



الخطة الإستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية (2018- 2022) (دراسة تحليلية نقدية)

د.نوف بنت عبدالله بن جمعه

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك بقسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية

سارة بنت رجاء الله الجهني

باحثة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية نقدية للخطة الإستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية (2018-2022)؛ بغية تعرف الملامح الأساسية التي تصف هذه الخطة، وتحديد المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في تحليلها ونقدها، إلى جانب تحديد مدى استيفاء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة للمعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية، وصولاً إلى تقديم عدد من المقترحات التطويرية التي ينبغي مراعاتها في بناء الخطة الإستراتيجية (2023- 2027) لهذه الجامعة السعودية. وبناءً على ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والنقدي. وقد توصلت النتائج إلى أن المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية اشتملت على (82) معياراً فرعياً ضمن (15) معياراً رئيساً موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي: (المعايير المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الإستراتيجية، المعايير المتعلقة بعناصر الخطة الإستراتيجية، المعايير المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT، المعايير المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية، المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم). كما تبين أن وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة استوفت غالبية المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في بناء الخطة سواء بدرجة كبيرة أو بشكل جزئي، بما في ذلك العديد من المعايير الفرعية المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الإستراتيجية، والمعايير الفرعية المتعلقة بعناصر الخطة الإستراتيجية، والمعايير الفرعية المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT، وكذلك المعايير الفرعية المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية. وعلى الرغم من ذلك، فقد اتضح وجود قصور وضعف منهجي واضح في استيفاء وثيقة الخطة كافة المعايير الفرعية المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم. وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة (2023- 2027)، بحيث يتم تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والنقود ومهامها، وتحديد توقيت وأسلوب المتابعة والتقييم، إلى جانب تعاقد الجامعة مع جهة خارجية مستقلة لتقويم إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة قبل اعتمادها بشكل نهائي.

الكلمات المفتاحية: الخطة الإستراتيجية، الجامعات السعودية.



The strategic Plan for one of the Saudi Universities (2018-2022) (An Analytical Critical Study)

Dr.Nouf Abdullah bin Jomah

Associate professor of higher education in the educational administration, Kingdom of Saudi Arabia

Sara Rajaallah Aljehani

Doctoral researcher, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed to provide an analytical critical vision for the strategic plan of one of the Saudi university (2018-2022), in order to know the basic features that describe this plan, and determine the objective criteria that should be followed in analyzing and criticizing this plan, in addition to determining the extent to which the strategic plan of the Saudi university under study meets the objective criteria for building the strategic plan, leading to presenting a number of development proposals that should be taken into account in building the strategic plan (2023-2027) for this Saudi university. Accordingly, the study used the descriptive approach, in both its analytical and critical styles. The results concluded that the objective standards that should be followed in analyzing and criticizing the strategic plan of the Saudi University included (82) sub-standards within (15) main standards distributed over five main areas: (standards related to the methodology of preparing the strategic plan, standards related to the elements of the strategic plan, standards related to SWOT analysis, standards related to preparing the executive plan, standards related to the follow-up and evaluation phase). The results was also shown that the strategic plan document for the Saudi university under study met the majority of the objective standards that should be followed in building the plan, whether to a large or partial extent, including many sub-criteria related to the methodology for preparing the strategic plan, sub-criteria related to the elements of the strategic plan, sub-criteria related to SWOT analysis, as well as sub-criteria related to preparing the executive plan. Despite this, the results showed that there were clear methodological shortcomings and weaknesses in the plan document's fulfillment of all sub-criteria related to the follow-up and evaluation phase. The study recommended that the team preparing the strategic plan for the Saudi university under study should take into account the standards related to the follow-up and evaluation stage in preparing the university's strategic plan (2023- 2027), so that the entity responsible for follow-up and evaluation and its tasks are determined, and the timing and method of follow-up and evaluation are determined, in addition to the university contracting with an independent external party to evaluate the preparation the university's strategic plan document before its final approval.

Keywords: strategic plan, Saudi universities.



