



# واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية

د. عبد العزيز بن ناصر الشثري  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية

د. عبد العزيز بن ناصر الشثري  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٦٩) عضوية تدريس في تخصص إدارة تربوية ولهم في أربع جامعات حكومية وهي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الملك خالد في (أبها وبيشه) فقط. وكانت الاستبانة مكونة من (٣٥) عبارة موزعة على ثلاثة محاور.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية:

- ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- وكان أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية.
- سرعة التغيرات ( الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية
- وبناء على نتائج الدراسة فقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات التي تؤكد وتساعد على كيفية ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية.



## المقدمة:

### أولاً : الإطار العام للدراسة

استطاعت كثير من الجامعات المستقبلية الصائبة لمؤسسات التعليم العالي من خلال اهتمامها بمدخل التخطيط الإستراتيجي خدمة أهدافها التنموية بكافة عناصرها وذلك لكونه أده من أدوات التطوير التي يمكن من خلالها بناء الرؤية المستقبلية الصائبة لمؤسسات التعليم العالي، بل وسجلت نقلة نوعية في تطوير عملية التخطيط ذاتها، بل وسجلت فضل السبق في صياغة اتجاهات جديّة وتجارب ناجحة ومتميزة في عملية التطبيق، وذلك من خلال التحولات العالمية وكذلك تنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي، وأهمية الأهداف الإستراتيجية التي فرضتها تلك التحولات والتحديات، خاصة في ظل شدة التنافسية المحلية والعالمية بين الجامعات.

ويعد التخطيط الإستراتيجي إحدى العمليات المهمة التي دعا إليها الإسلام منذ بداية خلق الإنسان على الأرض، عندما وجه الله سبحانه وتعالى خلقه للهدف العام من خلقهم وهو عمارة الأرض، وعبادة الله سبحانه ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ [الذاريات (٥٦)، وحث على التخطيط الإستراتيجي والإعداد لمواجهة التحولات المستقبلية قال الله تعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ ﴾ [الأنفال، (٦٠)، وبالتالي فهو يُعد من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للجامعات بما يحقق قدرتها التنافسية.

وفي ظل هذه التحديات والتحولات السريعة أصبحت التنافسية بين الجامعات أكثر مما كانت عليه، فدخلت المنافسة إلى الساحة المحلية بين الجامعات الحكومية والخاصة، والجامعات القادمة من وراء البحار التي أتت لتستثمر أموالها وتقيم مبانيها وتمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاب وطالبات من الداخل للسفر للالتحاق بها، أو للدراسة عن بُعد

إلكترونيًا، وهو ما جعل الجامعات تسعى للاستفادة مما تمتلكه من إمكانات مادية وفكرية (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والبنك الدولي، ٢٠١٠ : ١٨).

ولذا فقد أوصى التقرير النهائي للمؤتمر العالمي حول التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين (١٩٩٨م) بأهمية اعتماد سياسة حازمة لتنمية قدرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي، كما أكد على ضرورة وضع إستراتيجيات واضحة لتحفيزهم على استقاء كفاياتهم وتحسينها (منظمة اليونسكو ١٩٩٨ م).

كما ركزت الرؤية والرسالة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق ١٤٢٢هـ) على ضرورة تحقيق الجامعات السعودية لنتائج ملموسة في المنافسة على الريادة العالمية ص ١٨.

وفي الآونة الأخيرة ارتبطت عملية التخطيط الإستراتيجي بسعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها، وذلك لتعزيز عملية التكيّف والانسجام بينها وبين بيئتها الخارجية، وبالتالي فلقد باتت من الأهمية على الجامعات السعودية الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، وذلك لانخفاض المستوى المهني والأكاديمي، ولعجزها أن تكون بيئة مفتوحة على المجتمع الخارجي، ولما أحدثه ظهور العولمة ومنتجاتها من تحديات لهذه الجامعات، ونتج عن ذلك ظهور مبدأ التنافسية وضرورة أهمية التفاعل بإيجابية لتحقيق الريادة محلياً وعربياً.

### مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات السعودية عدة تحديات إستراتيجية أضعفت من قدرتها التنافسية واتضح ذلك بصورة واضحة عند ظهور نتائج تصنيف الجامعات عالمياً، ولذا فإن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة الجامعات كفيل بأن يساعدها على مواجهة كثير من التحديات، ولهذا توجد العديد من المبررات التي تؤكد حقيقة أن أخذ هذه المؤسسات التعليمية بالتخطيط الإستراتيجي سوف يمكنها من تحسين قدرتها التنافسية.

وقد أشارت العديد من الدراسات على أهمية ودور التخطيط الإستراتيجي في رفع مستوى الجودة، ومن ضمن هذه الدراسات ما توصلت إليه نتائج دراسة الدجني (٢٠١١م) التي أشارت إلى وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وبين جميع معايير جودة الأداء المؤسسي للجامعات

وكذلك دراسة الحربي (٢٠٠٢م) توصلت إلى أن مبدأ التخطيط الإستراتيجي في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على ضرورة تطبيقها في الجامعات السعودية كما أن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية أكدت على أنه يجب على الجامعات إعداد خطة إستراتيجية لتحسين الجودة والقدرة التنافسية تتناغم مع الخطط التنموية للدولة (الهيئة الوطنية، ٢٠٠٨م، ١١).

وكذلك فقد أشارت دراسة ماشادي (٢٠٠٧) إلى وجود علاقة واضحة بين التخطيط الإستراتيجي لجودة التعليم الجامعي والمركز التنافسي المتقدم لها.

وبالرغم من محاولة سعي بعض الجامعات السعودية نحو تبني التخطيط الإستراتيجي كأحد أسس تطوير الجامعات، إلا أنه لم يوضع نموذج موحد معتمد من قبل وزارة التعليم العالي للتخطيط الإستراتيجي كأحد أسس تطوير الجامعات، كما أنه يوجد بعض الجامعات التي لاتعتمد على التخطيط الإستراتيجي وهذا ما أكدته نتائج دراسة العيسى (٥١٤٣٣) حيث توصلت إلى أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الكليات منخفضة. وأن الجانب التنظيري يطغى على الجانب التطبيقي كما أوصت دراسة المبعوث (٢٠٠٣م) بضرورة تبني التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء الخطة التنموية للدولة.

وفي الوقت الحالي وفي ظل الخطط الطموحة، والتوسع في إنشاء وتطوير الجامعات السعودية، وأهمية مبدأ التنافسية، فقد صاحب ذلك العديد من التحديات المتمثلة في الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي الذي بدوره سيسهم في إيجاد عوامل

مهمة تساعد على النجاح المتميز من الناحية الإدارية والتعليمية والبحثية، وبالتالي القدرة على المنافسة وتحقيق الريادة، والتوسع والجودة والتمايز لهذه الجامعات في المملكة العربية السعودية (وزارة التعليم العالي، مشروع آفاق، ١٤٣٢هـ، ص ٥٦).

ومما سبق ذكره فإن الحاجة تزداد لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في كونه يساعد على تحديد الأطر المستقبلية وتحسين القدرة التنافسية التي بالتأكيد ترغب في تحقيقها جميع الجامعات السعودية، كونها تتواجد في بيئة تنافسية مليئة بالتحديات وبالتحولات السريعة والمتواصلة مما يجعلها في أمس الحاجة لئ يكون لهذه الجامعات قدرة على التنافسية والريادة.

وكذلك نظراً إلى كون التخطيط الإستراتيجي من أهم الوسائل الضرورية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وبناء على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وانطلاقاً من توجهات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، فأن الدراسة الحالية تسعى لتقديم توصيات لتحسين القدرة التنافسية في ضوء التخطيط الإستراتيجي للجامعات السعودية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية.

١. ما واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية من وجهة نظر

أفراد الدراسة؟

٢. ما متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها

التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٣. ما التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية وتحد من

تحسين قدرتها التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة

حول محاور الدراسة الرئيسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

٥. ما التوصيات المقترحة لتحسين القدرة التنافسية في الجامعات السعودية في

ضوء التخطيط الإستراتيجي؟



## أهداف الدراسة :

### تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية.
٢. الكشف عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية.
٣. التوصل إلى التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية.
٤. وضع التوصيات المقترحة لتحسين القدرة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء التخطيط الإستراتيجي.

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية :

١. أن الدراسة الحالية تناولت الجامعات السعودية، والتي هي بحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، وذلك من أجل تحسين قدرتها التنافسية، ولتخريج طلاب وطالبات قادرين على الانخراط في سوق العمل.
٢. يؤمل - أن تكون الدراسة الحالية إثراء للباحثين بتخصص الإدارة التربوية على وجه العموم وللمهتمين في مجال التخطيط الإستراتيجي للجامعات على وجه الخصوص.
٣. أن الدراسة الحالية قد تفيد القيادات العليا على مستوى الجامعات لتحسين النظرة الاستشرافية في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتعينهم على مراعاة متطلبات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية.
٤. أهمية موضوع التخطيط الإستراتيجي، حيث يعد مدخلاً هاماً من أحداث مداخل التخطيط، وعاملاً مهماً لتحسين القدرة التنافسية للجامعات.

