

## دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

خلود بنت عبد العزيز بن بدر العسكر.

د. خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير.

الدرجة العلمية: الماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود  
الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية قسم الإدارة والتخطيط

التربوي - العام الجامعي: ١٤٢٩هـ - ٢٠١٨م

### المقدمة:

تحرص المجتمعات المختلفة على أن تضمن لنفسها الاستمرار، والبقاء في مسيرة الحضارة الإنسانية بمساراتها المتنوعة، وأن تحجز لنفسها مكانة متقدمة تتناسب مع تاريخها وتطلعاتها نحو المستقبل، وفي سبيل الحصول على ذلك يأتي الدور الحاسم والمتعاظم للأنظمة التعليمية المختلفة، حيث يعد التعليم واحداً من أهم المؤشرات الرئيسة للتنمية، ووسيلة ارتقاء وتقدم للمجتمعات. وبخاصة التعليم العالي والذي تتجلى أهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول، والمجتمعات لا سيما في هذا الوقت الذي يشهد فيه العالم تحولات هيكلية جذرية وعميقة جراء العولمة، والثورات التكنولوجية (حيلولة، ٢٠١٦م، ٨٠). كما تضيف هنادي أبو دية (٢٠١١م، ٣) بأن التعليم العالي يلعب دوراً أساسياً في حياة الأمم من خلال تلبينه احتياجاتها من القوى البشرية التي تصنع حاضرها، وترسي قواعد مستقبل التنمية فيها؛ لذا يعد تحسين مستوى التعليم العالي، وحسن استثماره من القضايا المهمة في عالمنا المعاصر، والتي تشغل بال الكثير من التربويين، والاقتصاديين على حد سواء؛ لضمان نجاح عملية التنمية الشاملة بشعبتيها الاقتصادية، والاجتماعية (العجمي، ٢٠١٠م، ٤٦٣).

ومما استدعى معظم الدول إلى البحث في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني بعض المداخل الإدارية الحديثة، والتي يأتي في مقدمتها التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل منظمي يستشرف آفاق ومستقبلات تربوية

ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها، بتشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، والمتوقعة، واستشراف الفرص والإمكانيات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة، وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها، ومتابعتها (مختار، ٢٠٠٧م، ٢٦٢).

حيث يذكر رسمي (٢٠٠٦م، ١٠٢) بأن التخطيط الإستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة، وأسلوب المنافسة، ولقد أشار كوفيتز وآخرون (Kovitz et al,2003, 126) إلى العديد من الفوائد التي تحصل عليها مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيقها لمبادئ التخطيط الإستراتيجي حيث ذكر بأنها طريق لتحقيق النجاح في المؤسسة، كذلك تساهم في تحديد رؤيتها واتجاهها الشمولي، بالإضافة إلى تعزيز المبادرة والإبداع فيها، وإعطائها تصوراً أفضلًا نحو المستقبل. ولقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي كدراسة ويلش وزملائه (welsh el at, 2003) ، ودراسة مايكل وجاري وديفيد (Michael,Gary,& David,2008)، ودراسة الدجني (٢٠١٠م) ، ودراسة مرزوقة (٢٠١٤م)، ودراسة إيمان عبدالفتاح (٢٠١٥م)، على حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى التخطيط الإستراتيجي، كذلك أكد المشاركون في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية عام (٢٠٠٨م) والمنعقد في رحاب جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على أهمية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي والبحث فيه، وضرورة قيام الجامعات ومراكز البحوث بتبني التخطيط الإستراتيجي لعملها(جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ٢٠٠٨م). كما أوصى المشاركون في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والمنعقد في جامعة القصيم خلال الفترة من ١٣ إلى ١٤ ربيع الثاني من العام ١٤٣٨هـ بضرورة توجيه الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية، وتطويرها لتحقيق التوافق والمواعمة بين تلك الخطط، ومضامين الرؤية، وخطة آفاق، مع وضع آليات فعالة لضمان التنفيذ،

والمتابعة، والتقييم (جامعة القصيم، ٢٠١٧م).

ونظراً لما تحقق من نتائج مهمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فقد سارعت الجامعات السعودية إلى تبني منهج التخطيط الإستراتيجي، حيث تؤكد فضيلة داود (٢٠١٦م، ٢٦٤) بأن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تطوير الجامعات، وبالتالي تحسين أدائها، فهو يساهم في تحول مؤسسات التعليم العالي بشكل عام إلى مؤسسات ذات أداء فائق الجودة.

### مشكلة الدراسة:

تمر المملكة العربية السعودية بمرحلة تحسين وتطوير على كافة الأصعدة والمستويات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وذلك انطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتراهن المملكة العربية السعودية على مؤسسات التعليم العالي في قيادة تحول المجتمع، وتحقيق آمال التنمية.

وذلك لأن لمؤسسات التعليم العالي دور محوري في تأهيل وتعليم وتدريب الكفاءات البشرية الوطنية التي تساهم بعقولها، وفكرها، وسواعدها لتحقيق الرؤية الطموحة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف كافة مؤسسات الاقتصاد الوطني (المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي، ٢٠١٧م). لذا أصبح تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة، ومطلباً استراتيجياً للتنمية الاقتصادية، والثقافية في كل دول العالم خاصة في هذا الوقت، الذي يتم فيه إعداد مؤسسات التعليم العالي للتماشي مع السياسات الوطنية الرامية إلى تحسين الأداء، وتطويره لضمان الحفاظ على المستوى المطلوب للجودة (خديجة يسلم وإيمان خضر، ٢٠١٠م، ٨٠-٨١).

وبما أن الواقع الإداري والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي كما يراه الجرادي (٢٠١١م، ٦٧) يشير إلى أن معظم استراتيجيات التخطيط التي تبنتها الجامعات على مدار السنوات السابقة لم تحقق أهدافها بفاعلية، خاصة مع بروز

جملة من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في العالم، والمتمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، وتدني مستوى رضا العميل، واختلاف مخرجاتها الملموسة في غالب الأحيان بعضها عن البعض (عبد الحليم، ٢٠١١م، ٣). ولقد طالت تلك التحديات أنظمة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث تمثلت أهمها في اتساع الفجوة بين الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، والطاقة الاستيعابية المتوفرة، وكذلك قضية جودة مخرجات التعليم العالي وقدرتها على مواكبة التطورات المعاصرة، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي، وتعزيز مستوى مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠م، ٢٥).

وفي نفس الاتجاه يؤكد العيسى بأن التعليم العالي في المملكة يواجه العديد من التحديات التي ينبغي التنبه لها ومواجهتها، ومنها اعتماد الجامعات على مصدر وحيد للتمويل (التمويل الحكومي)، وكذلك ضعف قدرة الجامعات على تحويل جهود البحث العلمي والابتكار لمنتجات اقتصادية، بالإضافة إلى تحول معظم الجامعات إلى مؤسسات بيروقراطية متضخمة إدارياً وتنظيماً (المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي، ٢٠١٧ م). ونتيجة لذلك ولحرص المملكة العربية السعودية ممثلة بوزارة التعليم (وزارة التعليم العالي سابقاً) على تحسين أداء الجامعات السعودية فقد صدر القرار السامي رقم (٧/ب/٦٠٢٤)، وتاريخ ٨/٣/١٤٢٤هـ بتأسيس الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وتمتع بالشخصية المعنوية، كما أنها مستقلة مالياً وإدارياً، وتخضع لإشراف المجلس الأعلى للتعليم (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٦م، ٤٣٧).

وتعد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من أعرق الجامعات السعودية، بالإضافة إلى المكانة الكبيرة التي تحتلها في العالم الإسلامي بأسره، ومنذ تأسيسها وهي تسعى بأن تكون النموذج العالمي المتميز في التعلم والتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبني على التعاليم والقيم الإسلامية الأصيلة (جامعة الإمام محمد

بن سعود الإسلامية، ١٤٣٩هـ).

ولكي تحقق الجامعة أهدافها الإستراتيجية فإنه تبرز الحاجة لضرورة التزامها بدفع عملية تحسين أدائها، بشكل مستمر من خلال الاستمرار في إجراء تنظيم ذاتي لأدائها، وتحديد أهدافها وغاياتها العملية، وإرضاء جميع المستفيدين، بالإضافة إلى اقتناص الفرص وتخطي التحديات.

حيث تشير العديد من الدراسات كدراسة العباد (٢٠٠٨م)، ودراسة سارة المنقاش (٢٠٠٩م)، ودراسة عالية المعجل (٢٠٠٩م)، ودراسة فاطمة السيارى (٢٠١١م)، ودراسة العنود البطي (٢٠١٥م)، ودراسة النعيمي (٢٠١٥م)، بأن الجامعات السعودية بشكل عام تواجه بعض الصعوبات، والتي تعيق من تحسين أداء بيئتها الأكاديمية، ومنها: بعض الإشكالات التنظيمية مثل تعدد الرؤساء، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية، وطول الهياكل التنظيمية، وازدواجية التخصصات والمهام بين بعض الإدارات في الجامعة نتيجة لغياب التوصيف الوظيفي، بالإضافة إلى قلة ممارسة الإدارة الجامعية لعمليات التخطيط، والرقابة، والمتابعة، وقصور الاهتمام بصيانة المرافق والتجهيزات، وازدحام القاعات الدراسية، كذلك عدم تناسب أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب، وضعف الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تفعيل التخطيط الإستراتيجي حيث يؤكد توفيق (٢٠١٠م، ١٦٥) بأنه أضحى الوسيلة الفعالة والتي يستطيع التعليم الجامعي من خلالها بأن يحافظ على اتجاه تطوره في المستقبل، وذلك لقدرته على إجراء التغييرات التي تتلاءم مع التحولات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية له، ويذكر العتيبي (٢٠١٢م، ٤٥) بأن الدراسات والتجارب التي تم إجراؤها مؤخراً ذكرت بأن التخطيط الاستراتيجي ساهم في نجاح ونمو وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات التي تنتهج كأسلوب للتحسين والتطوير، وهذا ما أوصت به أيضاً العديد من الدراسات كدراسة مرزوقة (٢٠١٤م) حيث أكدت على أهمية الاهتمام بتفعيل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات؛ لما له من دور كبير في تطويرها والتحسين

من مستوى أداءها. وفي ضوء ما تقدم تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

#### أسئلة الدراسة:

١. ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

٢. ما الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٣. ما المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢. الكشف عن الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٣. تقديم مقترحات تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

## أهمية الدراسة:

- تأمل الدراسة أن تساعد المخططين والمسؤولين في الاستفادة من نتائجها وتوصياته لتطوير منظماتهم التعليمية، وبالأخص البيئات الأكاديمية، والحفاظ عليها، وتمييزها.

- تأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات الوطنية الجديدة وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والمتمثلة في تحسين أداء الأجهزة الحكومية العامة بالمملكة، وأداء الجامعات بشكل خاص. مما يساهم في زيادة تنافسيتها، وبيّح لها الفرصة في حجز أماكن متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، ومن ثم الدخول من ضمن قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم، وذلك بحلول عام ٢٠٣٠م.

- تتطلع الدراسة إلى أن تكون إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتطوير وتحسين أداء البيئات الأكاديمية.

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الإستراتيجي، والذي يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً، ويتأمل في تطبيقه من قبل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مساعدتها في تحسين أدائها، وتحقيق رسالتها، وأهدافها التي أنشئت من أجلها.

- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين، والمخططين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في التعرف على الصعوبات التي تعيق عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها للتغلب على تلك المعوقات.

## حدود الدراسة:

- الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين

أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- المكانية: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

### الإطار النظري:

#### المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد أنواع التخطيط الحديث، والذي عرفه الشهراني (٢٠١٢م، ٨) بأنه: "عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتوفر هذه الرؤية المستقبلية لحالة المنظمة معرفة الاتجاه الذي يجب أن توجه إليه الجهود لتحقيق الأهداف" وفي المجال التربوي فقد عرّفت دائرة المعارف البريطانية التخطيط الإستراتيجي بأنه: تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس، وعشر سنوات، وقد يزيد قليلاً، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية، يمكن الاستعانة بها وقت الأزمات، أو في تغيير ظروف التنفيذ، يسير وفق عملية ذهنية تستهدف تحقيق المهام والغايات الطويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية، وغير البشرية المتاحة، والمتوقعة (الجارحي، ٢٠١١م، ١١). أما على مستوى التعليم العالي (الجامعي) فقد عرف الجبوري (٢٠١٠م، ٢٧) التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن: "عمليات شاملة لكل مجالات مؤسسات التعليم الجامعي التي يشترك فيه عدد من الكوادر التدريسية، والوظيفية، والمعنيين، والمختصين به،

ويهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه مؤسسات التعليم الجامعي متى ما سعت جاهدة للاستفادة القصوى من مجالات قوتها الداخلية، والاستثمار للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية". وبناءً على ما سبق تعرّف الباحثة التخطيط الإستراتيجي بأنه خطة طويلة الأجل تحدد فيها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رؤيتها، ورسالتها، وتوجهاتها الإستراتيجية الكبرى، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ووضع البرامج والمشاريع والمبادرات اللازمة لإحداث نقلة نحو المستقبل المرغوب فيه، وتحديد الموارد، والآليات، والطرائق التي يجب اتباعها.

### ثانياً: أهمية ومبررات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

إن تطبيق الجامعات للتخطيط الإستراتيجي قائم على أساس نجاح الجامعة في القيام بالمهام والأدوار والمسؤوليات المطلوبة منها، إلى جانب تحقيق طموحات وآمال العاملين فيها أيضاً، ويشير كل من محمد (٢٠١٥م، ٢٠)، وراوية حسن (٢٠٠٣م، ٨٧) إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات تعود إلى ما يلي:

١. ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية بالجامعة، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها.
٢. التأثير بشكل فعال في المنتج، وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية.
٣. تحقيق التنسيق بين الأنشطة المتنوعة، والالتزام بالأهداف التي تضعها إدارة الجامعة.
٤. تحقيق التفاعل، والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم، وآليات استمراره، ونجاحه، وتطويره.
٥. يمكن الإدارات المتنوعة بالجامعة من التنسيق، وتجنب تداخل الأدوار فيما بينها

إدارياً، ويحول دون تداخل التخصصات من خلال التزام كل إدارة بالتوصيف الوظيفي لمهامها.

٦. يسهم في استثمار طاقات جميع العاملين بالجامعة نتيجة شعور كل منهم بأهمية دوره ومسؤوليته عن أدائه، بالإضافة لشعوره بالانتماء إلى الجامعة.

٧. تحديد مجالات التغيير، والتحديات التي تواجه الجامعة، ووضع الحلول لها.

٨. يساعد في إيجاد طرق وآليات لتحسين مستوى الأداء.

وقد أشارت عزة مصطفى (٢٠١٠م، ١٦-٢٢) إلى أن سعي الجامعات إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي ارتبط بعدد من المبررات التي تدفع بالجامعات للأخذ به، ومنها:

أ. تبني العديد من الدول المتقدمة، وبعض الدول النامية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتيح للجامعات وإداراتها المزيد من السلطات، ومن بين هذه الاتجاهات الاستقلالية في إدارة شؤونها التعليمية والإدارية والتي تضمن جود العمل التربوي.

ب. اتجاه الجامعات لبناء منظمات تعمل بداخلها، وذلك في إطار بناء مجتمع معرفي، من خلال توفير الأساس التقني، وقيادة مبادرات التحسين فيها، مع إنجاز العمل من خلال فرق العمل، وتعزيز مستويات مرتفعة من توقعات الطلاب الأكاديمية، والاجتماعية.

ج. اتجاه العديد من الجامعات نحو وضع رؤية مستقبلية تحقق النتائج المرجوة.

د. غياب نظام المحاسبية، والمعايير المتفق عليها.

هـ. ضعف مشاركة الطلاب، وعدم فعالية المنهاج، والتعليم، وممارسات التدريس.

ثالثاً: متطلبات تفعيل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

أشار العتيبي (٢٠١٢م، ٧٩) بأن استخدام التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون وفق سياسة معينة فالخطة الإستراتيجية يجب أن تتناسب مع الشروط والمتطلبات التي يجب توافرها، وهي:

١. إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.

٢. هيكل تنظيمي مناسب للمؤسسة.

٣. توفر الإمكانيات المادية، والمهارات المناسبة للتخطيط.

٤. توافر صورة واضحة عن مناخ المؤسسة، وضرورة التزام العاملين بالتخطيط.

رابعاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

إن اختيار الجامعة تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل بيئتها الأكاديمية يتم من خلال اتخاذ عدة إجراءات وخطوات في عدة مراحل، قد يرى البعض أنها خمس مراحل، ويرى آخرون أنها سبع مراحل، ولا تختلف المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي في الجامعات عن المراحل الرئيسة التي يمر بها التخطيط بوجه عام، أو التخطيط على مستوى المؤسسات العامة، وهذه المراحل هي:

١. **مرحلة التحليل البيئي:** وتقوم هذه المرحلة على تحليل البيئة الداخلية من أجل

معرفة كافة الإمكانيات، والموارد البشرية، والمادية، والفنية، والمعنوية الموجودة بالجامعة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية والتي تنقسم لبيئة بعيدة تشتمل على التغيرات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وبيئة قريبة تشتمل على المستفيدين، والمنافسين، والجامعات المحلية، والدولية؛ وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على الجامعة في الحاضر والمستقبل، والتعرف على إمكانيات وموارد الجامعات الأخرى (مصطفى، ٢٠١٠م، ١٤).

٢. **مرحلة صياغة الأهداف الإستراتيجية:** تقوم هذه المرحلة على ترجمة رسالة

الجامعة، وسبل تحقيقها لأهداف استراتيجياتها بعيدة المدى ذات طبيعة كمية تمكّن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات الجامعة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية الخاصة التي يتم اتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية، تقسمه إلى مهام محددة يستوجب إنجازها وتنفيذ الإستراتيجية، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة (عبدالفتاح، ٢٠١٦م، ٣٠).

٣. **مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجية:** ويتم فيها اختيار إحدى الإستراتيجيات الممكنة للجامعة، والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات، أو البدائل المختلفة (محمد، ٢٠١٦م، ٢٩).

٤. **مرحلة بدائل الخطة الإستراتيجية:** وفي هذه المرحلة يحدد القائمون على عملية التخطيط الخيارات المختلفة التي يمكن أن تحقق الأهداف، وبعدها يتم تقويم كل بديل منها على حدة مبيناً مميزات وعيوبه، حتى يتمكن أعضاء العمل من اختيار البديل الأفضل (علي، ٢٠٠٩م، ٦٤).

٥. **مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية:** يتم من خلال هذه المرحلة تطبيق خطط العمل الموضوعة مع ملاحظة أن هذه الخطط يمكن أن يتم تعديلها بناء على التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، حيث إن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط يتسم بالمرونة والديناميكية (مصطفى، ٢٠١٠م، ١٥).

٦. **مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم على الخطة الإستراتيجية:** وتشير عزة مصطفى (٢٠١٠م، ١٥) إلى أن هذه المرحلة تُعد خطوة مهمة يتم في ضوءها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها، ومعالجتها بشكل سريع. أما الرقابة على الخطة الإستراتيجية فهي تهدف لمساعدة المعنيين والمسؤولين عن رقابة الخطة للقيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه الجامعة في تحقق أهدافها مع

تشخيص المجالات التي تحتاج إلى اهتمام أكبر في التنفيذ (الجبوري، ٢٠١٠م، ٩٧).

