرى يوضح جدول رقم (١) أن (٣٧,٥%) من الرسائل منحت من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكانت بشكل متصاعد ومستمر في أربعة أعوام هي (٢٠١٤م، ٢٠١٥م، ٢٠١٦م، ٢٠١٧م)، بنما كانت أقل نسبة هي (٦,٢٥%) لكل من جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز عام (٢٠١٨م) وجامعة حائل وجامعة طيبة (٢٠١٧م). ويلاحظ أيضاً أن جامعة أم القرى كان لها قصب السبق كجهة مانحة حيث بدأت عام ٢٠٠٣م ولم يلحق بها الركب إلا عام ٢٠١١م من جامعة الملك سعود. ومن هنا يمكن القول أن لعراقة الجامعة دور في العمق الزمني لتوزيع الرسائل وبالذات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والتي اهتمت بشكل ملحوظ ومستمر أكثر من بقية الجامعات الأخرى بالرغم من وجود أقسام أخرى متخصصة في تلك الجامعات مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال.**

### ١,٢.بحسب الجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث:

**جدول رقم (٢) توزيع الرسائل العلمية بحسب الجامعات المانحة والجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث**

| الجامعة المانحة | الجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | جامعة القصيم | جامعة المجمعة | جامعة الملك سعود | جامعة الملك عبدا لعزيز | جامعة أم القرى | جامعة حائل | الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة |
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٣ | ٠ | ١ | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | ٠ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| جامعة الملك سعود | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٣ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| جامعة أم القرى | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ٢ | ٤ | ٠ | ٠ |
| جامعة حائل | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ٠ |
| جامعة طيبة | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ |
| المجموع | ٣ | ١ | ١ | ١ | ٥ | ١ | ٣ | ١ | ١ |
| النسبة % | ١٨,٧٥ | ٦,٢٥ | ٦,٢٥ | ٦,٢٥ | ٣١,٢٥ | ٦,٢٥ | ١٨,٧٥ | ٦,٢٥ | ٦,٢٥ |

**يتضح من الجدول رقم (٢) أن هناك جامعات طبقت دراساتها على جامعة واحدة أو على عدة جامعات، وعليه فقد كانت أعلى نسبة للجامعة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث هي جامعة الملك سعود بنسبة (٣١,٢٥%) وكانت من (٣) جامعات مانحة، ويليها جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة أم القرى بنسبة (١٨,٧٥%) من نفس الجامعة، ثم بقية الجامعات بنسبة (٦,٢٥%). أما الجامعات التي طبقت بعض رسائلها في غير مجتمعها هي جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية بنسبة (٥٠%) من رسائلها وجامعة أم القرى بنسبة (٤٠%) من رسائلها، بينما طبقت جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وجامعة الملك خالد وجامعة الملك سعود وجامعة حائل رسائلها في مجتمع نفس الجامعة، أما جامعة طيبة فكان مجتمع الرسائل في غير جامعتها. كما يتضح وجود جامعتين ينتمي لها المجتمع المبحوث ولم يكن لديها أي رسالة مجازة وهما جامعة المجمعة والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ويرى الباحث أن تنوع مجتمعات البحث أمر مهم حيث يعكس نوع من التكامل للدراسات وإتاحة الفرصة للجامعات على الاطلاع على مجتمعات بحثية أخرى يمكن الحكم عليها بكل حيادية، كما يرى الباحث أيضا أن لمقر سكن الطلاب والطالبات ونوع التسهيلات التي تقدمها الجامعات للباحثين دور بارز في اختيار المجتمع المبحوث.**

### ١,٣.بحسب جنس الباحث وجنس المجتمع المبحوث:

**جدول رقم (٣) توزيع الرسائل العلمية بحسب الجامعة المانحة وجنس كل من الباحث والمجتمع المبحوث**

| الجامعة المانحة | جنس الباحث | | جنس المجتمع المبحوث | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ذكر | أنثى | ذكور فقط | إناث فقط | ذكور وإناث |
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٢ | ٤ | ١ | ٣ | ٢ |
| جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| جامعة الملك سعود | ١ | ٢ | ١ | ١ | ١ |
| جامعة أم القرى | ١ | ٣ | ١ | ٠ | ٢ |
| جامعة حائل | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ |
| جامعة طيبة | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| المجموع | ٧ | ٩ | ٥ | ٤ | ٦ |
| النسبة % | ٤٣,٧٥ | ٥٦,٢٥ | ٣١,٢٥ | ٢٥ | ٣٧,٥ |

**يوضح الجدول رقم (٣) أن توزيع الرسائل بحسب جنس الباحث كانت لصالح الطالبات بنسبة (٥٦,٢٥%) بينما نسبة الرسائل التي أعدها الطلاب (٤٣,٧٥%)، إلا أن الرسائل التي أعدها الذكور كانت في جميع الجامعات بعدد ونسب متساوية ما عدا جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان ضعف الجامعات الأخرى، بينما الرسائل التي أعدتها الإناث كانت في (٣) جامعات فقط وكان أيضا عددها ونسبها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أعلى من الجامعات الأخرى. كما يتضح أن الرسائل أجريت على المجتمع المكون من الذكور والإناث معا بشكل كبير ونسبة (٣٧,٥%) طبقت في (٤) جامعات كانت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وأم القرى بنفس النصيب ثم وجامعة الملك سعود وجامعة حائل. أما الرسائل التي أجريت على المجتمع المكون من الإناث فقط فكانت نسبتها (٢٥%) كان النصيب الأكبر لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ثم جامعة الملك سعود ولم يكن هناك تطبيق لبقية الجامعات الأخرى،**

بينما كانت نسبة التي أجريت على المجتمع المكون من الذكور فقط (٣١,٢٥%) تقسمت بالتساوي على الجامعات ماعدا جامعة حائل. وتبقى رسالة واحدة طبقت على الوثائق.