**حدود الدراسة** تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

**الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على واقع ومتطلبات وتحديات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية بهدف تحسين قدرتها التنافسية.

**الحدود المكانية** : اقتصر التطبيق الميداني على قسم الإدارة التربوية في كل من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد).

**الحدود الزمانية** : الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٣٤ - ١٤٣٥ هـ

**مصطلحات الدراسة** : استخدمت الدراسة المصطلحات التالية

ويعرف التخطيط الإستراتيجي للتعليم اصطلاحاً بأنه "عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية، وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، ويجب أن هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي الحد من التهديدات" (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ٢٠١٢، ص ٣٢)

**التخطيط الإستراتيجي** : ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "عملية تقوم بها الجامعة إبتداء من تحديد الأهداف والسياسات المستقبلية لها، ووضع الخطط التنفيذية لها، في ضوء الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة، مع الأخذ بالاعتبار تحليل البيئة الداخلية لها وفهم البيئة الخارجية المحيطة بها ؛ لتكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التي تواجهها سواء الحالية أو المستقبلية، وذلك لتحسين قدرتها التنافسية"

**تحسين القدرة التنافسية** : ويعرفها الباحث إجرائياً بإنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للجامعة السعودية إنتاج قيم ومنافع للمسفيدين (الداخليين، والخارجيين) تزيد عما تقدمه الجامعات المنافسة، بهدف تحقيق المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما تقدمه الجامعات المنافسة الأخرى"

## ثانياً: الإطار النظري :

### (أ) مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التربوية :

يذكر الحبيب ١٤٢٩هـ بأن التخطيط الإستراتيجي هو " عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة. ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم (ص ٩٦). وكان ظهور التخطيط الإستراتيجي مع بداية الخمسينات في المؤسسات العسكرية، ثم انتقل تطبيقه إلى المؤسسات الاقتصادية. (مصطفى، ٢٠١٠م : ص ١٠). أما عن دخول التخطيط الإستراتيجي في النظم التعليمية فقد جاء متأخراً وذلك عندما شهدت نهاية الثمانينات سلسلة من الأزمات التعليمية في غرب أوروبا والولايات المتحدة وما استوجبه من إصلاحات فظهر التخطيط الإستراتيجي منهجية مؤكدة للإصلاح (الزامل، ٢٠١١: ٢٤). وفي بداية التسعينات بدأ التركيز على التخطيط الإستراتيجي بشكل أكثر عمقاً فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي تبين مدى نجاح أو فشل هذا النوع من التخطيط (الكريدا، ٢٠٠٤م: ص ٦٧).

### ب) واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية :

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في جميع المجالات التنموية وعلى الأخص في مجال التعليم ، حيث تم الأخذ بمنهجية التخطيط الإستراتيجي في خطة التنمية الثامنة، وكذلك التاسعة، والتي هدفت إلى أن الإستراتيجية التعليمية تسعى إلى تحقيق تطور نوعي وكمي من خلال مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأهداف العامة والسياسات والأهداف المحددة لكل مرحلة من مراحل التعليم، وقد انعكس هذا الاهتمام بمرحلة التعليم العالي في السنوات القليلة الماضية على الواقع الكمي لعدد الجامعات بالمملكة العربية السعودية، حيث قفز عددها خلال سبع سنوات من ٢٠ جامعة إلى ٣٦ جامعة، ما بين جامعات حكومية وأهلية (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٤).

١٤٣٥هـ، ص ١٩٩). ولكن رغم اهتمام الخطط التنموية لوضع إستراتيجية تعليمية إلا أنه اشارت نتائج دراسة الكلثم وبدران (٢٠١١م) إلى وجود معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة. كما أشارت نتائج دراسة الحارثي (٢٠١١م) إلى ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الإستراتيجي.

ومن هذا المنطلق فقد بادرت وزارة التعليم العالي بمشروع إعداد خطة مستقبلية للتعليم الجامعي وقد أطلق عليه اسم "آفاق"، ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة إستراتيجية بعيدة المدى لفترة خمس وعشرين سنة مع تحديد الرؤية والرسالة (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢هـ، ص ١٩).

ومن خلال اطلاع وفحص الباحث للخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق)، لاحظ من خلال الرؤية والرسالة والأهداف أنها في مجملها تركز على ضرورة تحقيق نتائج ملموسة في المنافسة على الريادة والعالمية (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢هـ، ص ١٨).

ولكن بالنظر إلى الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية فإن وزارة التعليم العالي من خلال هذا المشروع تهدف إلى الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي، غير أن إستراتيجيات مشروع آفاق مازالت تخطو بخطوات بطيئة على مستوى الجامعات من حيث تفعيله.

### ج) متطلبات التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي :

توجد متطلبات أساسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات، وهذه المتطلبات تعد مدخلات مهمة تؤثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي ونجاحه، وتتمثل متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٢٦٩):

١- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.

٢- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.

٣- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.

٤- توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.

٥- التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.

٦- توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق

الخطة الإستراتيجية.

وأشارت دراسة الشويح (٢٠٠٧م) إلى من ضمن متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي كفاءة الموارد البشرية وتوافر الموارد المالية، كما أوضحت أيضاً نتائج دراسة اللوح (٢٠٠٠م) أن من ضمن متطلبات نجاح عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات تتمثل في كفاءة نظم المعلومات الإدارية وكفاءة الهيكل الإداري وتوفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي. كما أشارت دراسة فورد (٢٠٠٨م) أنه يجب أن يتضمن تطبيق التخطيط الإستراتيجي مشاركة جميع المستويات الإدارية.

ولهذا فإن هذه المتطلبات تعد مدخلاً هاماً لنجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، وبالتالي قد يساعد توافرها على تحسين القدرة التنافسية لها، لكن لا يلزم بأن تكون خارقة لتحقيق النجاح؛ بل يجب أن تتوفر بالقدر المطلوب. مع ضرورة أن توفر الإدارة الواعية وطاقم العمل الأكفاء كفيل بتيسير توفر هذه المتطلبات وتذليلها، وذلك لأن هدفهم تحسين فاعلية مؤسستهم وبالتالي تحقيق القدرة على المنافسة والوصول للريادة.

## د) التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم

### العالي :

أن مما لا شك فيه أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات عديدة في الوقت الحاضر وتتبع هذه التحديات أساساً من طبيعة ظروف العصر وتعقيداتها المختلفة الأمر الذي يفرض تغييرات جذرية في سبل التفكير وطرائق العمل لمواجهة المشكلات بأقصى قدر من الفاعلية (بطاح، ٢٠٠٦ م، ص ١٥٩).

ولعل من أهم السبل التي قد تمكّن القيادات القائمين على إدارة هذه الجامعات وبنجاح في هذا المجال، هو تبني الفكر الإستراتيجي، إذ لم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة آنية في توجهاتها وخطتها، بل لابد لها في الواقع من اعتماد رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، تُحدد من خلالها أهدافاً كبرى وأساليب مدروسة ناجحة، وطرائق تطبيق منهجية متنوعة، وبالتالي تطور قدراتها، وتعزز الممارسات الإستراتيجية فيها، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية المرتبكة، إلى إيجاد الأرضية والقاعدة المنهجية المنظمة لتطبيق الفكر الإستراتيجي على أرض الواقع.

ولهذا يواجه التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الكثير من التحديات والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية والتي ينبغي أن يدركها القائمون على التخطيط الإستراتيجي بهذه المؤسسات؛ لأن تجاهلها قد يشكل تهديداً أو إضعافاً لمكانة المؤسسة ووضعها التنافسي ويمكن إيراد هذه التحديات على النحو التالي (السالم، ٢٠٠٩، ص ٢١) :-

### ١- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال (العولمة) :

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التسارع في التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً ودائماً في الجامعات وبالتالي

يتوجب الخطط الإستراتيجية أن يتمتع التخطيط الإستراتيجي بهذه الجامعات بالمرونة الكافية للتفاعل بإيجابية مع كافة الفرص أو التهديدات التي قد تواجهها في أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

## ٢-ازدياد حدة المنافسة :

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان في السابق، بل تعدت؛ لأن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي يستدعي وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضع الجامعة التنافسي.

مثلا انتشار جامعات التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الافتراضي في أغلب دول العالم. وبدأت العديد من الجامعات تدعم إلزامية التوسع في استخدام تقنيات التعليم لتحسين التعليم التقليدي (وجهاً لوجه)، وكذلك تقديم مقررات كاملة عبر الإنترنت، إضافة إلى النمو الكبير في أعداد الطلاب الراغبين في الدراسة عن بعد وذلك نتيجة لتأثير تقنية الاتصال والمعلومات واستخدام الإنترنت في التعليم الجامعي. وهذا بدوره ما أدى إلى زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي ووضع الجامعات التقليدية في تنافس مع بعضها البعض من جهة ومع الجامعات الخاصة من جهة أخرى.

## ٣.التحالفات الإستراتيجية :

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة، و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد (مالية - بشرية - تكنولوجية - معرفية...)