المقدمة:

لقد أضحت التخطيط الاستراتيجي دليل النجاح للعديد من الجامعات الرائدة في بلوغ الريادة العالمية، حيث اتجهت العديد من الجامعات الأكثر استباقية لتبني معيار التخطيط الاستراتيجي ووضعه في صدارة معاييرها، باعتباره جزءاً من الديناميكية الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء المؤسسي، وبوصفه نهجاً فاعلاً في تطوير موقف استباقي في بيئة التعليم العالي شديدة التعقيد، والتي تتسم بزيادة القدرة التنافسية، وتنامي معدلات الالتحاق، وعدم اتساق المخصصات التمويلية مع المتطلبات الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تزايد الحاجة إلى تحسين الفعالية والكفاءة والجودة في الجامعات.

إن الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي كان وما زال يشغل اهتمام قادة الجامعات منذ بدايات تسعينيات القرن الماضي، وذلك من منطلق الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في ظل عصر العولمة والتنافسية المتزايدة (Albon, Iqbal & Pearson, 2016). إضافة إلى القناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يُعد الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي، وإيجاد مكانة تنافسية في سوق التعليم العالي من خلال التحول من التخطيط الأكاديمي التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على تحسين الأداء (Howes, 2018). وكذلك إدراك متخذي القرار بالجامعات أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة حيوية تحدد اتجاهاً للجهود الجماعي بالجامعات، وتساعد في تركيز هذا الجهد نحو الأهداف المرجوة، وتعزز الاتساق في الإجراءات الإدارية عبر الوحدات المختلفة للجامعات، وذلك من خلال ما يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي من المزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الفردي والجماعي للأهداف والأولويات، بغية رسم مسارات العمل المستقبلية التي تضمن حيوية الجامعات وفعاليتها على المدى الطويل (Biondi & Russo, 2022).

وعلى هذا الأساس، أكدت هيئات الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستويين الدولي والإقليمي، بما في ذلك هيئة اعتماد برامج كليات إدارة الأعمال ومدارسها (AACSB) بالولايات المتحدة الأمريكية، والمجلس الأمريكي لاعتماد مؤسسات التعليم العالي (CHEA)، والشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE) في هولندا (Jalal & Murray, 2019)، وكذلك الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) في المملكة العربية السعودية أهمية الاهتمام بمدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتحقيق الجودة وتحسين الأداء (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2016).

وثمة تأكيدات متعددة من قبل المختصين والباحثين في الحقل التربوي على أهمية الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية وعلى رأسها الجامعات، وضرورة صياغتها بشكل سليم يراعى فيه المعايير الموضوعية، حيث أوضح إسماعيل (2017) أن صياغة الخطة الاستراتيجية تعد مرحلة جوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والمخرج النهائي لهذه العملية، لكونها تصف التوجه العام للمؤسسة، ونهج عملها لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أكد بونومارينكو وآخرون (Ponomarenko et al., 2018) على أن توافر خطة استراتيجية واضحة ومعلنة يعد أحد المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة في الجامعات، كما شدد جلال وموراي (Jalal & Murray, 2019) على أن الجامعات في القرن الحادي والعشرين يتوجب ألا تركز على الجانب الأكاديمي فحسب، بل ينبغي عليها أيضاً إنشاء خطة إستراتيجية تتوافق بين موارد الجامعة والفرص والمخاطر المحيطة بها في البيئة الداخلية الخارجية. وبخلاف ذلك، أوضحت الطاسان (2019) أن افتقار الجامعات لوجود خطة استراتيجية وفق معايير معتمدة يترتب عليه مخرجات من الموارد البشرية لا تتوافق مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية الوطنية، كذلك ركز ماهارديكا وراهراجا (Mahardhika & Raharja, 2023) على ضرورة الاهتمام بجودة بناء الخطة الاستراتيجية للجامعات، لكونها تساهم بدور كبير في تعزيز قدرة الجامعات على الحفاظ على هويتها وصورتها وسمعتها، وإحداث تغييرات في جودة التعليم بما يتناسب مع الاتجاهات الحالية والمستقبلية.

وعلى صعيد المملكة العربية السعودية، فقد شرعت وزارة التعليم السعودية (وزارة التعليم العالي سابقاً) عام 2007 في إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم الجامعي (أفاق) 1450هـ - 2029م، والتي أكدت في طياتها على الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي القائم على الرؤية المستقبلية، والمواءمة مع الخطط الوطنية الأخرى، ومواكبة التوجهات والتجارب العالمية، وبناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وقد كانت هذه الخطة دافعاً قوياً



للجامعات السعودية لإعداد خططها الإستراتيجية بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي بالمملكة (حمرون، 2018).