من هنا يمكن ملاحظة أن المجتمع المبحوث من الإناث في كافة الرسائل أكبر من المجتمع المبحوث من الذكور وقد يرجع ذلك لكون عدد جنس الباحثات أيضا أكبر من جنس الباحثين، كما يرى الباحث أن هذا مؤشر آخر لزيادة اهتمام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الكلية والقسم المختص من حيث نوع التخصص ومن حيث نوع الارتباط بالتعليم العالي. كما يرى الباحث أن اهتمام الجامعات بتنوع المجتمع المبحوث بحسب الجنس نظرا لما يعكس تنوعه من دور هام في تطوير التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ولأهمية توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بحسب الجنس في تحليل المشكلات وتقديم الحلول لها.

ومن جهة أخرى يوضح الجدول رقم (٤) توزيع الرسائل لجنس الباحث وعلاقته بجنس المبحوث حيث يتضح أن الدراسات التي أجرتها الإناث طبقت على الإناث في جميعها وكان (٥٠%) منها بمشاركة الذكور، ولم يكن هناك تطبيق على الذكور فقط. أما التي أجراها الذكور فطبقت أيضا على الذكور في جميعها بينما طبقت بمشاركة الإناث في (٢٨,٥٧%) ولم يكن هناك تطبيق على الإناث فقط.

جدول رقم (٤) توزيع الرسائل العلمية بحسب جنس الباحث وجنس المجتمع المبحوث

| جنس الباحث | جنس المجتمع المبحوث | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ذكور فقط | إناث فقط | ذكور وإناث | وثائق |
| أنثى | ٠ | ٤ | ٤ | ١ |
| ذكر | ٥ | ٠ | ٢ | ٠ |
| المجموع | ٥ | ٤ | ٦ | ١ |
| النسبة % | ٣١,٢٥ | ٢٥ | ٣٧,٥ | |

ومن هنا يلاحظ أن هناك دور واضح لجنس الباحث على اختيار جنس المجتمع المبحوث حيث عكست نفس العلاقة بين الجامعة المانحة مع جنس المجتمع المبحوث. كما لا يجد الباحث سبب لعدم تطبق الإناث دراستهن على الذكور أو العكس، ويؤكد ذلك وجود (٣٧,٥%) من الرسائل مطبقة على الذكور والإناث، بل أن تطبيق الإناث على الذكور فقط وتطبيق الذكور على الإناث فقط يكون مظنة حيادية بشكل أكبر.

### ١,٤.بحسب المنهج العلمي وأداة البحث:

جدول رقم (٥) توزيع الرسائل العلمية بحسب الجامعة المانحة وكل من المنهج العلمي وأداة الدراسة

| الجامعة المانحة | المنهج العلمي | | أداة الدراسة | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | وصفي مسحي | وصفي تحليلي | استبانة | تحليل وثائق | مقابلة |
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٦ | ٠ | ٦ | ٠ | ٠ |
| جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ١ |
| جامعة الملك سعود | ٣ | ٠ | ٣ | ٠ | ٠ |
| جامعة أم القرى | ٢ | ٣ | ٣ | ١ | ٠ |
| جامعة حائل | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| جامعة طيبة | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| المجموع | ١٣ | ٤ | ١٥ | ١ | ١ |
| النسبة % | ٨١,٢٥ | ٢٥ | ٩٣,٧٥ | ٦,٢٥ | ٦,٢٥ |

يوضح الجدول رقم (٥) أن الرسائل التي طبقت المنهج الوصفي المسحي كانت في (٥) جامعات، وجامعة واحدة المنهج الوصفي التحليلي، وجامعة طبقت المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصف التحليلي معاً، كما كانت نسبة الرسائل التي طبقت المنهج الوصفي المسحي (٨١,٢٥%)، والتي طبقت المنهج الوصفي التحليلي بنسبة (٢٥%)، وأن الرسائل التي استخدمت أداة الاستبانة بنسبة (٩٣,٧٥%). ويرى الباحث أن التركيز على تطبيق المنهج الوصفي في كافة الرسائل نظرا لما يتميز به من سهولة في التطبيق بما يتناسب مع البيئات البحثية مع المصداقية والثبات، كما يرجع تطبيق الاستبانة بنسبة عالية إلى سهولة تطبيقها وتوافقها مع إمكانات الباحثين ومناسبتها لموضوع وبيئة البحث.

**إجابة السؤال الثاني:**

**تم تحليل الفصل الخاص بملخص النتائج والتوصيات في الرسائل العلمية وفق تصنيف المواضيع المحدد في مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد مجموع ونسب توزيع الرسائل العلمية وفقاً لتلك المواضيع سواء بشكل منفرد أو بعدة مواضيع، وذلك على التوالي:**

**٢,١. بحسب زمن الدراسة:**

**جدول رقم (٦) توزيع مواضيع الرسائل العلمية بحسب زمن الدراسة**

| العام | موضوع البحث | | | | المجموع | النسبة% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | العمليات | التطبيق | تصور مقترح | المعوقات | | |
| ٢٠٠٣ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ | ١ | ٦,٢٥ |
| ٢٠٠٨ | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٢ | ١٢,٥ |
| ٢٠١١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ٦,٢٥ |
| ٢٠١٤ | ١ | ٠ | ٠ | ١ | ٢ | ١٢,٥ |
| ٢٠١٥ | ٠ | ٠ | ٠ | ٣ | ٣ | ١٨,٧٥ |
| ٢٠١٦ | ١ | ٠ | ٠ | ٢ | ٣ | ١٨,٧٥ |
| ٢٠١٧ | ١ | ٣ | ١ | ٢ | ٧ | ٤٣,٧٥ |
| ٢٠١٨ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٦,٢٥ |
| المجموع | ٥ | ٤ | ٢ | ٩ | | |
| النسبة % | ٣١,٢٥ | ٢٥ | ١٢,٥ | ٥٦,٢٥ | | |