في مجال التعليم يوجد بعض الجامعات السعودية تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع بعض الجامعات العالمية لكي تتعرف على عناصر القوة التقنية فيها. فعلى سبيل المثال - التحالف بين جامعة ستانفورد مع مؤسسة hawlett

Packard والتي ادت إلى قصص نجاح مثيرة للاهتمام تمثلت في تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية المهمة و ظهور وادي السلكون الشهير والأرباح الكبيرة التي حققها بفضل جهود وأبحاث أعضاء هيئة التدريس وخريجي جامعة ستانفورد.

#### ٤- ندرة الموارد :

أصبح الصراع على الموارد المالية والتقنية والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر. وترتب على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

#### ٥- ظهور المنظمات المتعلمة :

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المؤسسات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات. ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة. وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب الزامية أن تصبح المنظمة متعلمة ، حيث تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية، وتقوم بدور المضاعف للثروة والقوة من خلال تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

#### ٦- ازدياد أهمية التخطيط الإستراتيجي و تغير هيكل العمالة :

حيث أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر خبراء ذوي معرفة متخصصة قادرين على إنتاج إستراتيجيات مبتكرة وعلى مستوى عال من الكفاءة. مما سبق حينما تم عرض التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية ولهذا لا ينبغي بأي حال من الأحوال التخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن المعرفة بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة ،لأن تستعد لها كل جامعة سعودية تنشُد النجاح وأن تبذل أقصى الجهد في مقاومتها و مواجهتها. وينبغي على قياداتها أن يعنوا بالتخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية.



## هـ) أهمية تحسين القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي :

تتواجد الجامعات في بيئة تنافسية مليئة بالعديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتواصلة، وبقاء الجامعة على وضعها الثقافي التنظيمي كما كانت عليه في الماضي دليل على ركوها، لذلك فالجامعات بحاجة إلى تحسين قدرتها التنافسية، وتكمن الأهمية في ذلك للجامعات في أن تجعل لتلك الجامعات شخصية وهوية خاصة التي هي أنشئت من أجلها وكذلك لتحقيق الريادة والنجاح والتميز من الناحية الإدارية و التعليمية والبحثية و خدمة مجتمعتها على المستوى المحلي و الإقليمي والعالمي.

ولذلك تسعى كثيراً من الجامعات العالمية ذات الخبرة النوعية إلى اتباع بعض المداخل في محاولة منها إلى بناء وتعظيم قدرتها التنافسية وذلك من خلال تكوين القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، كما تقوم بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر. وبالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية لتحسين القدرة التنافسية حيث تقوم الجامعة باستخدام طرق عديدة ومنها تغيير طبيعة المنافسة.

ويشير الدوري (٢٠١١م) إلى أن أهم معايير التقييم للبدائل الإستراتيجية هي : الميزة التنافسية حيث تسعى المؤسسات التربوية جاهدة بأن يتم تحقيق البديل الإستراتيجي والمتمثل أو مايسمى بالميزة التنافسية لهذه المؤسسة التربوية. ولهذا فإنه يجب أن يكون معيار الوضع التنافسي للجامعات يفتقد إلى توضيح السمات التي تميزها عن غيرها من الجامعات المتناظرة في المجتمع المحيط، والتي تعكس الوضع الإستراتيجي والتنافسي للجامعة.

كما يشير أبوالنصر (٢٠١٢م) أن الإستراتيجية الجيدة يجب أن توفر مزايا تنافسية إيجابية بين المؤسسات التربوية (ص ١٢٦).

وعلى الرغم من كثرة النماذج الهامة في مجال التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى ما يستجد في عصرنا الحديث من نماذج للتخطيط الإستراتيجي وذلك نظراً إلى ما يستجد من أنشطة للمنظمات والمؤسسات التربوية والنموذج الجيد هو الذي يركز على تحقيق النجاح وليس مجرد منع الفشل، ويتم ذلك من خلال تشجيع قادة المؤسسات التعاون وتحسين القدرة على التنافسية، وبالتالي فإنه يجب أن تسعى الجامعات الى تحسين قدرتها التنافسية من أجل تحقيق التميز والريادة وذلك من خلال الاستفادة من خلال الخبرات والنماذج العالمية ومنها مايلي :

**١. النموذج التنافسي:** الذي يرى على أن مستقبل أي مؤسسة تربوية مرهونة بالقوة

التنافسية.

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوة التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوي الفاعلة في البيئة التنافسية وهي : المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد وكذلك المنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة (العجمي، ٢٠١٣، ص ٨٧).

**٢. نموذج porter للإستراتيجيات التنافسية :**

يفترض هذا النموذج وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة (ياسين، ٢٠١٠م، ص ١٠٧) وهي:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy : وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية للبيع بالأسعار الرائدة.

ب- إستراتيجية التمييز Differentiation: إستراتيجية البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية في الميدان وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري.

ج- إستراتيجية التركيز Focus Strategy: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل المجال بحيث يتم التركيز على جزء معين من النشاط، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

### ٣. نموذج كوك (Cook 1996) (السعيد، ٢٠٠٦، ص ١٩)

طور كوك هذا النموذج خصيصاً ليناسب البيئات التعليمية، ويتكون من الخطوات التالية: تحديد المعتقدات، وتحديد المحددات الإستراتيجية، وصياغة الرسالة، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، والمنافسة والقضايا الحرجة، ووضع الأهداف، وتحديد الإستراتيجيات المحققة للأهداف، ووضع خطط العمل.

### ثالثاً: الدراسات السابقة :

بناءً على عملية المسح التي قام بها الباحث للدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية فإنه سيتم تناول هذه الدراسات السابقة للتعريف بها وبأهم النتائج التي توصلت إليها وهي على النحو التالي :

#### ١- دراسة الشويخ (٢٠٠٧) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة مستخدماً المنهج الوصفي التحليل وقام بتصميم استبانة كأداة للدراسة واستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل بالعمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام لكافة الكليات التقنية المتواجدة في محافظات غزة وعددها (٦) كل ات وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وكل من التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي ومدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي للكلية حيث يتأثر التخطيط الإستراتيجي بطباعة وبناء الهكل التنظيمي والمستويات الإدارية فيه، وأيضاً كفاءة الموارد البشرية وتوفير الموارد المالية،

وأوضحت الدراسة من خلال استجابات العامل ن أنه لا توجد فروق بين كل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وبين عملية التخطيط الإستراتيجي.

## ٢- دراسة الدجني، (٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. فضلا عن التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ومدى ممارسته، ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتوزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (١١٧) ، عضواً، وقد استجاب منهم (١٠٥) . كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة . وأن نسبة (٧٥,٨٩ %) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة)

## ٢- دراسة الأنصاري، (٥١٤٢٩):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي (التخطيط للتخطيط، تحليل الوضع الراهن، صياغة الرسالة، والرؤية، والأهداف والقضايا، إعداد الخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من أعضاء الهيئة التدريسية وعضواتها المكلفين والمعيّنين على مناصب إدارية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وبلغ عددهم (٦٠٤) عضو وعضوة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: تقدير أفراد الدراسة لدرجة توفر كفايات العمليات التالية، التخطيط للتخطيط، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا، وإعداد الخطة الإستراتيجية والمتابعة والتقويم كانت متوسطة، كفاية تحليل الوضع الراهن فكانت بدرجة منخفضة، أما من حيث توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي فكانت متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام، وأوصت الدراسة بوضع معايير واعتمادها؛ للأخذ بها عند ترشيح القيادات الأكاديمية للمناصب الإدارية التي تتضمن فن التخطيط الإستراتيجي وإدارة عملياته، مشاركة جميع القيادات الأكاديمية في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، مساعدة القيادات الأكاديمية على تنمية كفايات إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي.

## ٤- دراسة الدهدار (٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية وقد أجريت الدراسة على جامعات قطاع غزة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين

التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي كأحد متغيرات التوجه الإستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية وأن ٥٠% من حجم العينة يفقون أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي عتبر واضح وأن ٣٩% يتفقون أن التخطيط الإستراتيجي مستخدم بشكل غير مفهوم بالجامعات و٤٤,١% يتفقون أن الإدارة العل اتؤمن بأهمية التخطيط الإستراتيجي وأن هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والتغير الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى وجود علاقة بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي التي اعتمدها الباحث في دراسته وهي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، التحسين المستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وأن ٥٥% من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الإستراتيجي استشارية خارجية

#### ٥- دراسة اللوح (٢٠٠٠):

هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لما له من أهمية في اتخاذ القرارات السليمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة. وقد خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته ٦٧,٧٨% من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة الى تطوير والتي تتمثل في (كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي، توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، توافر الموارد المالية اللازمة). كما توصلت الدراسة الى أن هناك توفرا للهيكل التنظيمي المناسب في الجامعات بمستوى جيد ٦٧,٤٣% وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفره وبين معوقات التخطيط الإستراتيجي. تتوفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي و

الشعور بأهميته بنسبة ٦٧,٢١٪ في الجامعات الثلاث. يتوفر في الجامعات الجهاز الإداري الكفاء بمستوى جيد ٧٠,٦٧٪، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفره وبين معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. تتوفر في الجامعات موارد وإمكانات مالية مناسبة بمستوى متوسط بنسبة ٦٥,٨٧٪، وتوجد علاقة ذات إحصائية بين مستوى توفرها وبين معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير جميع متطلبات التخطيط الإستراتيجي.