ومن منظور آخر، جاءت رؤية المملكة 2030 التي تم إطلاقها في عام 2016 مؤكدة ضرورة اهتمام الجامعات بصياغة خططها الإستراتيجية على نحو يتوافق مع مضامين رؤية 2030، والتي انطوت على تحولات اقتصادية واجتماعية وتعليمية متعددة، من ضمنها تطوير التعليم الجامعي بالمملكة، ودخول خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة عالمية (البشر، 2020)؛ وهو ما جعل أمام الجامعات السعودية تحدياً واضحاً في مراجعة خططها الإستراتيجية، وتفقد مدى استجابتها لتلك التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ومن هذه المنطلقات وغيرها بادرت الجامعات السعودية سواء العريقة منها أو الناشئة إلى إصدار خطط إستراتيجية، وذلك لمواكبة توجهات وزارة التعليم للتوسع في التخطيط الإستراتيجي، وإدراكاً منها لدور الخطط الاستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعات، وتلبية مضامين رؤية المملكة 2030 (الزعير والضحيك، 2019)، وهو ما يوجب ضرورة إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية وفقاً للمقاربات المتعارف عليها من تحديد للرسالة والرؤية، وتحليل البعدين الداخلي والخارجي، واستجلاء نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، إلى جانب تحديد البدائل الاستراتيجية، والمفاضلة بينها، ووضع الخطط والبرامج التنفيذية، ومتابعة التنفيذ لاستخلاص التغذية الراجعة التي يمكن توظيفها لتعديل المسار الاستراتيجي (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2016).

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة مستهدفة تقديم رؤية تحليلية نقدية للخطة الإستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية (2018-2022) في إصدارها الأخير الصادرة عن إدارة التخطيط الإستراتيجي والمعلومات، وذلك لمحاولة الوقوف على مدى استيفاء هذه الخطة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية، وتقديم مجموعة من المقترحات التطويرية التي ينبغي مراعاتها في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة (2023-2027).

مشكلة الدراسة:

تأسيساً على ما سبق، ونظراً لوجود مؤشرات وقرائن علمية تدل على عدم بلوغ التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية المستوى المنشود، ووجود معوقات تواجه هذه العملية الحيوية، وهو ما أظهرته نتائج مجموعة من الدراسات التربوية؛ كدراسة الصديقي وأبو صالح (2017) المطبقة بجامعة الطائف، ودراسة حمرون (2018) المطبقة بجامعة تبوك، ودراسة الشهري والخثلان (2018) المطبقة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، وكذلك دراسة المخلفي (2020) المطبقة بجامعة القصيم، ودراسة العوين (2021) المطبقة في جامعة الملك سعود، ودراسة العمري (2022) المطبقة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وفي ضوء حاجة الجامعات السعودية للقيام بالدور المنوط بها في تحقيق ما نصت عليه الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي (أفاق) 1450هـ - 2029م، ورؤية المملكة 2030، وخطة التحول الوطني (2020) من مستهدفات، فضلاً على ما أوصت به الندوات والجلسات العلمية لمؤتمر "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية (2030)" الذي عقدته جامعة القصيم خلال الفترة من 4 إلى 5 يناير 2017 بضرورة توجيه الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية لتحقيق التوافق مع مضامين رؤية 2020، ونظراً لما لحق بالبيئة الجامعية السعودية من تطورات تنظيمية تمثلت في إصدار نظام الجامعات الجديد (1443هـ)؛ فقد بات لزاماً مراجعة وتحليل الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية، وتقديم نقد موضوعي لها بكامل ما تتضمنه من عناصر، بغية التأكد من درجة اتساقها وتحقيقها للمعايير اللازم توافرها، وهو ما أكدت عليه دراسة حمرون (2018).

وباستقراء ما سبق، ومع الأخذ في الاعتبار ندرة الدراسات والأبحاث التربوية في البيئة السعودية التي عُنيت بتحليل ونقد الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية (هيبه والحربي وحورية، 2017)، حيث اتجهت غالبية الجهود إلى إجراء دراسات وصفية كمية لواقع ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعات (المخلفي،



2020؛ والزعبير والضحيك، 2019؛ والشهري والخللان، 2018؛ وعون والعتيبي والبيز، 2018). ولما كانت الجامعة السعودية محل الدراسة إحدى الجامعات السعودية الكبرى التي ترفد سوق العمل بآلاف الخريجين سنوياً؛ لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة في ضوء المعايير الموضوعية اللازم توافرها.