**يتضح من الجدول رقم (٦) أن المواضيع في السياق الزمني كانت تركز في بدايتها في أعوام (٢٠٠٣م و ٢٠٠٨م و ٢٠١١م) على موضوع العمليات والتطبيق والتصور وبنسبة (٢٥%) نظرا لزيادة الشعور بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتوجه للعمل بمنهجيته لرفع كفاءة التعليم العالي في حينه، ثم انطلقت من عام ٢٠١٤م إلى عام ٢٠١٨ حول موضوع المعوقات في الجامعات وبنسبة (٥٦,٢٥%) وقد أخذ بعداً كبيراً نظراً لما استشعره الباحثين من تحديات تواجه إعداده وتطبيقه على أرض الواقع، ويعزز ذلك مواضيع البحث حول العمليات التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي ومدى توفرها والقدرة على تطبيقها والمشاركة بها كنوع من أنواع التحديات التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بالجامعات السعودية.**

### ٢,٢. بحسب الجامعة المانحة:

جدول رقم (٧) توزيع مواضيع الرسائل العلمية بحسب الجامعة المانحة

| الجامعة المانحة | موضوع البحث | | | | المجموع | النسبة% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | العمليات | التطبيق | تصور مقترح | المعوقات | | |
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٢ | ٢ | ٠ | ٦ | ١٠ | ٦٢,٥ |
| جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٦,٢٥ |
| جامعة الملك سعود | ٢ | ٠ | ٠ | ١ | ٣ | ١٨,٧٥ |
| جامعة أم القرى | ١ | ١ | ١ | ١ | ٤ | ٢٥ |
| جامعة حائل | ٠ | ١ | ٠ | ٠ | ١ | ٦,٢٥ |
| جامعة طيبة | ٠ | ٠ | 1 | ٠ | ١ | ٦,٢٥ |

يتضح من الجدول رقم (٧) أن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كجهة مانحة حصلت على نسبة (٦٢,٥%) من المواضيع المطروحة في جميع الرسائل ثم تأتي جامعة أم القرى بنسبة (٢٥%) ثم جامعة الملك سعود بنسبة (١٨,٧٥%) ثم بقية الجامعات بنسبة (٦,٢٥%). ومن جهة أخرى نجد أن جامعة أم القرى هي الجامعة التي شملت كل المواضيع، ثم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية دون موضوع التصور المقترح، بينما جامعة الملك سعود ركزت على موضوع العمليات ثم المعوقات. ومن هنا يتضح للباحث أن عدد الرسائل التي تم إجازتها في الجامعة له دور في شمول المواضيع، حيث نوعت الجامعات في مواضيعها لتحقيق التكامل دون تكرار غير مناسب.

### ٢,٣. بحسب الجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث:

**جدول رقم (٨) توزيع مواضيع الرسائل العلمية بحسب الجهة التي ينتمي أليها المجتمع المبحوث**

| موضوع البحث | الجهة التي ينتمي لها المجتمع المبحوث | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز | جامعة القصيم | جامعة المجمعة | جامعة الملك سعود | جامعة الملك عبد العزيز | جامعة أم القرى | جامعة حائل | الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة |
| العمليات | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٤ | ١ | ١ | ٠ | ٠ |
| التطبيق | ١ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ١ | ٠ |
| تصور مقترح | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ٠ | ١ |
| المعوقات | ٣ | ١ | ١ | ١ | ٢ | ٠ | ١ | ٠ | ٠ |
| المجموع | ٥ | ١ | ٢ | ١ | ٦ | ٢ | ٤ | ١ | ١ |
| النسبة % | ٣١,٢٥ | ٦,٢٥ | ١٢,٥ | ٦,٢٥ | ٣٧,٥ | ١٢,٥ | ٢٥ | ٦,٢٥ | ٦,٢٥ |

**فيتضح من الجدول رقم (٨) أن جامعة الملك سعود هي أكثر جهة ينتمي لها المجتمع المبحوث وذلك بنسبة (٣٧,٥%) مع ملاحظة تكرار موضوع العمليات في ثلثي الرسائل المطبقة فيها والثلث الآخر في المعوقات، ثم تأتي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بنسبة (٣١,٢٥%) ولكن بعكس جامعة الملك سعود حيث كانت ما يقارب ثلثي الرسائل في المعوقات، ثم جامعة أم القرى بنسبة (٢٥%) وبتنوع متناسق بين المواضيع، ثم جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم بنسبة (١٢,٥%) وفي موضوعين، ثم الجامعات الأخرى بنسبة متساوية (٦,٢٥%) في موضوع واحد فقط.**