#### ٦- دراسة : شراب (٢٠١١م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (٧٤) بصفتهم الجهة المسئولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي. وأظهرت نتائج الدراسة أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: التحليل الإستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية)، وتوفير عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج). كما وأظهرت النتائج أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها.

#### ٧- دراسة : الكلثم و بدارنه (٢٠١١م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ

عددهم) ( ١٤٣ عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من ( ١٨ ) فقرة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

#### ٨- دراسة كاويرن (٢٠٠٥م):

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من ( ٥٠ ) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها. وخلصت الدراسة بعد التحليل إلى مجموعة من النتائج منها: أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الإستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرارات. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم الجامعات البريطانية لغاية العام الذي تم فيه عمل هذه الدراسة.

#### ٩- دراسة كاسيوزي (٢٠٠٥م):

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة مع ( ٢٥ ) عضو هيئة تدريس، وتحليل وثائق التعليم العالي، ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي، وبعد جمع البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناعة القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.



## ١٠- دراسة وهبة (٢٠٠٨م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وهدفت أيضاً إلى التعرف على سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على (٨٨) رئيس قسم أكاديمي، يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، التابعة لمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٤٥) عبارة موزعة على أربع مجالات هي : التحليل البيئي، وتكوين الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن الإدارة الإستراتيجية تطبق بدرجة فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية بنسبة مئوية مقدارها (٧٠%) وبينت نتائج الدراسة أن هذه الجامعات تسعى الإدارات الجامعية فيها إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً، وقد حصلت على نسبة مقدارها (٧٦,٨%).

## ١١- دراسة فورد (٢٠٠٨م) :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي بجامعة كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وأنه يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط مشاركة جميع المستويات الإدارية، وأن عمليات التخطيط الإستراتيجي تؤثر على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

## ١٢- دراسة (Al- Omari & Salameh ٢٠٠٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي في بيئة (SPE) إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٣٨ ) عضو هيئة تدريس و( ١٨٨ إداريا في الجامعات الحكومية والخاصة، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة - في الفصل الأول من السنة الأكاديمية ٢٠٠٧ مكونة من (٤٢) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: أهمية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى المشاركة، وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الإستراتيجي، كما بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الإستراتيجي كان فعلاً بنسبة متوسطة.

## ١٣- دراسة المبعوث (٢٠٠٣):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي، ثم بُني على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: التخطيط للتعليم العالي في المجتمع، ومنها السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثير ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الإستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة، أن التخطيط التقليدي أفرز بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الإستراتيجي، والذي يتم ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة.

#### ١٤- دراسة الحارثي ( ٢٠١١ ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الإستراتيجي بها، مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية، وعلى مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة، وعلى ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

#### ١٥- دراسة الأشقر (٢٠١٢م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية وتكونت الدراسة من ( ٢٧٨ طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة. وقد تم بناء أداة للدراسة تضمنت مجالات الدراسة الأربع: الأهداف، الرسالة، الرؤية، القيم، وتم التحقق من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات الجنس، السنة الدراسية، نوع الكلية.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت مجال التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية ولبيان أوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة، فيمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات السابقة:

١. في كونها هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيقه.

٢. وفي كونها استخدمت المنهج الوصفي ليتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.  
٣. وفي كونها اعتمدت الإستبيان أداة للدراسة.

- واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في:

١. في كونها هدفت إلى التعرف على واقع ومتطلبات والتحديات التي تواجه الجامعات السعودية وذلك من أجل تحسين القدرة التنافسية، مثل دراسة (الأشقر، ٢٠١٢م) و(الأنصاري، ١٤٢٩هـ).

٢. في كونها طبقت على الجامعات السعودية مثل دراسة (الأشقر ٢٠١٢م) وفورد، ٢٠٠٨م) و(الشويخ، ٢٠٠٧م) و(كاوويرن، ٢٠٠٥م) و(الذجني، ٢٠٠٦م) و(العمرى وسلامة، ٢٠٠٩م).

٣. في كونها طبقت على مؤسسات تربوية وأختلفت عن دراسة (سائد ويوسف، ٢٠١١م).

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

١. اختيار منهج الدراسة المناسب.

٢. بناء أداة الدراسة (الإستبيان) وتحديد مجالاته وعباراته.

٣. التعرف على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

## رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

### أ- منهج الدراسة:

بما أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، والكشف عن متطلباته بالجامعات السعودية لتحسين القدرة التنافسية، وفي التوصل إلى التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية، وكان ذلك من خلال استطلاع

وجهاً نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية الذين تخصصهم إدارة تربوية. ولذا فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعد المنهج المناسب للدراسة الحالية، وهذا المنهج "يتمثل في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد من الأفراد، وذلك من أجل وصف الوضع القائم للظاهر، بشكل تفصيلي، ومقارنة الظاهره موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، أيضاً لتحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين الوضع القائم وتطويره" (عليان، ٢٠٠١، ص ٤٩).

#### ب- أفراد مجتمع الدراسة:

شمل أفراد مجتمع الدراسة الحالية أعضاء هيئة التدريس الذين تخصصهم إدارة تربوية وممن شارك بعضهم في إعداد الخطط الإستراتيجية أو أطلع على إعدادها:

١- جميع أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وعددهم (٣٧).

٢- جميع أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الملك سعود بالرياض وعددهم (٣٠).

٣- جميع أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وعددهم (٢٨).

٤- جميع أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الملك خالد وعددهم (١٨).

وقد استجاب منهم ما يلي:

١- (٢٤) من أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

٢- (١٧) من أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الملك سعود بالرياض.

٢- (١٥) من أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٤- (١٣) من أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة وتخطيط تربوي بجامعة الملك خالد (أبها، بيشه) فقط.

#### د- وصف أفراد الدراسة:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجامعة	جامعة الملك سعود	١٧	٢٤,٦
	جامعة أم القرى	١٥	٢١,٧
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٢٤	٣٤,٨
	جامعة الملك خالد (أبها، بيشه)	١٣	١٨,٨
	<b>المجموع</b>	<b>٦٩</b>	<b>١٠٠%</b>
الدرجة العلمية	أستاذ	١١	١٥,٩
	أستاذ مشارك	١٦	٢٣,٢
	أستاذ مساعد	٤٢	٦٠,٩
	<b>المجموع</b>	<b>٦٩</b>	<b>١٠٠%</b>
عدد سنوات الخدمة العلمية أو العملية في مجال علم الإدارة التربوية	أقل من ٥ سنوات	١٦	٢٣,٢
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٤٠,٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	٣٦,٢
	<b>المجموع</b>	<b>٦٩</b>	<b>١٠٠%</b>

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٢٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٤,٨% من إجمالي أفراد الدراسة من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، وقد يرجع الأمر في أنهم يمثلون أعلى نسبة لأن عدد أعضاء قسم الإدارة التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية هو أكثر الأقسام عدداً لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بالجامعات الثلاث الأخرى، بينما (١٧) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤,٦% من إجمالي أفراد الدراسة بجامعة الملك سعود، كما أن (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢١,٧% من إجمالي أفراد الدراسة

بجامعة أم القرى، مقابل (١٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٨% من إجمالي أفراد الدراسة بجامعة الملك خالد بأبها وبيشه.

كما يتضح من الجدول رقم (١) أن (٤٢) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٠,٩% من إجمالي أفراد الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣,٢% من إجمالي أفراد الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، كما أن (١١) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٩% من إجمالي أفراد الدراسة درجتهم العلمية أستاذ.

كما يتضح من الجدول رقم (١) أن (٢٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠,٦% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهم العلمية أو العملية في مجال الإدارة التربوية من ٥ إلى ١٠ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٢٥) منهم يمثلون ما نسبته ٣٦,٢% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهم العلمية أو العملية في مجال الإدارة التربوية أكثر من ١٠ سنوات، وقد يرجع ذلك إلى أن عدد كبير من الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانوا على ملاك جهات حكومية مختلفة، وبعدما حصلوا على درجة الدكتوراه انتقلوا إلى الجامعات بعد أن أمضوا العديد من السنوات في الخدمة. وبالتالي جاءت هذه النتيجة المرتفعة، ويزيد من صحة هذا التعليل جدول (١)؛ حيث يوضح أن من هم على درجة أستاذ مساعد (٦٠,٩) وهي أعلى نسبة مقارنة عن هم بدرجة أستاذ أو أستاذ مشارك، كما أن (١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣,٢% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهم العلمية أو العملية في قسم الإدارة التربوية أقل من ٥ سنوات.