#### خامساً: فوائد التخطيط الإستراتيجي للجامعات.

يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد الأساليب المثالية التي يمكنها مساعدة الجامعات في مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة، كما يساعدها في التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، ويحافظ على مستوى الاستقرار، وتنمية الوعي تجاه المستقبل المأمول، إلى جانب زيادة قدرتها على المنافسة مع المؤسسات المماثلة لها، حيث أشار كل من الجارحي (٢٠١١م، ١٦ - ١٩)، والجبوري (٢٠١٠م، ٣١ - ٣٢)، والكرخي (٢٠٠٩م، ٤٦ - ٤٧)، إلى العديد من الفوائد التي تعود على الجامعات نتيجة تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي في العمل، ومن بينها:

١. يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل.
٢. تحقيق الاستفادة القصوى من قدرات الجامعات المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل.
٣. يعزز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة أفراد الجامعة، حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية، ووضع أهدافها.
٤. يعمل على توسيع الجامعات لمعارفها، ودراساتها، وبناء قواعد معلومات لمختلف جوانب بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها.
٥. يزود الجامعة بالفكر الرئيسي لها، والذي يُعد من أهم العناصر داخل الجامعة؛ لأهميته في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات.

#### سادساً: الصعوبات التي تواجه عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

إن تطبيق نظام الخطة الإستراتيجية داخل الجامعات قد يصطدم في بعض الأحيان بمجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلاً أمامها في تنفيذ أهداف

وغايات المؤسسات بمختلف أشكالها، الأمر الذي قد يتولد عنه في بعض الأحيان العديد من المشكلات. وقد أشار كل من محمد (٢٠١٦م، ٥٢-٥٣)، والكرخي (٢٠٠٩م، ٥٠-٥١)، ومرسي (٢٠٠٨م، ٢٠-٢١)، والجارحي (٢٠١١م، ٢٤-٢٨) لوجود مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تقف حائلاً أمام التخطيط الإستراتيجي دون تحقيق أهدافه وغاياته، ومنها:

١. **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (٥ سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وإن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بُنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها، وربما فشلها.
٢. **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية، وتحديد أهدافها، وخطتها التنفيذية.
٣. **مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير:** وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها، وتعودت عليها رفض السياسات الجديدة، والتمسك بواقعها القائم.
٤. **عدم وضوح المسؤوليات داخل الجامعات وضعف هيكلها التنظيمي:** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل يعتبر إحدى العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.
٥. **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول، وعدم الاكتراف بالمشكلات الإستراتيجية التي تتهض بالجامعة، وتعمل على تطورها.

## المبحث الثاني: تحسين الأداء

أولاً: مفهوم الأداء.

لقد عرّف كل من الدليمي والأسدي (٢٠١٤م، ١٠) الأداء بأنه "نظام يربط بين مكونات الجامعة، والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة". بينما يعرف الشربيني والسيد الأداء الأكاديمي (٢٠٠٩م، ٣٤٣) بأنه "أي أداء برنامج تعليمي معين متفق عليه مسبقاً، أو الأداء المتخصص ويعرف على أنه عبارة عن منظومة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الفرد، وتنمية أدائه مهنيّاً بشكل مستمر، من خلال اجتيازه لبرامج دراسية معينة، بمستوى يساعد على استيفائها لمتطلبات الترخيص، وتجديد الترخيص لمزاولة المهنة". أما مصطلح تحسين الأداء في الجامعات فيرى العتيبي (٢٠١٣م، ١٦-١٧) أنه مصطلح يتضمن التناسب والتوافق بين المستوى التعليمي، ومستوى التنظيم المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد التعليمية (كفاءة - فعالية)، ومعايير متوازنة للمناهج الدراسية والفئات المستهدفة من الطلاب والدارسين، والربط بين مخرجات التعليم والاحتياجات الفعلية لمؤسسات المجتمع، إلى جانب الاهتمام بنواحي البناء الهيكلي والتنظيمي للجامعات، وما يشمله ذلك من إجراءات العمل، واللوائح، والقواعد المنظمة للعمل، ومزاولة النشاط اليومي في الجامعة، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية لكل ما يختص بالجوانب المتعلقة بالشكل التنظيمي، والعلاقات بين هذه الوحدات. وتعرف الباحثة تحسين الأداء: بأنه جهد ونشاط منظم تقوم به جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الغرض منه حل مشكلاتها، وتحسين إدارة نفسها ذاتياً، وتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات المطلوبة بفعالية؛ للحصول على رضا المستفيدين، وذلك وفقاً لأحدث الاتجاهات العالمية، واحتياجات التنمية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في أداء البيئة الجامعية.

لقد عمل الباحثون على تحديد العناصر المؤثرة على الأداء، والتي بدورها تعوق عملية تحسين الأداء الشامل للجامعات، وذلك من أجل تحسين الأداء وتطويره وتذليل تلك العقبات، وقد قسمت رحمت زعيبي (٢٠١٤م، ٦٢-٦٣) العوامل المؤثرة على الأداء إلى عنصرين هما: العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية كما يلي:

١. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر الجامعة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ومن بينها العوامل التقنية والتي تتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني، والهيكل التنظيمي والذي يشير للإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص، وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم، وأيضاً من بين تلك العوامل الموارد البشرية والتي تمثل مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في الجامعة.

٢. **العوامل الخارجية:** وهي تتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على الجامعة في أنشطة وقدرات الجامعة، وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتمثل في الطلاب، والمنافسون، العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

ثالثاً: عناصر وأبعاد البيئة الجامعية.

تعددت عناصر البيئة الأكاديمية الجامعية، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على تحديدها، وقد أشارت هيفاء المبيريك (١٤٢٨هـ، ٨٦-٨٧) إلى أن أبعاد البيئة الجامعية تتمثل في:

أ. **البعد التعليمي:** ويقصد به مجموعة العوامل المرتبطة بالعملية التعليمية (أعضاء

هيئة التدريس، المقررات الدراسية، ومدى الاستفادة منها، التقويم، طرق التدريس).

ب. **البعد الاجتماعي:** ويقصد به مجموعة العوامل المرتبطة بالأنشطة الاجتماعية، والرياضيات المنظمة وغير المنظمة، وعلاقات المتعلمين ببعضهم البعض وبأساتذتهم.

ج. **البعد التنظيمي:** ويرتبط بالقاعات الدراسية، والمعامل، والمكتبات، والقواعد، والقوانين، واللوائح والأنظمة المرتبطة بشؤون المتعلمين، وكفاءة الإداريين، وتوفير الأمن.

#### رابعاً: متطلبات تحسين الأداء الجامعي.

عدد الباحثون العديد من متطلبات تحسين الأداء الجامعي، والتي كما تراها سهام كعكي (٢٠١٠م، ١٢٧) أنها تستلزم مراجعة دورية شاملة للنظام الجامعي من قبل خبراء في الجودة، وأن يكون ذلك بالتعاون مع ممثلين من كافة الأقسام الإدارية والأكاديمية بصورة مستمرة في ضوء النقاط التالية:

١. وضع خطة استراتيجية للجامعة عن فترة زمنية تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات، وتشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف الجامعة، ووسائل تحقيق ذلك.

٢. إعادة هيكلة الجامعات، ويتم تحديد المسؤوليات والسلطات والأدوار بدقة ووضوح، والمدة اللازمة لكل خطوة مع وضع توصيف لمهام كل وظيفة.

٣. النظام: وضع نظام لتحسين مدخلات ومخرجات الجامعة، وزيادة فعالية العمليات؛ بهدف تحسين فاعلية النظام، والتركيز على العمل التعاوني الجامعي القائم على مشاركة كافة مستويات المؤسسة الجامعية.

٤. تحديد سياسة تحترم العاملين بالجامعة، وتعمل على إشباع احتياجاتهم المتنوعة، وتقوية العلاقات الإنسانية؛ بهدف تحسين الأداء الوظيفي.

٥. الارتقاء بأداء منسوبي الجامعة، وفتح المجال لهم للإبداع الوظيفي عن طريق التدريب، والاستفادة من خبرات الجامعات المحلية والعالمية.
٦. نشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم المستحدثة في الجامعة، وتتفق مع التطورات والتجديدات التربوية، وإيجاد نوع من المنافسة مع الجامعات الأخرى.
٧. تحديد الإجراءات التفصيلية لاعتماد البرامج الأكاديمية، والمعايير والمقاييس اللازمة لإنجاز ذلك تبعاً لنظام واضح ودقيق.
٨. تصميم إجراءات التقويم المؤسسي والمؤشرات اللازمة للقيام به.

#### خامساً: معوقات تحسين أداء البيئة الجامعية.

- لقد أشار كلاً من عبد الفتاح (٢٠٠٦م، ١٥٠-١٥١)؛ والصفدي (٢٠١٥م، ٢٦-٢٧) إلى العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير وتحسين الأداء في البيئة الجامعية، ويمكن عرض أهم تلك المعوقات في النقاط التالية:
١. ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة، وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة، وبين أهداف العاملين.
  ٢. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة.
  ٣. ضعف آليات منظومة العمل الإدارية والأكاديمية، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء، والميل إلى المركزية، ونمطية القوانين والتعليمات باعتبارها نماذج متكررة.
  ٤. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في الجامعة، وبناء الهياكل التنظيمية التقليدية.
  ٥. انحصار مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلباتها دون اعتبار كافٍ للإعداد للمستقبل.

٦. ضعف الموارد والمصادر التعليمية، والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة.