### ٢,٤. بحسب جنس الباحث، وجنس المجتمع المبحوث:

**جدول رقم (٩) توزيع مواضيع الرسائل العلمية بحسب جنس كل من الباحث والمجتمع المبحوث**

| موضوع البحث | جنس الباحث | | | | جنس المجتمع المبحوث | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكر | | أنثى | | ذكر | | أنثى | |
| | المجموع | النسبة% | المجموع | النسبة% | المجموع | النسبة% | المجموع | النسبة% |
| العمليات | ١ | ١١,١١ | ٤ | ٣٦,٣٦ | ٢ | ١٥,٣٨ | ٥ | ٣٥,٧١ |
| التطبيق | ٣ | ٣٣,٣٣ | ١ | ٩,٠٩ | ٤ | ٣٠,٧٧ | ٣ | ٢١,٤٣ |
| تصور مقترح | ١ | ١١,١١ | ١ | ٩,٠٩ | ١ | ٧,٧ | ٠ | ٠ |
| المعوقات | ٤ | ٤٤,٤٥ | ٥ | ٤٥,٤٦ | ٦ | ٤٦,١٥ | ٦ | ٤٢,٨٦ |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المجموع | ٩ | ١٠٠ | ١١ | ١٠٠ | ١٣ | ١٠٠ | ١٤ | ١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الباحثين من الذكور شملت رسائلهم جميع المواضيع إلا أنها ركزت على المعوقات بنسبة (٤٤,٤٥%) من رسائلهم ثم على التطبيق بنسبة (٣٣,٣٣%). وكذلك الباحثات شملت رسائلهن جميع المواضيع إلا انها ركزت على موضوع المعوقات بنسبة (٤٥,٤٦%) من رسائلهم ثم على موضوع العمليات بنسبة (٣٦,٣٦%)، وهي نسب قريبة جداً من نسب الذكور وهذا يعكس نفس الاهتمام سواء على مستوى الباحث أو مستوى الجهة المانحة كما اتضح سابقا. أما ما يتعلق بجنس المجتمع المبحوث فقد تبين أن جميع المواضيع طبقت على الذكور حيث جاء موضوع المعوقات بنسبة (٤٦,١٥%) ثم موضوع التطبيق بنسبة (٣٠,٧٧%)، أما مجتمع الإناث فلم يشملهن موضوع التصور المقترح وجاء موضوع المعوقات بنسبة (٤٢,٨٦%) ثم موضوع العمليات بنسبة (٣٥,٧١%). ومن هنا يتضح أن المواضيع التي كانت بنسبة أعلى بحسب جنس الباحثين والباحثات هي نفس المواضيع التي حصلت على أعلى نسبة بحسب جنس المجتمع المبحوث، وهذا يؤكد مرة أخرى الاهتمام بمواضيع المعوقات والعمليات بشكل ملحوظ وهو أمر يعكس حاجة المجتمعات المبحوثة لها ويمثل مشكلة في جميع المجتمعات المبحوثة.

**إجابة السؤال الثالث:** تم تحليل الصورة التكاملية لنتائج وتوصيات الرسائل العلمية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الجامعات السعودية وفق المواضيع على النحو التالي:

## الموضوع الأول العمليات:

من التحليل السابق أتضح أن هذا الموضوع تناولته (٥) رسائل في (٣) جامعات ما بين (٢٠٠٨-٢٠١٧) وشملت مجتمعات الدراسة فيها كل من أعضاء هيئة التدريس والقيادات من الذكور والإناث في (٤) جهات، ويمكن وصف الصورة التكاملية للنتائج والتوصيات على النحو التالي:

توصلت نتائج الدراسات إلى أن الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية والمتمثلة في التخطيط للتخطيط، وصياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والقضايا الاستراتيجية، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقويم، متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام، ماعدا كفايات تحليل الوضع الراهن فهي متوفرة بدرجة منخفضة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفرها لصالح الذكور ومن هم بمرتبة أستاذ، أما درجة توفر كفايات التخطيط للتخطيط فهي لصالح العمداء ولمن خبرتهم ١٥ سنة فأكثر في العمل الإداري، وكفايات التحليل وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات

والمتابعة والتقويم فهي لصالح وكلاء الجامعات. كما أن درجة مشاركة القيادات النسائية في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام منخفضة جداً، وجاء ترتيب درجة المشاركة في العمليات على التوالي: المتابعة والتقويم، تطبيق الخطة الاستراتيجية، التحليل، الصياغة الاستراتيجية، التخطيط للتخطيط، مع الأخذ في الاعتبار زيادة مشاركتهن لمن رتبهن أستاذ مشارك ولمن خبرتهن أكثر من أربع سنوات، وفي جامعة الملك سعود فكانت ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة موافق (٣,٧من٥)، وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة عملياته لدى القيادات النسائية ودوره في تنمية الفكر التخطيط قد كانت عالية، وقد كانت أعلى درجة ممارسة العمليات هي صياغة رسالة الجامعة بوضوح، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح من خبرتهن ١٥ سنة فأكثر أو الحاصلات على دورة إلى ثلاث دورات تدريبية، بالإضافة إلى أن ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت لصالح الكليات الإنسانية.

كما أوصت الدراسات إلى وضع معايير تتضمن كفايات التخطيط الاستراتيجي لاختيار القادة وتوفير برامج تدريبه لذلك وحضور المؤتمرات المتخصصة، وإتاحة الفرصة لمن يحملون درجة أستاذ لتولي القيادة، مع أهمية مشاركة جميع القيادات في إعداد الخطة الاستراتيجي للجامعة وخصوصا عضوات هيئة التدريس، وتهيئة البيئة التنظيمية والتحول إلى ثقافة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية بما يسمح تمثيل النساء في فريق التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تفعيل التواصل والمشاركة بين أقسام الطلاب والطالبات، وتطوير النظم الالكترونية للمعلومات والبيانات، وتطوير قدرات القيادات من خلال التدريب أو استقطاب الخبرات العالمية المتخصصة، وتقليص الأعباء الإدارية وتعزيز ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، ومراجعة الهياكل التنظيمية والصلاحيات ومعايير ترشيح المناصب لإعادة هندسة العلميات لنظام متكامل وربطه بنتائج التخطيط الاستراتيجي والبدائل الاستراتيجية مع تطوير النظم والمعلومات لمتابعة وتقويم عمليات التخطيط الاستراتيجي.