#### هـ- أداة الدراسة : وتشمل:-

##### ١- بناء أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد تكونت الاستبانة من جزئين الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية.

والجزء الثاني: من الاستبانة فتكون من ثلاثة محاور: محور واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية ويشمل على (١٢) عبارة. ومحور للكشف عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي الجامعات السعودية لتحسين القدرة التنافسية فيما بينها ويشتمل على (١٢) عبارة. ومحور للتوصل إلى التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية ويشتمل على (١١) عبارة.

## ٢- صدق أداة الدراسة : وتشمل:

### الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض أداة الدراسة الحالية على مجموعة من المحكمين والمختصين وذلك للتعرف على مدى صدق الأداة في قياس ما وضعت من أجله، وبعد ذلك تم إعداد الدراسة الحالية (الإستبيان) بصورته النهائية.

### صدق الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري؛ لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وعلى بيانات أفراد الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وتبين من النتائج كذلك أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

## ٣- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة تبين أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عال حيث بلغ (٠,٨٨) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.



## و- أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٢-١=٣)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٢=١,٦٧)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١ إلى ١,٦٧ يمثل (متدنية/ضعيفه) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٦٨ إلى ٢,٣٣ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٣٤ إلى ٣,٠٠ يمثل (عالية/قويه) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٢. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥. تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.

٦. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٧. تم استخدام اختبار شيفيه للتحقق من صالح الفروق التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

**خامساً : أ- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :-**

**السؤال الأول :- ما واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية من**

**وجهة نظر أفراد الدراسة ؟ :**

للتعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية جاءت

النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٢):

## جدول رقم (٢)

### واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			التكرار	واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية	م
			متدنية	متوسطة	عالية	النسبة %		
١	٠.٨٢٨	٢٠.٧	٢١	٢٢	٢٦	ك	بُعد الجامعات السعودية من خلال رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية عن معايير التنافسية العالمية	٦
			٣٠.٤	٣١.٩	٣٧.٧	%		
٢	٠.٨٣٨	٢٠.٦	٢٢	٢١	٢٦	ك	تباين إستراتيجيات الجامعات السعودية مع إستراتيجيات (وزارة التعليم العالي ومع الخطط التنموية بالمملكة العربية السعودية)	٨
			٣١.٩	٣٠.٤	٣٧.٧	%		
٣	٠.٨٧٣	١.٩٤	٢٨	١٧	٢٤	ك	يتم من خلال وزارة التعليم العالي مراجعة وتقييم إستراتيجيات الجامعات السعودية باستمرار لتحديد مدى التقدم في إنجازها	١٢
			٤٠.٦	٢٤.٦	٣٤.٨	%		
٤	٠.٨٢١	١.٨٧	٢٨	٢٢	١٩	ك	تحلل الجامعة مواردها البشرية المتاحة من حيث (الكفاءة العددية والتنوعية ودورها في تحسين قدرة الجامعة التنافسية)	٢
			٤٠.٦	٣١.٩	٢٧.٥	%		
٥	٠.٨٠٢	١.٧٨	٣١	٢٢	١٦	ك	تهتم الجامعة بتحليل العوامل التنظيمية المختلفة (الثقافة التنظيمية - المناخ التنظيمي - الالتزام التنظيمي..) وإسهامها في تحسين قدرتها التنافسية	٣
			٤٤.٩	٣١.٩	٢٣.٢	%		
٦	٠.٨٢٠	١.٧٨	٣٢	٢٠	١٧	ك	تستخدم الجامعات السعودية معايير ومؤشرات واضحة لتقييم إستراتيجياتها في ضوء معايير تنافسية عالمية	١١
			٤٦.٤	٢٩.٠	٢٤.٦	%		
٧	٠.٨١٢	١.٧٥	٣٣	٢٠	١٦	ك	تشارك الجامعة أصحاب المصالح في وضع إستراتيجياتها	٧
			٤٧.٨	٢٩.٠	٢٣.٢	%		
٨	٠.٧٧٦	١.٦٨	٣٥	٢١	١٣	ك	يوجد لكل وحدة إدارية وكل قسم علمي بالجامعة إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجية الكلية والجامعات بما يضمن تحسين قدرتها التنافسية	٩
			٥٠.٧	٣٠.٤	١٨.٨	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			التكرار	واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية	م
			متدنية	متوسطة	عالية	النسبة %		
٩	٠,٧٤٤	١,٦٥	٣٥	٢٣	١١	ك	تحلل الجامعة علاقتها بأصحاب المصالح (العلاء، الموردین، الخ) ودورها في تحسين القدرة التنافسية	٥
			٥٠,٧	٣٣,٣	١٥,٩	%		
١٠	٠,٧٠٣	١,٦٥	٣٣	٢٧	٩	ك	تحدد الجامعة الفرق بين مواردها المادية المتاحة والمطلوبة لتحقيق قدرتها التنافسية	١
			٤٧,٨	٣٩,١	١٣,٠	%		
١١	٠,٦٦٤	١,٦٤	٣٢	٣٠	٧	ك	تتضمن إستراتيجيات الجامعات السعودية أليات للتعامل مع مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التنافسية العالمية	١٠
			٤٦,٤	٤٣,٥	١٠,١	%		
١٢	٠,٦٤٤	١,٦٢	٣٢	٣١	٦	ك	تشمل عملية التحليل البيئي الخارجي للجامعة جميع الجوانب (السياسية والاقتصادية والتشريعية والثقافية والتقنية) وانعكاساتها على تحسين القدرة التنافسية للجامعة	٤
			٤٦,٤	٤٤,٩	٨,٧	%		
٠,٥٨٠		١,٧٩	المتوسط العام					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة بمتوسط (١,٧٩ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ١,٦٨ إلى ٢,٣٣) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "ممارسة بدرجة متوسطة" بالنسبة لأداة الدراسة، ولكنها قريبة جداً من الفئة الأولى والتي تتمثل في (المتدنية).

كما أظهرت النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (١,٦٢ إلى ٢,٠٧) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الأولى والثانية من

فئات المقياس الثلاثي واللذان تشيران إلى درجة ممارسة (متدنية / متوسطة) على التوالي بالنسبة إلى أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على ثمان عبارات متمثلة في ممارسات متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٦، ٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة على ممارستها بدرجة متوسطة كالتالي:

(١) جاءت العبارة رقم (٦) وهي "بُعد الجامعات السعودية من خلال رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية في ضوء معايير التنافسية العالمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢٠٧ من ٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الذجني، ٢٠٠٦م) من وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة لكون أن الرؤية والرسالة ببعض الجامعات السعودية لا تتعدى النطاق المحلي أو العربي وحتى إن تجاوزت ذلك فإن الجامعات السعودية بعيدة عن استخدام مقارنات مرجعية عالية، ويتضح ذلك من خلال ترتيبها المتأخر في تصنيف الجامعات العالمية.

(٢) جاءت العبارة رقم (٨) وهي "تتباين إستراتيجيات الجامعات السعودية مع إستراتيجيات (وزارة التعليم العالي ومع الخطط التنموية بالمملكة العربية السعودية)" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢٠٦ من ٣). وقد يعزو الباحث ظهور هذه النتيجة لكون أغلب الجامعات السعودية لم تتطرق من خلال رؤيتها إلى بناء مجتمع معرفي، وكذلك لم تظهر خلال رسالتها المنافسة على الريادة العالمية، بالرغم من توجه رؤية وزارة التعليم العالي إلى ذلك، كما أن بعض الجامعات أغفلت دورها في تطوير وتطوير المعرفة تماشياً من خطة وزارة التعليم العالي. وكذلك يتجلى للفاحص ضعف مؤائمة الجامعات مع خطة التنمية التاسعة ومع خطة تقنية المعلومات.

ويتضح ذلك من خلال إغفال توظيف التقنية، وهذا ما أشارت إليه دراسة المبعوث (٢٠٠٣م) أن التخطيط في الجامعات السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي ولا يتواءم مع الخطط التنموية للدولة.

وأوضحت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متدنية) على أربع عبارات متمثلة في ممارسات متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية تتمثل أكثرها تدنياً في العبارات رقم (١٠، ٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة على ممارستها بدرجة متدنية كالتالي:

١) جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "تتضمن إستراتيجيات الجامعات السعودية آليات للتعامل مع مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التنافسية العالمية" بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط (١,٦٤ من ٣).

٢) جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تشمل عملية التحليل البيئي الخارجي للجامعة جميع الجوانب (السياسية والاقتصادية والتشريعية والثقافية والتقنية) وانعكاساتها على تحسين القدرة التنافسية للجامعة" بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط (١,٦٢ من ٣).