أسئلة الدراسة:

يتفرع عن مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الملامح الأساسية التي تصف الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة ؟
2. ما المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة ؟
3. ما مدى استيفاء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية؟
4. ما المقترحات التطويرية التي ينبغي مراعاتها في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2023- 2027) ؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية نقدية للخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، ويشتمل من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية:

1. تعرف الملامح الأساسية التي تصف الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة.
2. تحديد المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة.
3. تحليل ونقد مدى استيفاء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية.
4. تقديم عدد من المقترحات التطويرية التي ينبغي مراعاتها في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2023- 2027).

أهمية الدراسة:

تتطلب أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

أ. الأهمية النظرية (العلمية):

1. ما لموضوع الدراسة من أهمية، حيث يُعد تحليل ونقد الخطط الإستراتيجية للجامعات السعودية بوجه عام بمثابة الإطار العلمي الأمثل لإصدار أحكام موضوعية على مدى اتساق هذه الخطط مع السياسات والتوجهات الوطنية، والأهداف العامة والخاصة لوزارة التعليم، لاسيما في ضوء ما تمثله هذه الخطط الإستراتيجية من إطار منظم وحاكم لمختلف الممارسات والعمليات التي تقوم بها الجامعات.



2. تسهم نتائج الدراسة في التوصل إلى قائمة بالمعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في تحليل ونقد الخطط الاستراتيجية للجامعات، وهو ما قد يمثل إضافة علمية يمكن الاسترشاد بها في إعداد الأطر النظرية، وتحليل ونقد الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

1. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في تبصير القائمين على إدارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات في الجامعة السعودية محل الدراسة بمدى استيفاء الخطة الاستراتيجية للجامعة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الاستراتيجية، وتعريفهم بنقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للبحث عن التدابير العلاجية المناسبة لتلافيها في الخطة الاستراتيجية الخمسية اللاحقة.

2. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في إفادة صانعي السياسات التعليمية، ومتخذي القرار في الجامعة السعودية محل الدراسة من خلال تقديم عدد من المقترحات التطويرية التي ينبغي مراعاتها في بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2023-2027)، وهو ما قد يسهم في تحسينها وتطويرها على النحو الذي يلبي تطلعات المملكة ومستهدفاتها.

3. قد تساعد نتائج الدراسة في لفت انتباه المختصين والباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي إلى حاجة البيئة السعودية لدراسات وأبحاث تحليلية نقدية لواقع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التربوية بوجه عام، والجامعات على وجه الخصوص، مما يشكل خطوة مهمة نحو تطوير وتحسين الخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسات ذات الدور الفاعل في إحداث التنمية البشرية والمجتمعية الشاملة.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحديد المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة، إلى جانب تحليل ونقد مدى استيفاء الخطة الاستراتيجية لهذه الجامعة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الاستراتيجية في المجالات الخمس الآتية: (المعايير المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، المعايير المتعلقة بعناصر الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات والأهداف الاستراتيجية والفرعية)، المعايير المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT، المعايير المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية، المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم).

- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة على الخطة الاستراتيجية للفترة (2018-2022).

- **الحدود المكانية:** الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على التعريف بما يلي:

- الخطة الاستراتيجية (Strategic Plan):

عُرفت الخطة الاستراتيجية بحسب الديهان وعابنة (2018) باعتبارها: " الوثيقة التي تحدد إطار العمل وتنظم أولوياته من خلال ترجمة رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الواضحة من حيث الكم والزمن، وتمثل خارطة الطريق لجميع مراكز العمل والكليات داخل الجامعة التي توضح عملية الانتقال من



الوضع الراهن إلى الوضع المأمول من خلال تنسيق موارد الجامعة المختلفة مع الاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق الغاية المنشودة ليتم تنفيذها خلال خمس سنوات" (ص.61).

كما عرفها ماهارديكا وراهراجا (Mahardhika & Raharja, 2023) بأنها: " الوثيقة التي تقوم بتحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للجامعة من خلال النظر في المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (P.1810).