### الدراسات السابقة:

#### ١. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

**دراسة العلي والأمين (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن أكبر خمسة معوقات يجب الوقوف عندها وتذليلها باتخاذ القرارات المناسبة** عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعة، والمركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة الناشئة، إلى جانب نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الجميع، بالإضافة إلى الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة، كما أشارت النتائج لوجود معوقين لا يشكلان عقبة أمام طريق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة وهما: عدم قابلية الأهداف الإستراتيجية بالجامعة للقياس، ونقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطة الإستراتيجي.

**دراسة أكابيل (٢٠١٢) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن هناك استراتيجية في الجامعة تشمل مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول أداء** الجامعة بصورة شاملة متكاملة، وتضم خطاً طويلة المدى، وأخرى قصيرة المدى، كما أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الإستراتيجي ومعايير أداء الجامعة، كما يوجد تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الجامعة، كما أشارت النتائج إلى أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في الجامعة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط معينة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجابياً في تحسين مؤشرات أداء البيئة الأكاديمية من

خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الجامعة.

**دراسة محمد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن** التخطيط الإستراتيجي يواجه العديد من المعوقات بالجامعة المصرية ومن بينها ضعف ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وتدني مستوى التمويل، وانخفاض جودة إدارة الجامعات، كما هناك العديد من المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية ومن بينها تهيئة وإعداد وتأهيل كوادر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجال التخطيط الإستراتيجي، طباعة ونشر كتب ومراجع ونشرات وملصقات تسهم في الوعي بالتخطيط الإستراتيجي، عقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات في مجال التخطيط الإستراتيجي، والبحث عن مصادر تمويل متنوعة للجامعات.

**دراسة العسكر (١٤٣٥هـ) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** وجود العديد من العوامل الإدارية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط الإستراتيجي في أقسام الكلية والتي جاءت بدرجة مرتفعة، وفي مقدمتها توفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا وإدارة القسم، المتابعة المستمرة والتقويم الدائم لعملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية، تطبيق نظام اتصال فعال، توفر مخصصات مالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي، كما أن هناك العديد من العوامل الفنية المؤثرة أيضاً في تفعيل تطبيق التخطيط الإستراتيجي في أقسام الكلية والتي جاءت مرتفعة، وفي مقدمتها تبني المنهجية العلمية في تنفيذ الخطة، وامتلاك فريق التخطيط الإستراتيجي القدرة على التحديد الواضح للأهداف المراد تحقيقها، وإنشاء قاعدة معلومات.

**دراسة أحمد (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** وجود قصور شديد في توافر التخطيط الإستراتيجي في الجامعة وكلياتها المختلفة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف، كما أشارت النتائج إلى وجود ضعف في

صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبيرات في بعض جوانب الرسالة، كما أشارت أيضاً النتائج إلى غياب دور الكليات والوحدات والإدارات في الجامعة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة والمشاركة في تقييم أداء الخطط السابقة.

**دراسة الشثري (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية جاءت متوسطة، وفي مقدمتها تباين استراتيجيات الجامعات مع استراتيجيات وزارة التعليم ومع الخطط التنموية بالمملكة، كما جاءت درجة متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات لتحسين قدرتها التنافسية مرتفعة، وكان في مقدمة هذه المتطلبات توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي، تدعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، وجاءت التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات والتي تحدّ من تحسين قدراتها التنافسية مرتفعة جداً وفي مقدمتها سرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات.

## ٢. الدراسات المتعلقة بتحسين أداء البيئة الأكاديمية في الجامعات:

**دراسة مشاركة (٢٠١١م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** وجود علاقة بين استراتيجيات التغيير ومستوى الأداء الجامعي لدى العاملين في الجامعات، فكلما ازدادت تفعيل مستوى الإستراتيجيات المستخدمة للتغيير ارتفع مستوى الأداء الجامعي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة بين أدوار الإدارات العليا والعاملين والطلبة ومستوى الأداء الجامعي لدى العاملين بالجامعات، فكلما ازدادت درجة هذه الأدوار ارتفع مستوى الأداء الجامعي، كما أشارت النتائج إلى أنه كلما ازدادت درجة الضغوط والمتغيرات البيئية المحيطة بالجامعات زاد مستوى الأداء الجامعي.

**دراسة بالارد (٢٠١٣) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن**

مؤشر الأداء الأكثر استخداماً في الجامعات محل الدراسة الاستقصائية المتخصصة للطلبة ٩٤% والمقارنات المرجعية ٩١%، ورضا الموظفين ٨٥%، ومعدل إتمام الدراسة ٩%، والتنوع ٩%، والأقران ٦%، كما أشارت النتائج إلى أن الخطط الإستراتيجية لمعظم الجامعات محل الدراسة شملت على أقسام خاصة لمؤشرات قياس الأداء، وأن بعض المؤشرات سواء كمية، أو نوعية تبدو قابلة للقياس في عدد متوسط من الجامعات، وأيضاً أشارت النتائج إلى أن الاعتماد على المؤشرات الداخلية يحرم الجامعة من الاستفادة من المؤشرات الخارجية ويعرقل تحسين البيئة الأكاديمية للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم.

**دراسة الحقييل (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** أن من أهم المعايير التي تسهم في تحسين أداء عضو هيئة التدريس تنوع أساليب التقويم للطلاب وإمدادهم بالتغذية الراجعة، وإعداد تقرير للمقررات التي يقوم عضو هيئة التدريس بتدريسها عن كل فصل دراسي، ومكافأة أساتذة الجامعات المتميزين في الأداء الدراسي، وإتباع معايير الجودة عند وضع الاختبارات، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية عديدة لتحسين أداء عضو هيئة التدريس، وجاءت جميع المعايير بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود عديد من المعوقات التي تحول دون إسهام هذه المعايير في تحسين الأداء ومن بينها اعتمد تدريس المقرر على العضو أو الكتاب الجامعي، كما أن مستوى جودة الأداء المدرسي للعضو لا يؤخذ بعين الاعتبار عن الترقية، وانخفاض الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

**دراسة فاطمة العدني (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من** بينها وضوح المهام والواجبات الوظيفية عند التعيين بشكل مكتوب، يؤدي للشعور بالعدالة بين الموظفين، والتعرف على صلاحيات الوظيفة للقيام بأعبائها بإتقان، بالإضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام الوظيفية بوضوح، كما توضيح الشروط والمؤهلات الواجب توافرها لشغل الوظيفة من أجل تحسين الأداء، كما أشارت النتائج إلى أن درجة مساهمة التوصيف الوظيفي على تحسين أداء الموظفين

الإداريات جاءت بدرجة كبيرة جداً، ومن بينها المساهمة في تيسير إجراءات العمل، إمام الموظف بمكونات برنامج التقييم، وتطويره آليات عمله، وتحقيق العدالة الموضوعية في تقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى أنه يحدد المستوى العلمي، الخبرة، الجهد المبذول للموظف يؤدي إلى تحقيق الفائدة على أداء الوظيفة.

**دراسة رنا الرشودي (٢٠١٧م) " والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج** من بينها أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة جاء بدرجة مرتفعة، وكان في مقدمة مجالات الفاعلية والكفاءة المؤسسية ومن بينها مظاهره سير العمل بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الأداء الإداري ومن مظاهره اتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل الرسمية داخل العمل، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال بيئة وأساليب العمل ومن مظاهره إتاحة مساحة واسعة لإنجاز الأعمال اليومية والنشاطات، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال إدارة الموارد المتاحة ومن مظاهره إدارة الوقت بفعالية داخل العمل.

### ٣. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء البيئة الأكاديمية في الجامعات:

**دراسة الدجني (٢٠١١م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** توافر أبعاد جودة الأداء في الجامعات الفلسطينية بشكل مرتفع، وجاء في مقدمة هذه الأبعاد، بُعد الحكم والإدارة، يليه بُعد نطاق المؤسسة، ثم بُعد الموارد المؤسسية والخدمية، وأخيراً بُعد الفلسفة والرسالة والأهداف، كما أظهرت النتائج أن مستوى جودة التخطيط الإستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعاً، وكان في مقدمة أبعاده بُعد التحليل البيئي الخارجي، والداخلي، ثم بُعد تكوين الإستراتيجية، يليه بُعد تنفيذ الإستراتيجية، وأخيراً بُعد الرقابة والتقييم، كما أظهرت النتائج توافر جودة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في أبعاد جودة الأداء وفي مقدمتها تكوين الإستراتيجية، يليه التحليل البيئي الخارجي والداخلي، ثم تنفيذ

الإستراتيجية، وأخيراً بُد الرقابة والتقييم.

**دراسة عبدالعزيز (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من** بينها أن هناك ممارسات فعلية للتخطيط الإستراتيجي بالجامعات، حيث تعمل الجامعات بمبدأ التخطيط الإستراتيجي، كما تفتح آفاق جديدة ورؤى مستقبلية للتخطيط الإستراتيجي لديها، كما يسهم التخطيط الإستراتيجي في رفع مستوى وتجويد الأداء، وتنسيق الأدوار، كما يسهم في تطوير الجامعة، كما أشارت النتائج إلى أن غياب التنسيق بين إدارة الجامعة مع الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي بوزارة التعليم العالي.

**دراسة أبو حسنة (٢٠١٤م) والتي توصلت لمجموعة من النتائج من بينها** أن درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة، وفي مقدمتها مهارة صياغة الأهداف ومنها تبني الكلية أهدافاً تدعم التطور المهني لدى العاملين فيها، وصياغة أهداف تتفق ورؤيتها ورسالتها، يليها مهارة صياغة رؤية الكلية ومن بينها وضع رؤية تتصف بالوضوح والبساطة، وارتكاز صياغة رؤيتها على الوضع الحالي للكلية في المرتبة الثانية، بينما جاءت مهارة تحليل البيئة الداخلية ومنها إظهار نقاط القوة في البيئة الداخلية للكلية، ومهارة تحليل البيئة الخارجية ومن بينها إظهار إدارة الكلية الفرص المتاحة للكلية والتي يمكن الاستفادة منها في المرتبتين الثالثة والرابعة، فيما جاءت في المرتبتين الأخيرتين بالترتيب مهارة صياغة رسالة الكلية، ومهارة تنفيذ الإستراتيجية.