**السؤال الثاني :- ما متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟ :**

للتعرف على متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٣):

## جدول رقم (٣)

متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية مرتبة

### تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاهمية			التكرار	م	متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية
			متدنية	متوسطة	عالية			
١	٠,٤٥٠	٢,٧٢	-	١٩	٥٠	ك	٣	توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي
			-	٢٧,٥	٧٢,٥	%		
٢	٠,٥١٠	٢,٦٥	١	٢٢	٤٦	ك	٤	تدعم الإدارة العليا (وزارة التعليم العالي) لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية
			١,٤	٣١,٩	٦٦,٧	%		
٣	٠,٦١٤	٢,٦٥	٥	١٤	٥٠	ك	٧	إنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي بل جامعة لاعمر وتقييم واعتماد عمليات التخطيط الإستراتيجي
			٧,٢	٢٠,٣	٧٢,٥	%		
٤	٠,٤٨٤	٢,٦٤	-	٢٥	٤٤	ك	١٢	نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية
			-	٣٦,٢	٦٣,٨	%		
٥	٠,٦٤١	٢,٦٤	٦	١٣	٥٠	ك	٦	دراسة نماذج ناجحة لجامعات عربية وأجنبية في مجال التخطيط الإستراتيجي
			٨,٧	١٨,٨	٧٢,٥	%		
٦	٠,٥٧٤	٢,٦١	٣	٢١	٤٥	ك	١٠	تدريب كوادر بشرية في مختلف الجامعات السعودية على اكتساب مهارة التخطيط الإستراتيجي
			٤,٣	٣٠,٤	٦٥,٢	%		
٧	٠,٦٢٣	٢,٦١	٥	١٧	٤٧	ك	٢	توافر لدى وزارة التعليم العالي قواعد بيانات للبيئة الخارجية المحيطة بالجامعات السعودية تساهم في تحديد الفرص والتحديات
			٧,٢	٢٤,٦	٦٨,١	%		
٨	٠,٦٠٢	٢,٥٩	٤	٢٠	٤٥	ك	١	تصمم كل جامعة قواعد بيانات حديثة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بها
			٥,٨	٢٩,٠	٦٥,٢	%		
٩	٠,٦٥٥	٢,٥٤	٦	٢٠	٤٣	ك	١١	تلتزم الإدارة العليا (وزارة التعليم العالي) الجامعات السعودية وكلياتها وأقسامها العلمية بضرورة إعداد وتطبيق خطة إستراتيجية يتم العمل وفقاً لها
			٨,٧	٢٩,٠	٦٢,٣	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاهمية			التكرار	م متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية
			متدنية	متوسطة	عالية	النسبة %	
١٠	٠,٧٢٠	٢,٥١	٩	١٦	٤٤	ك	وجود خبراء للتخطيط الإستراتيجي بوزارة التعليم العالي والجامعات لتقديم الدعم الفني للجامعات والكليات في التخطيط الإستراتيجي
			١٣,٠	٢٣,٢	٦٣,٨	%	
١١	٠,٧٣٩	٢,٤٦	١٠	١٧	٤٢	ك	تحليل لمعايير التنافسية العالمية للجامعات للاستفادة منها في عملية التخطيط الإستراتيجي
			١٤,٥	٢٤,٦	٦٠,٩	%	
١٢	٠,٧٣٧	٢,٤٣	١٠	١٩	٤٠	ك	وجود نموذج موحد يتم الاعتماد عليه في عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات والكليات والأقسام العلمية
			١٤,٥	٢٧,٥	٥٨,٠	%	
٠,٤٠٤		٢,٥٩	المتوسط العام				

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على أهمية متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية بدرجة عالية بمتوسط (٢,٥٩ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "درجة أهمية عالية" بالنسبة لأداة الدراسة.

كما أظهرت النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تجانسا في موافقة أفراد الدراسة على أهمية متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٣٤ إلى ٢,٧٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى أهمية (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية؛ حيث يتضح من النتائج أن



أفراد الدراسة موافقون على أن جميع متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية مهمة بدرجة عالية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٤، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة على أنها مهمة بدرجة عالية كالتالي:

١) جاءت العبارة رقم (٣) وهي "توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢.٧٢ من ٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اللوحي، ٢٠٠٠م) بأن الموارد المالية من أهم متطلبات إنجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، ويعزو الباحث ظهور هذا المتطلب بدرجة عالية لأهميته، ولكونه سيؤدي إلى الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات السعودية، ويعزز من صورتها وهويتها وسيتمثل ذلك من خلال إجراء البحوث العلمية المتقدمة على مستوى عالمي، وبناء كفاءات أكاديمية متميزة، وهذا ما أكدته الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع أفاق) بضرورة الاستمرار في دعم التعليم الجامعي وتنويع مصادر التمويل.

٢) جاءت العبارة رقم (٤) وهي "أن تدعم الإدارة العليا (وزارة التعليم العالي) لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢.٦٥ من ٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦م) بأن هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

### السؤال الثالث :- ما التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الإستراتيجي

بالجامعات السعودية والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟

للتعرف على التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا المحور وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤):

## جدول رقم (٤)

التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية والتي تحد من تحسين قدرتها التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية	التكرار النسبة %	درجة الحدوث			الرتبة
			عالية	متوسطة	متدنية	
١	سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية	ك	٥٨	١١	-	١
		%	٨٤,١	١٥,٩	-	
١٠	التحول نحو العولمة في التعليم واستخدام التقنية الحديثة في التعليم عن بعد	ك	٤٦	٢٠	٣	٢
		%	٦٦,٧	٢٩,٠	٤,٣	
٩	التوجه نحو اقتصاد المعرفة وما يتطلبه من تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة	ك	٤٦	١٨	٥	٣
		%	٦٦,٧	٢٦,١	٧,٢	
٣	سرعة وحدة التغيرات في البيئة الخارجية (الثقافية والسياسية والاقتصادية..)	ك	٤٣	٢٢	٤	٤
		%	٦٢,٣	٣١,٩	٥,٨	
١١	تعدد وتنوع معايير تصنيف الجامعات على المستوى العالمي لتحديد قدرتها التنافسية	ك	٤٧	١١	١١	٥
		%	٦٨,١	١٥,٩	١٥,٩	
٦	التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المختلفة وبين الجامعات والمؤسسات الصناعية محلياً وعالمياً	ك	٤١	٢١	٧	٦
		%	٥٩,٤	٣٠,٤	١٠,١	
٤	ضعف علاقة الجامعات السعودية سواء على المستويات (المحلية أو الإقليمية أو العالمية)	ك	٤١	١٩	٩	٧
		%	٥٩,٤	٢٧,٥	١٣,٠	
٥	زيادة وتعدد أنواع التعليم الجامعي مثل التعليم الموازي والتعليم عن بعد والتعليم المفتوح والافتراضي... الخ	ك	٤٤	١٠	١٥	٨
		%	٦٣,٨	١٤,٥	٢١,٧	
٨	ظهور نماذج ومدارس مختلفة للتخطيط الإستراتيجي يمكن تطبيقها بالجامعات	ك	٣١	٣٣	٥	٩
		%	٤٤,٩	٤٧,٨	٧,٢	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحدوث			التكرار النسبة %	التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية	م
			متدنية	متوسطة	عالية			
١٠	٠.٩٥٤	٢.١٧	٢٦	٥	٣٨	ك	ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات السعودية بما لا يتناسب مع متطلبات تحسين قدرتها التنافسية	٧
			٣٧.٧	٧.٢	٥٥.١	%		
١١	٠.٧٣١	١.٩٠	٢٢	٣٢	١٥	ك	تواجد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من غير السعوديين	٢
			٣١.٩	٤٦.٤	٢١.٧	%		
		٢.٤٥	المتوسط العام					
		٠.٤٣٣						

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك بعض التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية بدرجة قوية بمتوسط (٢,٤٥ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "تحدث بدرجة قوية" بالنسبة إلى أداة الدراسة.

كما أظهرت النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (١,٩٠ إلى ٢,٨٤) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي واللذان تشير إلى درجة حدوث (متوسطة / قوية) على التوالي بالنسبة إلى أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على بعض التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة قوية على أن هناك تسعة تحديات تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية قد تحد من تحسين قدرتها

التنافسية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٠، أ) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة على حدوثها بدرجة قوية كالتالي:

١) جاءت العبارة رقم (١) وهي "سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢,٨٤ من ٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الكلم ثم وبارنه، ٢٠١١م) بأن التعقيد الإداري والروتين من معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجامعة أم القرى، ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة كون أن التخطيط الإستراتيجي ببعض الجامعات السعودية لا يتمتع بالمرونة الكافية، ولا بالإيجابية مع كافة الفرص أو التهديدات التي قد تواجهها الجامعات السعودية أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وبالتالي فإن ذلك سيحد من تحسين قدرتها التنافسية.

٢) جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "التحول نحو العولمة في التعليم واستخدام التقنية الحديثة في التعليم عن بعد" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٢,٦٢ من ٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (كاسيوزي، ٢٠٠٥م) والتي أشارت أن العولمة من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة لزيادة حدة المنافسة على المستوى العالمي بين الجامعات وعلى مستوى كل أنشطتها. وهذا كله يفرض على الإدارة العليا بكل جامعة سعودية وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضعها التنافسي.