## الموضوع الثاني تطبيق التخطيط الاستراتيجي

من التحليل السابق يتضح أن هذا الموضوع تناولته (٤) رسائل في (٣) جامعات ما بين (٢٠٠٣-٢٠١٧) وشملت مجتمعات الدراسة فيها كل من أعضاء هيئة التدريس والقيادات من الذكور والإناث وذلك في (٥) جهات، سواء كان تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة أو على مستوى كلية أو قضية من القضايا التي تهم الجامعة. ويمكن وصف الصورة التكاملية للنتائج والتوصيات على النحو التالي:

توصلت نتائج الدراسات إلى أن ملامح تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاءت على مستوى قضايا محددة، حيث ساهم في معالجة قضية التربية البيئية في الجامعات والتعرف على كل من المشكلات البيئية في المجتمع والمفاهيم والمشاكل التي ينبغي أن تتضمنها ومدى أهميتها في البرامج والأنشطة والمقررات الجامعية والأساليب المقترحة لتعزيز تلك المفاهيم، وقد كانت النتيجة عدم توافر التخطيط الاستراتيجي لتلك القضية بالرغم أن النتائج أكدت أن جميع ملامح التخطيط الاستراتيجي مهمة جدا للتربية البيئية في الجامعة بدرجة عالية خاصة في رفع الوعي بضرورة الحفاظ على البيئة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع البيئة الدينية في موسم الحج والعمرة. أما في قضية الميزة التنافسية فقد كان تطبيقه بدرجة متوسطة بالرغم من أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل لديهم معرفة بأهميته ودوره الكبير في تحقيقها في بعده التحليلي والإعدادي والتنفيذي والرقابي والتقويمي. وعلى مستوى العام فقد جاءت النتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنه كان بدرجة متوسط والمتمثلة في نشر الرؤية والرسالة للمستفيدين وتحديد الأهداف في ضوء الإمكانات وترجمتهما إلى خطة استراتيجية ومن ثم تطوير إجراءاتها التنظيمية بما يتناسب مع تنفيذها، مع الإشارة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث والمعيدين والذين خبرتهم أقل من خمس سنوات. ثم جاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم في ضوء معايير الجودة بدرجة كبيرة حيث اتضح من خلال قناعة القيادات العليا به ووضوح مفهومه لديهم، ومناسبة الهيكل التنظيمي بالجامعة له، ورغبة العاملين بالتطوير، وأن الأهداف تم صياغتها في ضوء الرؤية والرسالة للجامعة.

كما أوصت الدراسات لتفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالعمل على زيادة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وعقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة للتخطيط الاستراتيجي وإشراك أعضاء هيئة التدريس وتخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية على القائمين عليه ومنح الحوافز المادية والمعنوية وتوفير قواعد بيانات والإمكانات والموارد اللازمة؛ لكي يتم تنفيذه وفق آليه ومنهجية واضحة.

## الموضوع الثالث تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي:

من التحليل السابق يتضح أن هذا الموضوع تناولته (٢) رسالتان في (٢) جامعتين ما بين (٢٠٠٨-٢٠١٧) وشملت مجتمعات الدراسة فيها أعضاء هيئة التدريس من الذكور بالإضافة إلى تحليل وثائقي، وذلك في (٢) جهتين، سواء كان هذا التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة أو على مستوى قضية من القضايا التي تهم الجامعة، ويمكن وصف الصورة التكاملية للنتائج والتوصيات على النحو التالي:

توصلت نتائج الدراسات إلى تصميم إطاراً لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية يمكن دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة به والتي من أبرزها (القدرة/المعرفة) و (الميزة التنافسية/الموارد البشرية)، بداية من مرحلة الخلفية التصورية لعملية البناء ويتحدد فيه نوعية النظام وقدرة الجامعة على المنافسة، ثم مرحلة تأسيس قواعد البناء يشمل تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية، ثم مرحلة تحليل دور الموارد البشرية في الجامعة ورسم المسار الاستراتيجي وبناء الرؤية وتحديد الوضع الراهن والمستقبل المرغوب وتحليل الفجوة بينهما، ثم مرحلة الممارسات المعرفية في عملية البناء وتتمثل في توظيف التقنيات الإدارية، ثم مرحلة نموذج البناء كخطة استراتيجية لناء الموارد البشرية، ثم المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم.

كما تم إعداد تصور لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، منطلقا من واقع التخطيط الاستراتيجي بها، ويهدف هذا التصور إلى ربط الجامعة وأهدافها بخطط التنمية، ووضع الآليات المناسبة للتنفيذ، والعمل على التكامل بين كليات الجامعة وأقسامها وفق أنظمة وقوانين تطوره، ووضع أدوات للمتابعة والتقويم. وقد كان من متطلبات التصور تشكيل لجان خاصة بالتخطيط الاستراتيجي تضم نخبة من المختصين وحصر الموارد البشرية اللازمة، ونشر الوعي الثقافي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإكسابهم مهاراته، وإجراء الدراسات والمعلومات التي يحتاجها، وتوفير الأدوات والوسائل التكنولوجية والدعم المعنوي والمالي اللازم للقيام بعملياته، أما آليات تطبيق التصور فقد حددتها الدراسة في إنشاء إدارة مستقلة باسم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة واعتماد هيكل تنظيمي خاص بها وتعيين منسق لها في كل كلية، وتكثيف الدورات التدريبية لأعضائها، وتبادل الخبرات بين الجامعات، واستقطاب المستشارين من الكفاءات المتخصصة.