وتعرف الباحثان الخطة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: الوثيقة الرسمية الصادرة عن إدارة التخطيط الإستراتيجي والمعلومات بالجامعة السعودية محل الدراسة التي تعكس منهج عمل الجامعة، ورؤيتها، ورسالتها، وقيمتها، وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية والفرعية، وخططها التنفيذية، ومبادراتها خلال السنوات الخمسة من 2018 إلى 2022، والتي تتضمن مؤشرات كمية يمكن من خلالها قياس أداء الجامعة، ومتابعته، وتقويمه.

- الدراسة التحليلية النقدية (Analytical Critical Study):

عُرفت الدراسة التحليلية النقدية تبعاً لمشرف (2022) بأنها: "دراسة تعتمد على مجموعة من الإجراءات والعمليات الذهنية التي يقوم بها الباحث لإظهار وتحليل حقيقة الظواهر التي يدرسها، وهي بذلك تتطلب طريقة في التفكير يتم من خلالها بناء تصور تحليلي ناقد حول معالجة إشكالية ما؛ بغية الوصول إلى نتائج بشأنها" (ص.63، بتصرف).

وتعرف الباحثان الدراسة التحليلية النقدية إجرائياً بأنها: دراسة علمية تعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والناقد، بهدف تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية (2018- 2022)، بما يساهم في تعرف الملامح الأساسية التي تصف هذه الخطة، وتحديد مدى استيفائها المعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

مفهوم الخطة الإستراتيجية:

تعددت الآراء وجهات النظر حيال مفهوم الخطة الإستراتيجية، وقد يرجع ذلك إلى عدم الاتفاق على ماهية هذا المفهوم بشكل واسع، ومن التعريفات المختلفة له ما يلي:

عُرفت الخطة الاستراتيجية بحسب عباينه (2015) بأنها: " وثيقة التخطيط التي تترجم عملية التفكير الإستراتيجي إلى برامج عمل محددة برؤية وأهداف استراتيجية معينة، وبخطط تفصيلية تنفيذية محددة زماناً ومكاناً وتكلفة، وبأساليب وأدوات متابعة وتقويم" (ص.367).

كما عرفها حمرون (2018) بأنها: " الخطة التي تصيغها الجامعة، وتضمنها رؤيتها، ورسالتها، والقيم، والأهداف الإستراتيجية، والتي تسعى من خلالها إلى أن تكون في مركز مرموق ومتميز في مجال التعليم، وفي مجال خدمة المجتمع، وفي مجالات منتقاة من البحوث والدراسات" (ص.381).

ومن منظور قريب حدد جلال وموراي (Jalal & Murray, 2019) جوهر الخطة الإستراتيجية في أنها: "وثيقة مكتوبة تهتم بحديد الرسالة والرؤية المستقبلية لمؤسسة التعليم العالي، ووضع أهداف استراتيجية وغايات قابلة للقياس، وتقييم الإنجازات من خلال مؤشرات كمية ونوعية محددة سلفاً" (p.2).

كذلك تم النظر إليها بحسب مشرف (2022) بوصفها: "وثيقة تحدد أهم الغايات التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها على مدى خمس سنوات متتالية، انطلاقاً من رسالتها ورؤيتها التي تحدد شخصيتها المتميزة بين الجامعات المحلية والإقليمية" (ص.62).



واتساقاً مع التعريفات آنفة الذكر، يمكن للباحثان تعريف الخطة الإستراتيجية للجامعة بأنها: وثيقة رسمية مكتوبة تصدرها الجامعة لكي تعكس منهج عملها، ورؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية والفرعية، وخططها التنفيذية، ومبادراتها خلال فترة خمس سنوات متتالية، والتي تتضمن مؤشرات كمية يمكن من خلالها قياس أداء الجامعة، ومتابعته، وتقويمه.

أهمية الخطة الإستراتيجية بالنسبة للجامعات:

تُعد عملية بناء الخطة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية جزءاً أساسياً من نجاحها المؤسسي؛ نظراً لما تؤديه هذه الخطة من دور محوري في تحسين أداء الجامعات، وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ووضع استراتيجيات مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك ما دفع العديد من الجامعات إلى زيادة الاهتمام بإعداد خطة إستراتيجية متكاملة يتم من خلالها بلورة رؤية الجامعة ورسالتها، وتحديد أهدافها الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى (Ahmed, 2023)، لاسيما أن الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية لا تعمل على تحسين وضع الجامعة في السوق فحسب، بل يمكن أن تساهم أيضاً في رفع تصنيفها الأكاديمي محلياً وعالمياً (Dowsett, 2020).