**دراسة كينيانجوي وجوما (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج** من بينها أن كلا من التخصيص المالي والتوسع الإستراتيجي، بالإضافة إلى التعاون والتحالفات الإستراتيجي لها أثر كبير على مؤشرات أداء الجامعات الحكومية في كينيا، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يمارس دوراً هاماً في تحسين

مؤشرات أداء البيئة الجامعية من خلال توفير المخصصات المالية اللازمة، وعقد الشراكات الإستراتيجية مع الجامعات المتقدمة، والتوسع الإستراتيجي في التخصصات المطلوبة، والبنية التحتية، ودعم الموارد البشرية للجامعة.

**دراسة محمد (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن** التخطيط الإستراتيجي له أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين بجامعة أم درمان، حيث تسهم الرسالة الواضحة، والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ودراسة التنافس في سوق العمل في رفع مستوى أداء العاملين، كما أشارت النتائج إلى أن التخطيط الإستراتيجي يحقق أهداف الجامعة ويعطي رسالة طموحة لتحقيق الأهداف بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، كما أن أساليب قياس مستوى الأداء للعاملين بالجامعة مناسبة، وهناك رضا من الطرق المستخدمة في تقويم الأداء، وأن لوائح الجامعة الداخلية تدعم الخطة الإستراتيجية مما يلاءم أهداف إدارة الأفراد.

**دراسة إدريس (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** وجود علاقة جوهريّة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، كما أن التنبؤ بالمستقبل له دور إيجابي في الأداء المؤسسي، كما أن مشاركة العاملين في وضع الخطط يؤدي لأداء مُرضي للعاملين، وإن إتباع الطرق الصحيحة في عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط، وينعكس ذلك بالإيجاب على بيئة العمل وتطويرها، كما أشارت النتائج إلى أن الخطط المستقبلية المرسومة بصورة جيدة تؤدي لنجاح المؤسسة.

**دراسة أوديانج (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها** أن التخطيط الإستراتيجي في جامعة (كي سي إيه) تم بشكل رئيسي من خلال قسم ضمان الجودة بمساعدة من الاستشاريين الخارجيين بالتشاور مع الإدارة العليا، وذلك من خلال رؤية واضحة لتحقيق الاعتراف بها كجامعة رائدة في مجال الأعمال في كينيا وشرق أفريقيا، كما أشارت النتائج إلى الجامعة تواجه عدداً من

التحديات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومن بينها مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود تزامن بين الخطة الإستراتيجية وخطط عمل الموظفين الإداريين، إلى جانب عدم فهم الخطة الإستراتيجية فيما بين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الموظفين الذين لا يعملون معاً بشكل جيد.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

١. **منهج الدراسة:** في ضوء أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لكونه الأنسب فهو لا يتوقف فقط عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها، وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات في لتطوير الواقع وتحسينه (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م، ١٢٩).

٢. **مجتمع الدراسة:** ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممن يحملون درجة الدكتوراه، والبالغ عددهم (٣٥٠٦) أعضاء (إحصائية غير منشورة، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ).

٣. **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية، والتي تحدد عددها باستخدام جدول تحديد العينة لكرسي ومورجان Krejcie & Morgan (١٩٧٠م)، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٣٤٦) عضو هيئة تدريس كما حددها الجدول، وهو الحد الأدنى من تمثيل العينة للمجتمع، ورغبة في الحصول على أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس، استمر التوزيع الإلكتروني للاستبانة مستمراً إلى أن بلغ عدد العينة (٣٥٧) عضو هيئة تدريس.

## خصائص أفراد الدراسة:

- الرتبة العلمية.

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

النسبة (%)	التكرار	الرتبة العلمية
٢١,٨	٧٨	أستاذ
٢٧,٧	٩٩	أستاذ مشارك
٥٠,٤	١٨٠	أستاذ مساعد
%١٠٠	٣٥٧	المجموع

يتضح من الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث كانت النسبة الأعلى للأساتذة المساعدين بنسبة بلغت (٥٠,٤%)، وقلت نسبة من يحمل رتبة الأستاذ، والتي بلغت (٢١,٨%)، في حين بلغت نسبة الأستاذ المشارك (٢٧,٧%).

- سنوات الخبرة.

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
١١,٥	٤١	أقل من ٥ سنوات
٢٩,١	١٠٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٥٩,٤	٢١٢	من ١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	٣٥٧	المجموع

يتضح من الجدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت النسبة الأعلى لمن خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر، بنسبة بلغت (٥٩,٤%)، وقلة نسبة ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، حيث بلغت نسبتهم (١١,٥%) في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٢٩,١%).

- عدد الدورات في مجال التخطيط الإستراتيجي.

### جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات في مجال التخطيط الإستراتيجي

النسبة (%)	التكرار	عدد الدورات في مجال التخطيط الإستراتيجي
٢٦,٣	٩٤	لم أحصل على دورات
٢٣,٥	٨٤	دورة واحدة
٢٠,٧	٧٤	دورتان
٢٩,٤	١٠٥	ثلاث دورات فأكثر
%١٠٠	٣٥٧	المجموع

يتضح من الجدول (٣) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات في مجال التخطيط الإستراتيجي، حيث كانت النسبة الأعلى لمن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر، بنسبة بلغت (٢٩,٤%)، وتقارب نسب من حصلوا على دورة واحدة، أو دورتين.

٤. الدراسة: تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وفي ضوء معطيات الدراسة وأهدافها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

(١) الجزء الأول: يشتمل على المتغيرات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، ممثلة في (المرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي).

(٢) الجزء الثاني: يتكون من (٤١) عبارة، مقسمة إلى ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويتكون من (٢٢) عبارة.
- المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويتكون من (٩) عبارات.
- المحور الثالث: المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويتكون من (١٠) عبارات.

**صدق أداة الدراسة:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عددٍ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كذلك العاملين بوزارة التعليم في مجال الإدارة التربوية؛ للتعرف على آرائهم، وأخذ مقترحاتهم حول أهمية العبارات، ومدى قياسها لما وضعت لقياسه، ومدى انتمائها للمحور الذي ادرجت تحته، وفي ضوء آرائهم وتوجيهات سعادة المشرف تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية، وقد تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ودرجة المحور المدرجة فيه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور  
(دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد  
بن سعود الإسلامية).

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠,٧٠٨	١٨	**٠,٧٧٥	١٣	**٠,٦٦٠	٧	**٠,٥٠٢	١
**٠,٧٤٦	١٩	**٠,٧٢٥	١٤	**٠,٧٦٣	٨	**٠,٥٧٦	٢
**٠,٦٦٥	٢٠	**٠,٧٥٨	١٥	**٠,٧٤٤	٩	**٠,٦٦٨	٣
**٠,٧٥١	٢١	**٠,٧٣٧	١٦	**٠,٧٩٧	١٠	**٠,٧٣٣	٤
**٠,٧٠٠	٢٢	**٠,٧٤٨	١٧	**٠,٧٠٦	١١	**٠,٦٧٥	٥
				**٠,٧٠١	١٢	**٠,٦٤٥	٦

جدول (٥) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور  
(الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠,٦٥٦	٧	**٠,٧٧٥	٤	**٠,٤٨٨	١
**٠,٦٧٢	٨	**٠,٧٤٩	٥	**٠,٦١٥	٢
**٠,٧٢٨	٩	**٠,٦٤٨	٦	**٠,٧٢٥	٣

جدول (٦) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور (المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠,٧٢١	١٠	**٠,٧٥٢	٧	**٠,٦٦٨	٤	**٠,٦٣٥	١
		**٠,٧٠٩	٨	**٠,٧٨٠	٥	**٠,٧١٠	٢
		**٠,٧٧٥	٩	**٠,٧٢٨	٦	**٠,٧٥٥	٣

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠.١ فأقل.

يتضح من الجداول رقم (٤) و(٥) و(٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الخاص بها، موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١) وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية من صدق الاتساق الداخلي، وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة: ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول (٧) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٧) معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٩٥١	٢٢	المحور الأول: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٤٤	٩	المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٠,٨٩٦	١٠	المحور الثالث: المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٠,٩٤٥	٤١	معامل الثبات الكلي

يتبين من الجدول رقم (٧)، أن قيم معامل الثبات للاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ بلغت (٠,٩٤٥)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لجميع محاورها تراوحت بين (٠,٨٤٤...٠,٩٥١) وهي قيم مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن الاستبانة مناسبة من حيث معامل الثبات.