وكان من أهم التوصيات؛ مراعاة المرونة في الخطة الاستراتيجية والتكامل بين أقسام الجامعة، واستقطاب الكفاءات المتخصصة، وعمل توأمة مع مؤسسات تعليمية خارجية لها باع طويل في التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والاستفادة القصوى من الفرص وتجنب المخاطر، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري، والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية.

## الموضوع الرابع معوقات التخطيط الاستراتيجي:

من التحليل السابق يتضح أن هذا الموضوع تناولته (٩) سائل في (٤) جامعات ما بين (٢٠١٤-٢٠١٨) وشملت مجتمعات الدراسة فيها كل من أعضاء هيئة التدريس والقيادات من الذكور والإناث، وذلك في (٦) جهات، سواء كانت معوقات التخطيط

الاستراتيجي على مستوى الجامعات العريقة والناشئة، أو على مستوى الأقسام العلمية، أو قضية من القضايا التي تهم الجامعة، حيث هناك دراسات صنفت المعوقات تصنيفا عاما (إدارية، وفنية) وهناك من صنفها بنوع من التفصيل (إدارية، ومالية، وبشرية، وتقنية، وسلوكية)، ويمكن وصف الصورة التكاملية للنتائج على النحو التالي:

توصلت نتائج الدراسات إلى أن هناك معوقات في الجامعات العريقة بدرجة عالية جداً على مستوى الجامعة أو القسم؛ منها ضعف مشاركة القيادات النسائية، وضعف تفويض الصلاحيات الممنوحة لهن، وكثرة الأعباء الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرار، وضعف ملائمة الهياكل التنظيمية، وضعف المهارات اللازمة، وعدم توفير الأموال المخصصة للخطة في وقتها، وسوء إدارة الأموال المخصصة للخطة، وقلة حوافز تشجيع العاملين للمشاركة، وعدم حماس أعضاء هيئة التدريس، وعدم توفر المستشارين المتخصصين في تحليل متغيرات البيئة الخارجية، وضعف البرامج التدريبية، واتباع الإجراءات الإدارية الطويلة، وضعف المعايير المحددة لقياس مدى تطبيق الخطة، وعدم وجود تقييم دوري لمتابعة التنفيذ، وعدم تطوير قاعدة البيانات الموجودة لتلبية متطلبات التخطيط، وضعف وسائل تقنية الحصول على المعلومات، وضعف الإمكانات اللازمة لتسهيل الاتصالات بين الإدارات، وضعف الوعي الفكري للعاملين بأهمية تطبيق الخطة، وعدم إلمامهم بتفاصيلها، وضعف تعاون معدي الخطة مع المنفذين، والاعتقاد أن تطبيق الخطة مسؤولية إدارة متخصصة، وأن التخطيط لمواجهة الأزمات.

وفي إشارة أخرى للمعوقات في الجامعات الناشئة بدرجة عالية والتي تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح من أهمها كثرة الأعمال الإدارية وكثرة مجالات العملية التعليمية، والبيروقراطية وعدم تفويض الصلاحيات وتداخلها ومركزية اتخاذ القرار، واعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي يزيد أعباء العمل وأن مسؤوليته على القيادات العليا فقط وأنه يستغرق وقتا طويلا وانه يحتاج إلى تكلفة مالية، وعدم توفر موارد بشرية وكفاءات إدارية مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وغموض بعض المفاهيم وعدم توفر أدلة كافية له، وعدم توفر قواعد معلوماتية، وقلة القيادات المتخصصة ونقص مهارات اللازمة، وعدم رغبة منسوبي الأقسام بالمشاركة، وكثرة الأعمال الروتينية وانشغال المستويات العليا بها، وضعف التقويم المستمر لجوانب الخطة، وعدم وجود إدارة مستقلة، ووجود فجوة بين الجهات التنفيذية وقيادات الجامعة، وإعداد الخطة من خلال خبراء من خارج الجامعة، واختيار أهداف لا تدعم رؤية الجامعة تكون صعبة وغير قابلة للقياس، وعدم نشر رؤية ورسالة الجامعة للجميع، وضعف تجهيز التقنيات الحديثة لتسهيل التواصل بين الأقسام. وقد أوصت كافة الدراسات بمعالجة تلك المعوقات

بالطريقة التي تناسب كل جامعة وبحسب كل معوق على حدة بحيث يضمن عدم تكراراها.

ومن هنا يرى الباحث أن المواضيع التي بحثت والنتائج تمثل واقعاً للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ينبغي أخذه في الاعتبار والمبادرة بالاستفادة من تلك النتائج بقدر الإمكان في كافة الجامعات، مع ملاحظة أن عدم وفرة تلك الدراسات بالدرجة الكافية قللت من مستوى تراكمها بالطريقة التي تتضح فيها الصورة التكاملية بشكل واسع يمكن من خلاله التعميم على كافة الجامعات السعودية.

## ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة التحليلية إلى نتائج من أبرزها ما يلي:

أن (٣٧,٥%) من الرسائل منحت من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكانت بشكل متصاعد ومستمر في أربعة أعوام هي (٢٠١٤م، ٢٠١٥م، ٢٠١٦م، ٢٠١٧م)، بنما كانت أقل نسبة هي (٦,٢٥%) لكل من جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز عام (٢٠١٨م) وجامعة حائل وجامعة طيبة (٢٠١٧م). ويلاحظ أيضاً أن جامعة أم القرى كان لها قصب السبق كجهة مانحة حيث بدأت عام ٢٠٠٣م ولم يلحق بها الركب إلا عام ٢٠١١م من جامعة الملك سعود. ومن هنا يمكن القول أن لعراقة الجامعة دور في العمق الزمني لتوزيع الرسائل وبالذات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والتي اهتمت بشكل ملحوظ ومستمر أكثر من بقية الجامعات الأخرى بالرغم من وجود أقسام أخرى متخصصة في تلك الجامعات مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال.