ويمكن القول بأن ثمة أهمية واضحة لوجود خطة إستراتيجية في الجامعات المعاصرة على اختلاف نشاطاتها، حيث تبرز هذه الأهمية بحسب ما أوضح ألبون وإقبال وبيرسون (Albon et al., 2016) في النقاط الآتية:

1. أن بناء الخطة الإستراتيجية في الجامعات يعتبر أمراً حيوياً لتوضيح الاتجاهات المستقبلية، وتوفير أساس متماسك لصنع القرار، وتحديد الأولويات، وتحسين الأداء التنظيمي.
2. أن بناء الخطة الإستراتيجية يوفر للجامعات خارطة طريق تركز على المستقبل المرغوب الوصول إليه.
3. أن بناء الخطة الإستراتيجية يمكن الجامعات من التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مما يكسبها الليقطة والمرونة في استثمار هذه الفرص.
4. أن بناء الخطة الإستراتيجية يساعد الجامعات على تحديد أولويات المهام الإستراتيجية الحاسمة اللازمة لتحقيق رؤيتها المؤسسية، واتخاذ القرارات المدعومة بأدلة محددة السياق بشأنها.
5. أن بناء الخطة الإستراتيجية يساهم في تنسيق عمل وحدات الجامعة المتنوعة والمنفصلة لإنجاز المهام الإستراتيجية، وبالتالي توليد شعور بالانتماء التنظيمي للمجتمع الجامعي.
6. أن بناء الخطة الإستراتيجية يسمح للجامعات بالتخصيص الاستباقي للموارد المتاحة، مما يعزز النمو والتغيير في البرامج والأنشطة الحيوية المستهدفة تنفيذها.
7. أن بناء الخطة الإستراتيجية يمكن الجامعات من وضع مقاييس للنجاح، بحيث يتاح لها تقييم التقدم الذي تحرزه.
8. أن بناء الخطة الإستراتيجية يعزز الالتزام التنظيمي من خلال إشراك جميع وحدات الجامعة وأقسامها وموظفيها في التطوير، إلى جانب تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة.

مبررات الاهتمام بالخطة الإستراتيجية للجامعات:

توجد جملة من المبررات الموضوعية التي تعد بمثابة المحرك الرئيس للاهتمام ببناء الخطة الإستراتيجية للجامعات، والتي يمكن إجمال أهمها بحسب ما أورد جلال وموراي (Jalal & Murray, 2019) فيما يلي:

1. حاجة الجامعات إلى تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بشكل واضح، وأهدافها التنموية، والأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف.
2. حاجة الجامعات إلى وسيلة يمكن من خلالها تقييم أهدافها، وتحديد متطلباتها من الموارد، وتنظيم إجراءاتها بسلاسة ومهنية.



3. التقلبات المالية والتحديات المتعلقة بالتمويل التي تدفع الجامعات إلى إعادة تقييم إجراءاتها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال وجود خطة إستراتيجية مرنة تساعد على التوزيع الأمثل للموارد، والمواءمة بين الخطة المالية للجامعات والأهداف المأمول تحقيقها.

4. كثرة التحديات في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات، بما في ذلك العولمة، وتغير التوجهات الوطنية، وتغير معدلات الطلب على التعليم العالي، ونمو عدد الجامعات مما يزيد من مستوى المنافسة، وتلك التحديات تتطلب تطوير خطة إستراتيجية يمكن من خلال تقليل الآثار السلبية المحتملة.

5. متطلبات الحصول على الاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئات الوطنية والعالمية المختصة بهذا الشأن، والتي تفرض في غالبيتها على الجامعات إعداد خطة إستراتيجية لإستيفاء معايير الاعتماد.

إجراءات إعداد الخطة الإستراتيجية في الجامعات:

تتخذ الأدبيات بنماذج التخطيط الإستراتيجي الناجح التي توضح الإجراءات التي يجب اتباعها في إعداد الخطة الإستراتيجية في الجامعات (Albon et al., 2016)، حيث يلاحظ أنه لا يوجد نهجاً أو طريقة واحدة تناسب جميع الاحتياجات والظروف الفردية للجامعات. ونتيجة لذلك، لا يوجد شكل موحد متفق عليه عالمياً لوضع الخطة الإستراتيجية، حيث ينبغي أن تقرر كل جامعة اختيار نهجها الخاص، وشكل خطتها الإستراتيجية الخاصة (Jalal & Murray, 2019).