٥. أساليب تحليل البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (٨) درجات مقياس ليكرت لعبارات الاستبانة

درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري إلى جانب معامل الارتباط بيرسون؛ لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

إجابة السؤال الأول: ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ؟

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط لانحراف الحسابي المعياري لترتيب
		نخفضة جداً	نخفضة متوسطة	عالية جداً	عالية	عالية جداً	
١	يزيد التخطيط الإستراتيجي من قدرة الجامعة على تطوير رسالتها وأهدافها الإستراتيجية	٠	١	١٥	٩٥	٢٤٦	٤,٦٤
		٠	٠,٣	٤,٢	٢٦,٦	٦٨,٩	
٢	يسهم التخطيط الإستراتيجي في انسجام رسالة الجامعة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية	٠	٣	١٩	١٠٥	٢٣٠	٤,٥٧
		٠	٠,٨	٥,٣	٢٩,٤	٦٤,٥	
٣	يرفع التخطيط الإستراتيجي درجة تناسب رسالة الجامعة وغاياتها الإستراتيجية مع متطلبات التعليم العالي ومعاييرها	٤	٤	١٧	١٠٤	٢٢٨	٤,٥٤
		١,١	١,١	٤,٨	٢٩,١	٦٣,٩	
٤	يساعد التخطيط الإستراتيجي في توافق أهداف الجامعة مع توجهات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطط وبرامج التنمية	١	٧	١٨	١١٤	٢١٧	٤,٥١
		٠,٣	٢,٠	٥,٠	٣١,٩	٦٠,٨	

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط لانحراف لترتيب	
		نخفضاً جداً	نخفضة متوسطة	عالية	عالية جداً	الحسابي المعياري		
٦	يزيد التخطيط الإستراتيجي من قدرة الجامعة على صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس	٣	٣	٢٤	١٣٤	١٩٣	٠,٧٣	٤,٤٣
		٠,٨	٠,٨	٦,٧	٣٧,٥	٥٤,٢		
٩	يساعد التخطيط الإستراتيجي إدارة الجامعة على تحسين الوضع التنافسي للجامعة	٣	٢	٣٨	١١٦	١٩٨	٠,٧٧	٤,٤١
		٠,٨	٠,٦	١٠,٦	٣٢,٥	٥٥,٥		
٧	يرفع التخطيط الإستراتيجي من مستوى أداء وخدمات الإدارة الجامعية	٣	١	٢٩	١٥١	١٧٣	٠,٧٢	٤,٣٧
		٠,٨	٠,٣	٨,١	٤٢,٣	٤٨,٥		
٥	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى وضوح رسالة الجامعة لجميع المعنيين بها	٠	٥	٤٢	١٢٨	١٨٢	٠,٧٤	٤,٣٦
		٠	١,٤	١١,٨	٣٥,٩	٥٠,٩		
١١	يسهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمية في الجامعة	٠	٣	٣٦	١٥١	١٦٧	٠,٦٩	٤,٣٥
		٠	٠,٨	١٠,١	٤٢,٣	٤٦,٨		
١٣	يسهم التخطيط الإستراتيجي في وجود معايير ومؤشرات لتقويم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظائف الموجودة في الجامعة	١	٨	٢٥	١٥٥	١٦٨	٠,٧٣	٤,٣٥
		٠,٣	٢,٢	٧,٠	٤٣,٤	٤٧,١		
١٠	سهم التخطيط الإستراتيجي في بناء لسياسات واللوائح المتعلقة بممارسات إدارة الجامعة بشكل مناسب	١	٩	٤٣	١٢٤	١٨٠	٠,٨٠	٤,٣٢
		٠,٣	٢,٥	١٢,٠	٣٤,٧	٥٠,٥		
١٩	يرفع التخطيط الإستراتيجي من كفاءة الخدمات التي تقدمها الجامعة من أجل تحسين عائداتها	٣	٤	٥٣	١١٨	١٧٩	٠,٨٢	٤,٣١
		٠,٨	١,١	١٤,٨	٣٣,١	٥٠,١		
٢١	يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير تجهيزات تعليمية وتعلمية مناسبة	٠	١٠	٤٤	١٣٣	١٧٠	٠,٧٩	٤,٣٠
		٠	٢,٨	١٢,٣	٣٧,٣	٤٧,٦		
٨	يزيد التخطيط الإستراتيجي من الترابط	٨	١	٤٢	١٣٨	١٦٨	٠,٨٥	٤,٢٨

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط العام
		نخفصاً جداً	نخفصاً متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	
	بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجامعة	٢,٢	٠,٣	١١,٨	٣٨,٦	٤٧,١	
١٥	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تحديث الهياكل التنظيمية لوحدات الجامعة الإدارية بما يتناسب مع تغيرات البيئة الأكاديمية	٠	١٠	٤١	١٥٢	١٥٤	٠,٧٧
		٢,٨	٠	١١,٥	٤٢,٦	٤٣,١	
١٦	يطور التخطيط الإستراتيجي البنية التحتية لنظم تقنية المعلومات بما يتناسب مع أنشطة الجامعة وأدوارها	٠	٩	٥٤	١٣٧	١٥٧	٠,٨٠
		٢,٥	٠	١٥,١	٣٨,٤	٤٤,٠	
١٧	يساعد التخطيط الإستراتيجي في زيادة كفاءة أداء جميع العاملين في الجامعة	٠	٣	٦٥	١٤٠	١٤٩	٠,٧٧
		٠	٠	١٨,٢	٣٩,٢	٤١,٨	
١٨	يقلل التخطيط الإستراتيجي من التكاليف التشغيلية غير الضرورية	٠	٦	٦٧	١٢٩	١٥٥	٠,٨٠
		٠	٠	١٨,٨	٣٦,١	٤٣,٤	
١٩	يسهم التخطيط الإستراتيجي في توفير مرافق متنوعة ومصممة لتلبية احتياجات المستفيدين	٠	٨	٦٨	١٣٤	١٤٧	٠,٨١
		٢,٢	٠	١٩,٠	٣٧,٥	٤١,٣	
٢٠	يحقق التخطيط الإستراتيجي تكافؤ توافر التجهيزات والمواد بين شطري الطلاب والطالبات	٤	١٠	٦٢	١٢٦	١٥٥	٠,٨٩
		١,١	٠	١٧,٤	٣٥,٣	٤٣,٤	
٢١	يساعد التخطيط الإستراتيجي على امتلاك الجامعة لأنظمة تشغيل وصيانة مرافق والبنى التحتية الخاصة بها	١	٢٠	٥٧	١٣٠	١٤٩	٠,٩٠
		٠,٣	٠	١٦,٠	٣٦,٤	٤١,٧	
٢٢	يساعد التخطيط الإستراتيجي في توفير درجة عالية من الأمن والسلامة الجامعي	٣	٢٤	٦٩	١١٦	١٤٥	٠,٩٧
		٠,٨	٠	١٩,٣	٣٢,٥	٤٠,٧	
المتوسط العام							٠,٥٥٤,٣٣

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن استجابات أفراد الدراسة نحو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٥٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٤,٠٥ - ٤,٦٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والقيادات فيها لديهم الوعي الكامل بأهمية توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي؛ لما له من دور كبير في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بالجامعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وموضوعية، وزيادة انسجام رسالة الجامعة مع غاياتها الإستراتيجية ومتطلبات ومعايير التعليم العالي، وضمان الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة المادية والبشرية، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية أداء البيئة الأكاديمية بالجامعة، وبالتالي تحسين أداءها نحو الأفضل.

وقد جاءت (١٨) ثمان عشرة عبارة، بدرجة (عالية جداً)، وفي مقدمتها جاءت العبارة رقم (١) وهي: (يزيد التخطيط الإستراتيجي من قدرة الجامعة على تطوير رسالتها وأهدافها الإستراتيجية)، في المرتبة (الأولى) وتشير هذه النتيجة إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير رسالة الجامعة من خلال جعلها أكثر انسجاماً وارتباطاً بواقع الجامعة، كذلك يساعد على وضع تصور للأهداف المراد تحقيقها، مع تحديد آليات وطرق تنفيذها على أرض الواقع، في ضوء الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، ومتطلبات وخطط وبرامج التنمية، كما جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (يسهم التخطيط الإستراتيجي في انسجام رسالة الجامعة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية)، في المرتبة (الثانية) وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التكامل، والاتساق بين رسالة الجامعة وأهدافها بحيث تبنى

الأهداف وفق إمكانيات الجامعة المتاحة، واحتياجاتها الأساسية وتوجهاتها الرئيسية، وبالتالي تساهم في تحقيق رسالة الجامعة وغاياتها بكل دقة ومن ثم الوصول بها إلى المستقبل المنشود، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حسنة (٢٠١٤م) حيث توصلت الدراسة بأن قدرة التخطيط الإستراتيجي على صياغة أهداف تتفق مع رؤية الجامعة ورسالته جاء بدرجة عالية، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (يرفع التخطيط الإستراتيجي درجة تناسب رسالة الجامعة وغاياتها الإستراتيجية مع متطلبات التعليم العالي ومعايير)، وقد تعزو ذلك الباحثة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في وضع الأهداف التي تتلاءم مع متطلبات التعليم العالي ويزيد من درجة التوافق مع الخطط الإستراتيجية للتعليم العالي كالخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع أفاق)، بالإضافة إلى سعي الجامعة إلى بنا مجتمع معرفي والمنافسة العالمية على الريادة، والتميز وتضمينها رسالة الجامعة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنه قد يزيد من درجة التزام بالمعايير المحددة قبل هيئة تقويم التعليم في تقييم فعالية الخطط الإستراتيجية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشثري (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى تباين استراتيجيات الجامعات السعودية مع استراتيجيات وزارة التعليم العالي ومع خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية. فيما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢٠) وهي: (يساعد التخطيط الإستراتيجي في توفير درجة عالية من الأمن والسلامة الجامعي)، وترى الباحثة بأن التخطيط الإستراتيجي يساهم بشكل كبير في توفير معايير الأمن والسلامة لمنشآت ومرافق الجامعة بما يوفر الحماية لطلابها ومنسوبيها، بالإضافة إلى أصولها، ويجنبها العديد من المخاطر المحتملة.