**السؤال الرابع هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد**

**الدراسة حول محاور الدراسة الرئيسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟**

**أولاً: الفروق باختلاف الجامعة:**

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة

طبقاً إلى اختلاف متغير الجامعة استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way

ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجامعة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥) التالي:

### جدول رقم (٥)

#### نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

#### إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الجامعة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
٠,١٤٣	١,٨٧٥	٠,٦٠٨	٣	١,٨٢٣	بين المجموعات	واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية
		٠,٣٢٤	٦٥	٢١,٠٧٤	داخل المجموعات	
			٦٨	٢٢,٨٩٨	المجموع	
٠,١٢٦	١,٩٨١	٠,٣١١	٣	٠,٩٣٢	بين المجموعات	متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية
		٠,١٥٧	٦٥	١٠,١٩٢	داخل المجموعات	
			٦٨	١١,١٢٣	المجموع	
٠,٤٢٩	٠,٩٣٤	٠,١٧٦	٣	٠,٥٢٨	بين المجموعات	التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية
		٠,١٨٨	٦٥	١٢,٢٤٨	داخل المجموعات	
			٦٨	١٢,٧٧٦	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية) باختلاف متغير الجامعة.

#### ثانياً: الفروق باختلاف الدرجة العلمية:

لتتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One

Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدرجة العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦):

### جدول رقم (٦)

#### نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في

#### إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الدرجة العلمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية	بين المجموعات	٠,٢٣٤	٢	٠,١١٧	٠,٣٤١	٠,٧١٢
	داخل المجموعات	٢٢,٦٦٣	٦٦	٠,٣٤٣		
	المجموع	٢٢,٨٩٨	٦٨			
متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية	بين المجموعات	١,٠٧٧	٢	٠,٥٣٩	٣,٥٣٨	*٠,٠٣٥
	داخل المجموعات	١٠,٠٤٦	٦٦	٠,١٥٢		
	المجموع	١١,١٢٣	٦٨			
التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية	بين المجموعات	٠,٦٢١	٢	٠,٣١٠	١,٦٨٥	٠,١٩٣
	داخل المجموعات	١٢,١٥٦	٦٦	٠,١٨٤		
	المجموع	١٢,٧٧٦	٦٨			

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية) باختلاف متغير الدرجة العلمية.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية) باختلاف متغير الدرجة العلمية. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الدرجة العلمية نحو الاتجاه حول هذا المحور استخدم الباحث اختبار "شيفيه" وهذه النتائج يوضحها الجدول رقم (٧):

**جدول رقم (٧) نتائج اختبار " شيفيه " للفروق بين فئات الدرجة العلمية**

المحور	الدرجة العلمية	ن	المتوسط	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية	أستاذ	١١	٢,٣٠	-		
	أستاذ مشارك	١٦	٢,٦٧	*	-	
	أستاذ مساعد	٤٢	٢,٦٢	*		-

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك وأفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية) لصالح أفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مشارك.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد وأفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية) لصالح أفراد الدراسة الذين درجتهم العلمية أستاذ مساعد.

ثالثاً: الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة العلمية أو العملية في قسم الإدارة والتخطيط التربوي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٨)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخدمة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
*٠,٠١٧	٤,٣٦٨	١,٣٣٨	٢	٢,٦٧٦	بين المجموعات	واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية
		٠,٣٠٦	٦٦	٢٠,٢٢١	داخل المجموعات	
			٦٨	٢٢,٨٩٨	المجموع	
*٠,٠٢٦	٣,٨٧٦	٠,٥٨٥	٢	١,١٦٩	بين المجموعات	متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية
		٠,١٥١	٦٦	٩,٩٥٤	داخل المجموعات	
			٦٨	١١,١٢٣	المجموع	
*٠,٠١٥	٤,٤٤٥	٠,٧٥٨	٢	١,٥١٧	بين المجموعات	التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية
		٠,١٧١	٦٦	١١,٢٦٠	داخل المجموعات	
			٦٨	١٢,٧٧٦	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية).



قدرتها التنافسية، التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية) باختلاف متغير سنوات الخدمة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات سنوات الخدمة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي نحو الاتجاه حول هذه المحاور استخدم الباحث اختبار "شيفيه" وهذه النتائج يوضحها الجدول رقم (٩):

### جدول رقم (٩)

نتائج اختبار "شيفيه" للفروق بين فئات سنوات الخدمة في قسم التخطيط الإدارة

#### والتخطيط التربوي

المحور	سنوات الخبرة في مجال التخطيط	ن	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية	أقل من ٥ سنوات	١٦	١,٧٦	-		
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	١,٥٩		-	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	٢,٠٤		**	-
متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية	أقل من ٥ سنوات	١٦	٢,٨٢	-	*	**
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٢,٥٥		-	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	٢,٤٨			-
التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية	أقل من ٥ سنوات	١٦	٢,٧٠	-	*	**
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٢,٤٣		-	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	٢,٣١			-

\*\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل \* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أكثر من ١٠ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي من ٥ إلى ١٠ سنوات حول (واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية) لصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أكثر من ١٠ سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي من ٥ إلى ١٠ سنوات وأفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أقل من ٥ سنوات حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية) لصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أقل من ٥ سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أكثر من ١٠ سنوات وأفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أقل من ٥ سنوات حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية التي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم في قسم الإدارة والتخطيط التربوي أقل من ٥ سنوات.

## ب- توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية يورد الباحث عددا من التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة وضع نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية قابل للتطبيق عليها جميعاً أو على أغلبها، وهدفه تحسين القدرة التنافسية، وأن يركز على أن مستقبل الجامعات السعودية مرهون بالقوة التنافسية التي تحيط بها. ويجب أن يشمل على (الخطوط والعناصر الرئيسية المكونة للخطة، حيث يوضحها النموذج بإيجاز ليتم تفصيلها فيما بعد كخطط إستراتيجية).
- ضرورة أن تتبنى الجامعات السعودية الإستراتيجية التنافسية وذلك من خلال اتخاذها خطوات تمكّنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ولجذب المسفيدين من خلال تحقيق القيمة لهم وتقديم الخدمات لهم بشكل متميز وإيجابي عن الجامعات الأخرى المنافسة.
- ضرورة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بمجال التخطيط الإستراتيجي وإقناعهم بتأثيره الإيجابي على تحسين القدرة التنافسية فيما بين الجامعات، وذلك من خلال (ورش عمل، دورات متخصصة داخلية وخارجية.....إلخ).
- أهمية سعي الجامعات السعودية على تعزيز التبادل الثقافي والتفاعلي الإيجابي مع الجامعات العالمية، ودعم اتفاقيات العقود البحثية مع المراكز البحثية العالمية والجامعات المتميزة.
- زيادة تحفيز أساتذة الجامعات وهذا سيؤدي إلى صنع بيئة أكاديمية تنافسية محفزة للإبداع والابتكار والإنتاج.
- الإسهام الفاعل للجامعات بالمملكة العربية السعودية في بناء مجتمع المعرفة، وذلك من خلال (تحويل المعرفة إلى استثمار يعود بالنفع على الاقتصاد، وتوظيف الأفكار الحديثة مثل الريادة العلمية والقدرة التنافسية).

- تشجيع الباحثين والدارسين في مجال التعليم العالي على إعداد دراسات منهجية متخصصة عن التخطيط الإستراتيجي، وكيفية تحسين القدرة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بأنواعها المختلفة في ضوءه.
- العمل على تذليل التحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية والتي قد تعيق من تحسين قدرتها التنافسية وذلك من خلال (زيادة الاهتمام والاعتماد على إستراتيجية إيجابية لتحسين الميزة التنافسية).
- الحرص على أن تتسم (الرؤية والرسالة والأهداف) بالجامعات السعودية بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.
- ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعمليات التخطيط الإستراتيجي بكل جامعة سعودية؛ لكي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- مساندة ودعم الجامعات السعودية وذلك من خلال (الإشراف والمتابعة المباشرة من قبل وزارة التعليم العالي وتعميق العلاقة بين كل الجامعات السعودية، وذلك لزيادة معدلات الابتكار والميزة التنافسية فيها).