أن توزيع الرسائل بحسب جنس الباحث كانت لصالح الطالبات بنسبة (٥٦,٢٥%) بينما نسبة الرسائل التي أعدها الطلاب (٤٣,٧٥%)، إلا أن الرسائل التي أعدها الذكور كانت في جميع الجامعات بعدد ونسب متساوية ما عدا جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان ضعف الجامعات الأخرى، بينما الرسائل التي أعدتها الإناث كانت في (٣) جامعات فقط وكان أيضا عددها ونسبها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أعلى من الجامعات الأخرى. كما يتضح أن الرسائل أجريت على المجتمع المكون من الذكور والإناث معا بشكل كبير ونسبة (٣٧,٥%) طبقت في (٤) جامعات كانت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وأم القرى بنفس النصيب ثم وجامعة الملك سعود وجامعة حائل. أما الرسائل التي أجريت على المجتمع المكون من الإناث فقط فكانت نسبتها (٢٥%) كان النصيب الأكبر لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ثم جامعة الملك سعود ولم يكن هناك تطبيق لبقية الجامعات الأخرى، بينما كانت نسبة التي

أجريت على المجتمع المكون من الذكور فقط (٣١,٢٥%) تقسمت بالتساوي على الجامعات ماعدا جامعة حائل. وتبقى رسالة واحدة طبقت على الوثائق.

أن الرسائل التي طبقت المنهج الوصفي المسحي كانت في (٥) جامعات، وجامعة واحدة المنهج الوصفي التحليلي، وجامعة طبقت المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصف التحليلي معاً، كما كانت نسبة الرسائل التي طبقت المنهج الوصفي المسحي (٨١,٢٥%)، والتي طبقت المنهج الوصفي التحليلي بنسبة (٢٥%)، وأن الرسائل التي استخدمت أداة الاستبانة بنسبة (٩٣,٧٥%).

أن المواضيع في السياق الزمني كانت تركز في بدايتها في أعوام (٢٠٠٣م و ٢٠٠٨م و ٢٠١١م) على موضوع العمليات والتطبيق والتصور وبنسبة (٢٥%) نظرا لزيادة الشعور بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتوجه للعمل بمنهجيته لرفع كفاءة التعليم العالي في حينه، ثم انطلقت من عام ٢٠١٤م إلى عام ٢٠١٨ حول موضوع المعوقات في الجامعات وبنسبة (٥٦,٢٥%) وقد أخذ بعداً كبيراً نظراً لما استشعره الباحثين من تحديات تواجه إعداده وتطبيقه على أرض الواقع.

أن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كجهة مانحة حصلت على نسبة (٦٢,٥%) من المواضيع المطروحة في جميع الرسائل ثم تأتي جامعة أم القرى بنسبة (٢٥%) ثم جامعة الملك سعود بنسبة (١٨,٧٥%) ثم بقية الجامعات بنسبة (٦,٢٥%). ومن جهة أخرى نجد أن جامعة أم القرى هي الجامعة التي شملت كل المواضيع، ثم جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية دون موضوع التصور المقترح، بينما جامعة الملك سعود ركزت على موضوع العمليات ثم المعوقات.

أن الباحثين من الذكور شملت رسائلهم جميع المواضيع إلا أنها ركزت على المعوقات بنسبة (٤٤,٤٥%) من رسائلهم ثم على التطبيق بنسبة (٣٣,٣٣%). وكذلك الباحثات شملت رسائلهن جميع المواضيع إلا انها ركزت على موضوع المعوقات بنسبة (٤٥,٤٦%) من رسائلهم ثم على موضوع العمليات بنسبة (٣٦,٣٦%)، وهي نسب قريبة جداً من نسب الذكور وهذا يعكس نفس الاهتمام سواء على مستوى الباحث أو مستوى الجهة المانحة.

توصلت نتائج الدراسات إلى أن هناك معوقات في الجامعات العريقة بدرجة عالية جداً على مستوى الجامعة أو القسم؛ منها ضعف مشاركة القيادات النسائية، وضعف تفويض الصلاحيات الممنوحة لهن، وكثرة الأعباء الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرار، وضعف ملائمة الهياكل التنظيمية، وضعف المهارات اللازمة، وعدم توفير الأموال المخصصة للخطة في وقتها، وسوء إدارة الأموال المخصصة للخطة، وقلة حوافز تشجيع العاملين للمشاركة، وعدم حماس أعضاء هيئة التدريس، وعدم توفر

المستشارين المتخصصين في تحليل متغيرات البيئة الخارجية، وضعف البرامج التدريبية.

توفرت المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح في الجامعات الناشئة بدرجة عالية ، ومن أهمها: كثرة الأعمال الإدارية وكثرة مجالات العملية التعليمية، والبيروقراطية وعدم تفويض الصلاحيات وتداخلها ومركزية اتخاذ القرار، واعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي يزيد أعباء العمل وأن مسؤوليته على القيادات العليا فقط وأنه يستغرق وقتا طويلا وانه يحتاج إلى تكلفة مالية، وعدم توفر موارد بشرية وكفاءات إدارية مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

تم إعداد تصور لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، منطلقا من واقع التخطيط الاستراتيجي بها، ويهدف هذا التصور إلى ربط الجامعة وأهدافها بخطط التنمية، ووضع الآليات المناسبة للتنفيذ، والعمل على التكامل بين كليات الجامعة وأقسامها وفق أنظمة وقوانين تطوره، ووضع أدوات للمتابعة والتقويم.