إجابة السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	٠,٨٦	٤,١٧	١٤٥	١٤٨	٤٤	١٩	١	ك	ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الإستراتيجي	٥
			٤٠,٦	٤١,٥	١٢,٣	٥,٣	٠,٣	%		
٢	٠,٩٦	٤,١٥	١٦٢	١٢٠	٤٦	٢٦	٣	ك	كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمسؤولي الجامعة	١
			٤٥,٤	٣٣,٦	١٢,٩	٧,٣	٠,٨	%		
٣	٠,٩٥	٤,٠٤	١٣٥	١٣٢	٥٩	٣٠	١	ك	قلة الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي	٣
			٣٧,٨	٣٧	١٦,٥	٨,٤	٠,٣	%		
٤	٠,٨٩	٤,٠١	١٢٢	١٣٥	٨٦	١١	٣	ك	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في الجامعة والوحدات الإدارية	٤
			٣٤,٢	٣٧,٨	٢٤,١	٣,١	٠,٨	%		
٥	٠,٩٥	٣,٩٦	١٢١	١٢٧	٨٨	١٥	٦	ك	قلة اطلاع مسؤولي التخطيط الإستراتيجي على التجارب المحلية والإقليمية والعالمية المتميزة في ذلك المجال	٦
			٣٣,٩	٣٥,٦	٢٤,٦	٤,٢	١,٧	%		
٦	٠,٩٠	٣,٨٩	٩٩	١٤٥	٨٨	٢٤	١	ك	قلة إمام منسوبي الجامعة برؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإستراتيجية	٢
			٢٧,٨	٤٠,٦	٢٤,٦	٦,٧	٠,٣	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
٧	٠,٩٨	٣,٨٨	١١٧	١١٠	١٠٧	١٧	٦	ك ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للقاتمين على اعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها	٩
			٣٢,٧	٣٠,٨	٣٠	٤,٨	١,٧		
٨	١,١٠	٣,٨٦	١٢٥	١١٣	٧٧	٢٨	١٤	ك مقاومة بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة لعمليات التغيير	٧
			٣٥	٣١,٧	٢١,٦	٧,٨	٣,٩		
٩	١,٢٣	٣,٧٤	١٣٥	٧٨	٧٦	٥٢	١٦	ك نقص الموارد المالية المخصصة لتنفيذ مشاريع ومبادرات الخطط الإستراتيجية	٨
			٣٧,٨	٢١,٨	٢١,٣	١٤,٦	٤,٥		
	٠,٦٦	٣,٩٧	المتوسط العام						

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (١١) أن استجابات أفراد الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٣,٧٤ - ٤,١٥)؛ ويرجع ذلك إلى أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي تحتاج إلى العديد من المقومات المادية، والبشرية اللازمة لتطبيق مبادئ التخطيط الإستراتيجي، كما أن

من أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها قلة الخبرات، والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العلي والأمين (٢٠١٢م) والشثري (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن المعوقات التي تحول دون ممارسة الجامعات لمراحل التخطيط الإستراتيجي جاءت عالية.

وقد جاءت الاستجابات على جميع عبارات هذا المحور، بدرجة (عالية)، وجاء في مقدمتها العبارة رقم (٥) وهي: (ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الإستراتيجي)، في المرتبة (الأولى)، وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى مركزية الإدارة الجامعية في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التفرد بوضع الأهداف والرؤى المستقبلية المتعلقة بالخطط الإستراتيجية في الجامعة، مع قلة إشراك جميع المستفيدين في صياغتها واعدادها، مما قد يضعف فرص الموائمة بين مصالح المستفيدين وتلك الخطط، وبالتالي ينعكس بدوره سلباً على جودة أداء الخطط الإستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العلي وأميين (٢٠١٥م) حيث جاءت العبارة "عدم مشاركة جميع المعنيين في الجامعة في إعداد الخطط الإستراتيجية" معوق بدرجة عالية، كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: (كثرة الأعمال الروتينية اليومية لمسؤولي الجامعة)، في المرتبة (الثانية)، وترى الباحثة أن زيادة المهام والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق الإدارة الجامعية وكبار المسؤولين في الجامعة، يزيد من الأعباء الوظيفية، وبالتالي يؤدي إلى ضعف مشاركتهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي، ويقلل فرص استفادة الجامعة من كوارها البشرية المتميزة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٣) وهي: (قلة الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي)، وترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب توافر كوادر مؤهلة ومدربة على مهارات التفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات، ولذا يتوجب على إدارة الجامعة إذا أرادت زيادة قدرتها

التنافسية العمل على تكثيف الدورات، وورش العمل المتعلقة بمجال تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لجميع العاملين فيها ، لاسيما قيادات الجامعة وتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العلي وأمين (٢٠١٢م)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (٨) وهي: (نقص الموارد المالية المخصصة لتنفيذ مشاريع ومبادرات الخطط الإستراتيجية)، وترى الباحثة أن إعداد الخطط الإستراتيجية يحتاج إلى الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير الخامات، والمعدات، والتقنيات اللازمة لتنفيذ برامج التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي فإن نقص هذه الإمكانيات يؤثر سلباً على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، ويضعف من قدرة المسؤولين على إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة للجامعة. وتنفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (٢٠١٤م) ودراسة العلي وأمين، ودراسة العسكر (١٤٣٥هـ).

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي للانحراف المعياري	الرتبة
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٢	وضع معايير واضحة لتقييم فعالية خطة الجامعة الإستراتيجية	٠	٢	٢٦	١١٦	٢١٣	٤,٥١	١
		٠	٠,٦	٧,٣	٣٢,٤	٥٩,٧		

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط لانحراف الرتبة	المتوسط الحسابي المعياري
		نخفضة جداً	نخفضة	توسطة	عالية	عالية جداً		
١	توفير قواعد حديثة وشاملة للبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض التخطيط الإستراتيجي	٠	١	٢٢	١٣١	٢٠٣	٤,٥٠	٠,٦٣
		ك	%	٠	٠,٣	٦,٢		
٩	إسناد عملية التخطيط الإستراتيجي للخبراء والمختصين فيه	١	٦	٣١	١١٠	٢٠٩	٤,٤٦	٠,٧٥
		ك	%	٠,٣	١,٧	٨,٧		
٣	تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها والآثار المتوقعة	٠	٣	٢٩	١٣٥	١٩٠	٤,٤٣	٠,٦٨
		ك	%	٠	٠,٨	٨,١		
٦	تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة	٠	٢	٤٤	١١٣	١٩٨	٤,٤٢	٠,٧٢
		ك	%	٠	٠,٦	١٢,٣		
٥	توفير برامج تدريب وتأهيل فاعلة على أساليب ومراحل التخطيط الإستراتيجي للقائمين على ذلك	١	٣	٢١	١٥٤	١٧٨	٤,٤١	٠,٦٧
		ك	%	٠,٣	٠,٨	٥,٩		
٧	نشر وترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي وجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الجامعة	٤	٦	٣٠	١١٩	١٩٨	٤,٤٠	٠,٨٠
		ك	%	١,١	١,٧	٨,٤		
٤	إشراك جميع منسوبي الجامعة في صياغة الخطط الإستراتيجية، خاصة المرتبطة بمجال أعمالهم	٢	٧	٤٦	١١٣	١٨٩	٤,٣٤	٠,٨٢
		ك	%	٠,٦	٢	١٢,٩		
١٠	تقديم الحوافز والمكافآت للقائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها	٢	١٥	٣٤	١٢٩	١٧٧	٤,٣٠	٠,٨٥
		ك	%	٠,٦	٤,٢	٩,٥		

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط العام
		نخفضة جداً	نخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٨	تمويل الأبحاث العلمية والدراسات الخاصة بمجال التخطيط الإستراتيجي	٤	١٠	٥١	١٢٩	١٦٣	٤,٢٢
		%	١,١	٢,٨	١٤,٣	٣٦,١	
							٠,٥٤

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن استجابات أفراد الدراسة نحو المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٠) وبانحراف معياري (٠,٥٤)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٤,٢٢ - ٤,٥١)؛ ويرجع ذلك إلى أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أهمية المقترحات التي تزيد من فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من العسكر (١٤٣٥هـ) ودراسة محمد (٢٠١٤م) والشثري (٢٠١٦م).

وقد جاءت الاستجابات على جميع عبارات هذا المحور، بدرجة (عالية جداً)، وفي مقدمتها جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (وضع معايير واضحة لتقييم فعالية خطة الجامعة الإستراتيجية)، في المرتبة (الأولى) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وجود معايير ومؤشرات واضحة ومعلنة لتقييم فعالية الخطة الإستراتيجية للجامعة يسهل من عمليات المتابعة، والرقابة، والتقييم، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، ومن ثم رصد الانحرافات الإيجابية، أو السلبية في الأداء يزيد من فعالية الخطط

الإستراتيجية، ويزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العسكر (١٤٣٥هـ)، وجاءت العبارة رقم (١) وهي: (توفير قواعد حديثة وشاملة للبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض التخطيط الإستراتيجي)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٣)، وترى الباحثة بأن توفير قواعد للبيانات والمعلومات والتقارير الحديثة والدقيقة والشاملة لجميع مكونات البيئة الجامعية يعتبر خط الأساس في بناء الخطط الإستراتيجية حيث إنها تدعم عمليات التخطيط من خلال مساهمتها في تحليل الواقع، وتحديد نقاط الضعف والقوة، والتنبؤ بالاتجاهات المرغوبة، وتتفق مع نتيجة دراسة العسكر (١٤٣٥هـ) ودراسة الشثري (٢٠١٦م)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٩) وهي: (إسناد عملية التخطيط الإستراتيجي للخبراء والمختصين فيه)، وترى الباحثة أن إسناد عملية التخطيط الإستراتيجي لذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في هذا المجال يؤدي إلى تجويد الخطط الإستراتيجية، وإعدادها بشكل يمكن معه تحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العسكر (١٤٣٥هـ) ودراسة الشثري (٢٠١٦م) ودراسة أوديانج (٢٠١٦م)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (٨) وهي: (تمويل الأبحاث العلمية والدراسات الخاصة بمجال التخطيط الإستراتيجي)، وترى الباحثة أن الاهتمام بعملية البحث العلمي من خلال توفير الميزانية اللازمة للأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بمجال التخطيط الإستراتيجي يساهم في التعريف بمميزات التخطيط الإستراتيجي، وأساليب إعداد الخطط الإستراتيجية الناجحة، والاستفادة من الأطروحات النظرية في هذه الأبحاث، ونتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال، وهذا ما أكدته خطة التنمية العاشرة بضرورة تحفيز الجامعات على الاستثمار في مجالات الأبحاث والتطوير والابتكار.