\* \* \*

## المراجع

- السالم، مؤيد (٢٠٠٩): **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**. عمان : دار وائل.
- الزامل، نورة عبد الله سعد (٢٠٠٨م): **آليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية الفكر التخطيطي لدى منسوبيها**. دراسة مطبقة على عضوات هيئة التدريس من حاملات درجة الدكتوراه بمركز الدراسات الجامعية للبنات في جامعة الملك سعود.
- الحريري، رافده وآخرون (٢٠٠٧م) : **الإدارة والتخطيط التربوي**. ط١. عمان، دار الفكر.
- مصطفى، عزه (٢٠١٠م): **التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم**. دار النشر للجامعات، القاهرة.
- الحبيب، فهد (١٤٢٩هـ): **التخطيط الإستراتيجي في التعليم دليل التربويين**. العبيكان، الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣م) : **الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق )** ط ٣، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الدجني، إياد علي (٢٠١١م) **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**. بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية. جامعة دمشق.
- الحربي، حياة (٢٠٠٢م) : **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- العيسى، إيمان (١٤٢٣) : **نموذج مقترح للتطوير الإداري بكليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة**. رسالة دكتوراه مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس. كلية التربية للبنات، الرياض.
- الدوري، زكريا مطلق (د. ت) : **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المبعوث، محمد بن حسن (٢٠٠٣م): **تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**.مجلة التربية، العدد ٨

- الأنصاري، خلود أحمد. (٥١٤٢٩هـ): الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الوهيبي، عبيد حمد، (١٤٢٢هـ): واقع التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السعيد، عسد، (٢٠٠٧): التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (نموذج تخطيطي). رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠١٢) : معوقات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأشقر، وفاء محمد (٢٠١٢م) مدى توافق مؤشرات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أريد الأهلية في الأردن، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الأردن.
- الحارثي، سعاد بنت فهد. (٢٠١١) مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الأميرة نورة (الإنترنت).
- الدجني، أياد علي يحيى (٢٠٠٦). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الكلثم، حمد بن مرضي، بدارنه، حازم علي أحمد (٢٠١١م) معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة أم القرى.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (٢٠٠٧م) واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

- الدهدار، مروان (٢٠٠٦) ، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللوح، عادل : (٢٠٠٧) معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦م) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، دار الشروق.
- عليان، ربحي (٢٠٠١م) : البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه، إجراءاته، عمان، بيت الأفكار الدولية.
- شراب، سائد حسن يوسف (٢٠١١م) : "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" كلية الاقتصاد والعلوم الإدار ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- وهبة، معاني . (٢٠٠٨) . واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ياسين، سعد غالب، (٢٠١٠م) : الإدارة الإستراتيجية ط١، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مدبولي، محمد. (٢٠٠١م) : نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، السنة ١٦، العدد ١٨، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من خلال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية (٢٠٠٨م) الجزء الثاني : إجراءات ضمان الجودة داخل المؤسسة.
- وزارة التعليم العالي (١٤٣٢هـ)، الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع أفاق) ١٤٥٠هـ / ٢٠٢٩م.
- وزارة التعليم العالي (١٤٣٤هـ – ١٤٣٥هـ) التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مؤشرات محلية ومقارنات دولية.

- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات (٢٠١٢م). "مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بالتخطيط للتعليم".

- ٣٦- Mashhadi,K&et al(٢٠٠٧):AQuality-Oriented Approach toward Strategic Positining in Higher Education Institutions.International Journal of Socical sciences.
- ٣٧- Cowburn.S. (٢٠٠٥). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education.٩ (٤): ١٠٢.
- ٣٨- Kasozi.A. (٢٠٠٥). The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda ٢٠٠١-٢٠٠٥ .Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur.Hague.
- ٣٩- Ford.G. (٢٠٠٨). Presidents.Chief Academic Officers.and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis.Western Carolina University. Dissertation Abstract International,٨(١٣) ١٢-٣٧-A
- ٤٠- Al- Omari.A and Salameh.K. (٢٠٠٩). Strategic Planning Effectiveness in JordanianUniversities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives.Research in Post – Compulsory Education ١٤(٤): ٤١٥-٤٢٨.

\* \* \*



- Ministry of Higher Education (1434 -1435 AH): *Higher education in the Kingdom of Saudi Arabia, local indicators and international comparisons.*
- Mustafa, A. (2010 AD). *The successful strategic planning for education institutions.* Cairo: Daar Al-nashr li Al-jame`at.
- Saeed, A. (2007 AD) *Planning for education techniques of public education in the Kingdom of Saudi Arabia (planning model)* (Doctoral Dissertation). King Saud University, Riyadh.
- Salem, M. (2009 AD). *The Basics of strategic management,* Amman: DaarWael.
- Shorab, S. (2011 AD). *Strategic planning and its relationship to competitive advantage.* Gaza:The College of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University.
- Shuwaikh, A. (2007 AD): *The reality of strategic planning in technical education institutions in the provinces of Gaza* (MA Thesis).The Islamic University, Gaza.
- The Ministry of Education, The General Administration of Planning and Policies (2012 AD). *Concepts of strategic planning and their relationship to planning for education.*
- The National Commission for Assessment and Academic Accreditation through quality assurance and academic accreditation in Saudi Arabia (2008 AD), Part II: quality assurance procedures within the organization
- Wahba, M. (2008 AD): *The reality of strategic management at Palestinian universities in the provinces of Gaza and how develop it* (MA Thesis). Islamic University, Gaza.
- Wuhaibi, A. (1432 AH). *The reality of strategic planning in Riyadh secondary schools for girls* (MA Thesis). Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Yassin, S. (2010 AD). *Strategic management.* Oman: Scientific Yazori House for publication and distribution.

\* \* \*

- Battah, A. (2006 AD). *Contemporary issues in educational administration*. Amman: Shorouq House.
- Digny, A.(2006 AD). *The reality of strategic planning at the Islamic University in light of the standards of Quality, a field study on Gaza Strip universities* (MA Thesis). Islamic University, Gaza.
- Digny, I. (2011 AD). *The role of strategic planning in the quality of institutional performance, a descriptive and analytical study in the Palestinian state universities* (Doctoral Dissertation). Damascus University.
- Dory, Z., Matlock (n.d.). *Strategic management, concepts, processes, and study cases*. Scientific Yazory House for Publication and Distribution.
- Habib, F. (1429 AH). *Strategic planning in education is the educators guide*. Riyadh: Al-`Obeikan.
- Harbi, H. (2002 AD). *Total quality as an introduction to the development of Saudi universities* (Doctoral Dissertation). Umm Al Qura University.
- Hariri, R., et al. (2007 AD). *Administration and educational planning*, T1, Oman, Daar Al-Fikr.
- Harthy, S. (2011 AD). *Strategic planning indicators in the faculties for girls in Saudi universities from the perspective of faculty members*. Princess Nora University.
- Kaltham, H.(2011 AD). *Obstacles of strategic planning at the University of Umm Al Qura from the perspective of its faculty members*. Umm Al Qura University
- Mab`outh, M. (2003 AD). A proposed conception for strategic planning in the management of higher education institutions in Saudi Arabia, *Journal of Education*.
- Madbouly, M. (2001 AD): A proposed model for school strategic planning and building planning capabilities with a group of practitioners. *Journal of the College of Education, Year 16* (18).
- Ministry of Higher Education (1432 AH). *The future plan for university education in the Kingdom of Saudi Arabia*. ( Afaq Project) 1450 AH / 2029 AD

## List of References:

- Abou Al-Nasr, M. (2012 AD). *Obstacles of the distinct strategic planning and thinking*. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.
- Agami, M. (2013 AD). *Administration and educational planning (theory and Application)* (3<sup>rd</sup>ed.). Amman: Massira House.
- Al-Ashqar, W. (2012 AD). *The availability of the strategic planning indicators from the perspective of the students of Irbid Private University in Jordan*. Jordan: the Second International Arab Conference for Quality Assurance of Higher Education.
- Al-Dahadar, M. (2006 AD). *The relationship between strategic guidance at Senior Management in the Palestinian Universities and their competitive advantage - a field study on Gaza Strip universities* (MA Thesis). The Islamic University, Gaza.
- Al-Eisse, E. (1423 AH). *A proposed model for the administrative development of the faculties of education for girls using the method of total quality management*. College of Education for Girls, Riyadh.
- Alian, R. (2001 AD). *Scientific Research, its basics, approaches, methods, and procedures*. Oman: The International Afkar House.
- Al-Louh, A. (2007 AD). *Obstacles of applying strategic planning in the Palestinian universities in Gaza Strip* (MA Thesis). The Islamic University, Gaza.
- Al-Zamil, N. (2008). *Mechanisms of strategic planning at King Saud University and its relation to the development of the planning thought of its employees, a study applied to female faculty members holding Ph.D. of university studies center for girls at King Saud University*.
- Ansari, K. (1429 AH): *Competencies required to manage the strategic planning processes with academic leaders of Saudi universities* (MA Thesis). Makkah: Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah.

The Reality and Requirements of Strategic Planning in Saudi Universities to  
Enhance their Competitiveness

**Dr. Abdulaziz Naser Al-Shathri**

Department of Management and Educational Planning

College of Social Sciences

Al-Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

**Abstract:**

The current study aimed to realize the reality of strategic planning in Saudi universities through the disclosing its requirements to improve the competitiveness of the universities, as well as to be aware of the challenges facing it, which may limit the improvement of the competitiveness of universities in Saudi Arabia. The descriptive approach has been applied to the members of the study who are 69 teaching staff members of an Educational Administration Specialization in four Public Universities, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, King Saud University, the University of Umm Al-Qura, and King Khalid University in Abha and Bisha only. The questionnaire consists of 35 clauses subdivided into three focuses.

The study reached several results, including: amongst the most important requirements of strategic planning in Saudi universities is:

- The need for the appropriations necessary for the strategic planning to be available.

It was the most significant challenges facing the practice of strategic planning in Saudi universities is:

- The fast (qualitative and quantitative) changes in the internal environment of the Saudi Universities.

Based on the results of the study, the researcher has come to several recommendations, which confirm and help how to exercise strategic planning in Saudi universities to improve their competitiveness.