توصلت نتائج الدراسات إلى أن ملامح تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاءت على مستوى قضايا محددة، حيث ساهم في معالجة قضية التربية البيئية في الجامعات والتعرف على كل من المشكلات البيئية في المجتمع والمفاهيم والمشاكل التي ينبغي أن تتضمنها ومدى أهميتها في البرامج والأنشطة والمقررات الجامعية والأساليب المقترحة لتعزيز تلك المفاهيم، وقد كانت النتيجة عدم توافر التخطيط الاستراتيجي لتلك القضية بالرغم أن النتائج أكدت أن جميع ملامح التخطيط الاستراتيجي مهمة جدا للتربية البيئية في الجامعة بدرجة عالية خاصة في رفع الوعي بضرورة الحفاظ على البيئة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع البيئة الدينية في موسم الحج والعمرة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التحليلية توصي الدراسة بما يلي:

١. تشكيل مصفوفة لأبحاث التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في كل جامعة بما يحقق احتياجاتها ويعالج مشكلاتها بصورة متكاملة غير متكررة تسهم في تطوير وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة التعليم العالي.

٢. زيادة الاهتمام من قبل الأقسام المختصة غير التربوية في الجامعات السعودية بأبحاث التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي.

٣. الاستعانة بنتائج تلك الدراسات كتغذية راجعة للجامعات السعودية في تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي بها.

٤. العمل على إزالة المعوقات التي تواجه الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٥. إضافة مقررات عن التخطيط الاستراتيجي يدرسها طلاب الماجستير والدكتوراه.

٦. توفير المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في دراسات وأبحاث الطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.

٧. عمل ندوات توعوية بأهمية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته بمؤسسات التعليم العالي.

٨. الانفتاح على التجارب الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومحاولة الاستفادة منها.

**المقترحات:**

استكمالاً للدراسة الحالية يُقترح إجراء الدراسات التالية:

١. معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبحاث الماجستير والدكتوراه من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.

٢. تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣. تطوير واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.

٤. واقع التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات السعودية وعلاقته بجودة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٥. عوامل عزوف طلاب الدراسات العليا عن دراسات التخطيط الاستراتيجي وآليات التغلب عليها.

## المراجع:


-البركي، فتحية علي محمود. (٢٠١٦). دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا. (٩)، ص ص ٩٥-١١٠.

-الجاسر، وليد بن عبد الرحمن محمد. (٢٠١٧). التوجهات الموضوعية للبحوث والرسائل العلمية في تخصص الإدارة التربوية بالجامعات السعودية خلال الفترة ١٣٩٦-١٤٣٦. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (١٢)، ص ص ٤٤٥ -٥٢٣.

-جمعة، السيد علي السيد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات. مجلة كلية التربية بالسويس. ٥ (٥)، ص ص ٢٦١-٢٩٣.

-الدوسري. غادة بنت ناصر فهد. (٢٠١٦). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

-الذيابي، عبد الله فالح. (٢٠١٥). توجهات أطروحات الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوي والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.

-سعيد، حليمة سعيد خليفة. (٢٠١٣). البحث العلمي في الجامعات الليبية ودوره في تحيق التنمية الاقتصادية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. ٢ (٤)، ص ص ٣٣١-٣٥٠.

-الشهري. عماد مشرف علي. (٢٠١٨). معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة جامعة الأمير سطام نموذجا. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز: الخرج.

-العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠١٥). متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية: مجلة رسالة التربية وعلم النفس. (٤٩)، ص ص ١-٢٧.

-عطاري، عارف؛ وجبران، علي محمد. (٢٠٠٦). سمات البحث في رسائل الماجستير والدكتوراه عن التعليم في الإسلام في الجامعات الأردنية من عام ١٩٧١-٢٠٠٤م. مجلة جامعة الملك سعود-العلوم التربوية والدراسات الإسلامية السعودية. ١٩، (٢)، ص ص ٩٦١-٩٩٥.

-الغريب، شبل بدران. (٢٠١٤). توجهات البحث التربوي في أطروحات الماجستير والدكتوراه في مجال أصول التربية بكلية التربية جامعة الإسكندرية من ١٩٦٥ إلى ٢٠١٣. مجلة كلية التربية بالإسكندرية. (24)، ٣، ص ص٢٣-٦٧.

-ال غيهب، اماني سليمان محمد. (٢٠١٥). تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود: الرياض.

-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: مكة.

-الكساب، علي عبد الكريم محمد، والزبيدي، عبده علي. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. ٤، (٣٤)، ص ص ١-١٨.

-مجلس التعليم العالي (١٤٢٨). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، الأمانة العامة للمجلس، الطبعة الثالثة، الرياض.

-المليجي، رضا إبراهيم؛ ويوسف، يحيى إسماعيل. (٢٠١٠). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، مصر، (٤٢)، ص ص ٣٩٧-٤٥٣.

-هاشم، رضا محمد حسن. (٢٠١٣). واقع البحث التربوي في رسائل الماجستير والدكتوراه في مجال أصول التربية بكلية البنات بجامعة عين شمس. مجلة البحث العلمي في التربية. مصر، ٢، (١٣)، ص ص ٤٦٩-٥١٠.

-توصيات ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية: توجهات مستقبلية. (١٤٢٢،محرم). المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

-خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦). وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية. الرياض.

Wilkes ،Christopher .(٢٠٠٦) .STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING AT RUSKIN COLLEGE, Thesis submitted for the degree of Doctor of Education, University of Leicester.

Bryson, J.M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3rd ed.). SanFrancisco: JosseyBass.

**Hallinger, Philip (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. Educational Administration Quarterly, April, 47 (2), pp 271-306.**