## ملخص نتائج الدراسة:

- أن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥٥). وقد جاءت ثمان عشرة عبارة، بدرجة (عالية جداً).
- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٦).
- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على المقترحات التي تعزز من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٤). وقد جاءت الاستجابات على جميع عبارات هذا المحور، بدرجة (عالية جداً).

## توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بوضع أهداف خاصة تتعلق بتطوير وتحسين أنظمة التشغيل والصيانة للمرافق والبنى التحتية التي تمتلكها.
- تخفيف المهام والأعباء الملقاة على عاتق القيادات الأكاديمية والإدارية، بما يساهم بزيادة فعاليتهم في المشاركات المتعلقة ببناء الخطط الإستراتيجية.
- تصميم نظام معايير ومؤشرات أداء لمتابعة وتقييم أداء خطط الجامعة الإستراتيجية.

## مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة إجراء عدة دراسات مستقبلية ، وهي كما يلي:

- واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.
- استراتيجيات مقترحة لتحسين أداء الجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي.
- مدى توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

أبو حسنة، أحمد (٢٠١٤م). مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعة الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. ماجستير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو دية، هنادي (٢٠١١). واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل: فلسطين.

أحمد، محمد. (٢٠١٥م). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٤).

إدريس، الطيب (٢٠١٦م). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية ٢٠٠٥-٢٠١٥م. رسالة دكتوراة منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

البي، العنود. (٢٠١٥م)، المشكلات الإدارية التي تواجه الطالبات ذوات الاحتياجات الخاصة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية: قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

توفيق ، صلاح الدين.(٢٠١٠م). نموذج إجرائي مقترح للتخطيط الإستراتيجي، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الإستراتيجي في التعليم

العالي، كلية التربية، جامعة طنطا.

الجارحي، أحمد (٢٠١١م). التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم. تقديم: أ.د/ إسماعيل محمد الدريدي، ود/ عبير كامل علي. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (١٤٣٩هـ). مسترجع من: [www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)

جامعة القصيم. (١٤٣٨هـ). مسترجع من: [www.qu.edu.sa](http://www.qu.edu.sa)

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. (٢٠٠٨م). مسترجع من [www.kfupm.edu.sa](http://www.kfupm.edu.sa)

الجبوري، حسين (٢٠١٠م). التخطيط الإستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد. (ط١). بيروت: مطابع الدار العربية للعلوم.

الجرادي، علي. (٢٠١١م). دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء الجامعات اليمينية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سوريا.

حسن، راوية. (٢٠٠٥م). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد الطبيعية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحقيل، حقيل (٢٠١٤م). دور معايير الجودة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة المجمعة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

حيلولة، إيمان. (٢٠١٦م). دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة: حالة الجزائر. بحث منشور في مجلة المدير الناجح، مصر، (١٥٣).

داود، فضيلة. (٢٠١٦م). زيادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الإستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ٨ (١٥).

الدجني، إياد (٢٠١١م). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.

الدليمي، جنان؛ والأسدي، عدي. (٢٠١٤م). فاعلية تطبيق تقنية المعلومات لجودة الأداء الجامعي: دراسة جامعة بابل العراقية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، ٧ (١٧).

رسمي، فؤاد أحمد. (٢٠٠٦م). التخطيط الإستراتيجي من منظور اقتصادي. الأردن: دار العلم.

الرشودي، رنا إبراهيم (٢٠١٧م). فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

زعيبي، رحمة. (٢٠١٤م). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

السياري، فاطمة. (٢٠١١م). واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم

الاجتماعية: قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

الشثري، عبدالعزيز (٢٠١٦م). واقع متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدراتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (٦).

الشريبي، الهلالي والسيد، أحمد. (٢٠٠٩م). معايير الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي دراسة للواقع والمأمول بكلية التربية النوعية بالمنصورة. بحث منشور المؤتمر العلمي السنوي العربي الدولي الأول، المجلد الأول، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة: المنصورة.

الشهراني، فيصل. (٢٠١٢م). اتجاهات مديري ومديرات المدارس نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الصفدي، رامي. (٢٠١٥م). جودة البيئة الجامعية وعلاقتها بالإنتاج الإبداعي لدى طلبة كلية الفنون الجميلة بجامعة الأقصى. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

العباد، عبدالله. (٢٠٠٨م) متطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي كمدخل لتطوير كليات التربية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية: قسم التربية.

عبد الفتاح، إيمان. (٢٠٠٦م). استراتيجيات التطوير في التعليم العالي. ندوة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، مصر.

عبدالعزیز، أبو زيد (٢٠١٤م). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٣م. بحث ماجستير منشور، كلية الدراسات العليا، جامعة أم

درمان الإسلامية، أم درمان.

عبدالفتاح، محمد (٢٠١٦م). درجة التزام إدارة جامعة اليرموك بالتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ٢٣ (١٠٢).

العتيبي، نواف. (٢٠١٢م). التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية. الكويت: دار المسيلة للنشر.

العتيبي، نواف. (٢٠١٣م). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية - بين التأصيل المنهجي والتطبيقي-. الكويت: دار المسيلة للنشر.

العجمي، أحمد (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة.

العديني، فاطمة (٢٠١٥م). التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

العسكر، عبدالعزيز (١٤٣٥هـ). متطلبات تفعيل التخطيط الإستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، (٤٩).

علي، أسامة (٢٠٠٩م). التخطيط الإستراتيجي وجود التعليم واعتماده. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر.

العلي، فهد، والأمين، طارق. (٢٠١٢م). معوقات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة. المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة: الرياض.

عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،  
(إحصائية غير منشورة) ، ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد؛ وآل مذهب، معدي؛ العمر، بدران، (٢٠٠٤م)،  
منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

الكرخي، مجيد. (٢٠٠٩م). التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان:  
دار المناهج للنشر.

كعكي، سهام. (٢٠١٠م). متطلبات تحسين جودة الأداء الجامعي. المؤتمر العربي  
الثالث (الجامعات العربية: التحديات والآفاق - المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية - مصر)، رقم المؤتمر (٣).

المبيريك، هيفاء. (١٤٢٨هـ). ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتفكير الناقد  
وعلاقته بمتغيرات البيئة الجامعية. رسالة دكتوراه. جامعة الملك سعود،  
المملكة العربية السعودية.

محمد، إحسان (٢٠١٥م). التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء العاملين في  
التعليم العالي (الجامعات): بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية في  
الفترة من ٢٠٠٠-٢٠١٥م. رسالة دكتوراه منشورة، معهد البحوث  
والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية: أم درمان.

محمد، أحمد (٢٠١٤م). معوقات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية  
تربوية. مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر "العربي العاشر"  
لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بجامعة  
عين شمس بعنوان (تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء  
المتغيرات العالمية المعاصرة) ١٠-١٢ أغسطس ٢٠١٤م، الجامعة الدول  
العربية، القاهرة.

محمد، جمال. (٢٠١٦م). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

مختار، حسن. (٢٠٠٧م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، مصر، (٦).

مرزوقه، هاني (٢٠١٤م). أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

مرسي، نبيل (٢٠٠٨م). التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

مشاركة، عودة الله (٢٠١١م). استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر. (٤).

مصطفى، عزة (٢٠١٠م). التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي. القاهرة: دار النشر للجامعات.

المعجل، عالية. (٢٠٠٩م). تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية: قسم الإدارة التربوية.

المنقاش، سارة. (٢٠٠٩م) التنظيم الإداري بمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ١ (٢).

المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي. (٢٠١٧م). مسترجع من [www.ieche.com.sa/ar/home](http://www.ieche.com.sa/ar/home)

النعمي، عز الدين. (٢٠١٥م). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن، ٣٥ (٢).

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٦م)، خطة التنمية ٢٠٠٥ - ٢٠٠٩م، الرياض. وزارة التعليم العالي (٢٠١٠م). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. (مشروع أفاق) ١٤٥٠هـ / ٢٠٢٩م

يسلم، خديجة، وخضر، ايمان. (٢٠١٠م). تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة. المؤتمر السنوي العربي الخامس الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة.

#### المراجع الأجنبية:

Ballard, J (2013). **Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP)**. Dissertations. Western Michigan University. USA.

Odhiang , Brenda (2016) **Strategic planning and performance of KCA University in Kenya**. A research project submitted in partial Fulfillment for the requirement of the award of The degree of master of business administration, School of business.

Kinyanjui, N. J & Juma, D (2014). Investigate the effect of strategic plans implementation on performance in Kenya's public universities. A case study of the University of

Nairobi. **European Journal of Business Management**,  
2(1), P P 161-173.

Kovitz, Alan; Kovitz,Adam. (2003). **Why Strategic Planning**.  
Mid-Atlantic Development;1-4.

Michael c.choban,garym.choban,david choban. (2008). **strategic  
planning and Decision Making**. NHigher Education ;  
What Gets Attention And what Doesn't,Assessment  
Update,march-April.

Nermin, Akyel; Tulay, Korkusuz; Polat, Seher Arslankay (2012).  
**Strategic Planning in Institutions of Higher Education:  
A Case Study of Sakarya University**, Procedia - Social  
and Behavioral Sciences, 58, 2012, pp 66-72.

Welsh et al (2005), **controle de gestion courst application  
vuibert** ,2eme edition.