وبوجه عام، فإن إعداد الخطة الإستراتيجية لأي جامعة يُعد عملية مستمرة ومتصلة، تبدأ قبل إعداد الخطة، وتستمر حتى بعد الإنتهاء منها، وهذه العملية تتطلب مجموعة من الإجراءات والأدوات والممارسات التي تهدف إلى مساعدة متخذي القرار وأصحاب المصلحة الآخرين على معالجة مختلف الغايات والمتطلبات المهمة بالنسبة للمؤسسة الجامعية (Biondi & Russo, 2022)، ويمكن إجمالها هذه الإجراءات بحسب ما أشار إسماعيل (2017)؛ وجلال وموري (Jalal & Murray, 2019) فيما يلي:

- الخطوة الأولى: التهيئة والاستعداد: وهذه الخطوة تتضمن التهيئة والتحضير والترتيب للبدء في إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال الحصول على الموافقة والدعم المؤسسي، بما يضمن بداية صحيحة مبنية على أسس واضحة تؤدي إلى عملية تخطيط إستراتيجي فعالة.

- الخطوة الثانية: تشكيل لجنة الخطة الإستراتيجية: لكي تكون عملية التخطيط الإستراتيجي فعالة، فإن المشاركة المؤسسية واسعة النطاق تعد أمراً حيوياً. لذلك فمن الضروري تشكيل لجنة توجيهية للتخطيط الإستراتيجي تضم أعضاء من جميع شرائح المؤسسة الجامعية لضمان المشاركة على جميع المستويات، لأنه دون ذلك ستفشل الخطة الإستراتيجية في تحقيق الغرض من إعدادها.

- الخطوة الثالثة: اختيار رؤساء ولجان التخطيط: قبل الشروع في المراحل الرئيسية للخطة الإستراتيجية، من المهم البدء بتشكيل لجان التخطيط الإستراتيجي واللجان الفرعية، وتحديد من سيشترك في العملية وماهية مساهمتهم. كما يتوجب على الجامعات اختيار الأشخاص المناسبين للجان التخطيط الإستراتيجي باستخدام تقنيات نظام التمثيل، حيث يعمل كل عضو في عملية التخطيط لصالح مجموعة محددة من أصحاب المصلحة، مثل: الهيئة الطلابية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الأكاديميين، والوكالات التابعة، وما إلى ذلك.

- الخطوة الرابعة: اختيار نموذج التخطيط الإستراتيجي: يتم في هذه الخطوة الاتفاق على نموذج التخطيط الإستراتيجي المعتمد في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة من خلال عقد اجتماعات ومنتديات مفتوحة للنقاش. وفي نهاية هذه الاجتماعات، ينبغي أن يكون نموذج التخطيط محدداً جيداً، ويتم الموافقة عليه من قبل غالبية الحاضرين في الاجتماع.

- الخطوة الخامسة: تحديد الرؤية والرسالة المؤسسية: يعد تحديد الرؤية والرسالة ضرورياً للهوية المؤسسية للجامعات، وهو الأساس الجوهري لأي خطة إستراتيجية، حيث يتم تحديد الرؤية في جملة قصيرة



ترسم صورة لما تهدف المؤسسة إلى أن تصبح عليه خلال السنوات القليلة المقبلة، في حين في تعكس الرسالة ما تحاول المؤسسة تحقيقه حالياً.

- الخطوة السادسة: تحديد القيم المؤسسية: تصف هذه الخطوة المعتقدات والمعايير التي تدير الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الجامعية، والتي تكشف عن ثقافتها المؤسسية.

- الخطوة السابعة: المسح البيئي: يعد المسح البيئي أحد أهم المهام في عملية بناء الخطة الاستراتيجية، والذي يستخدم لتقييم موقع الجامعة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وذلك من خلال استخدام تقنيات مختلفة، من أهمها تحليل سوات (SWOT) الذي يساعد في الجامعة على وضع عدداً من المؤشرات البيئية الرئيسية الداخلية والخارجية التي تضطلع بالتأثير الأساسي على عمل الجامعة.

- الخطوة الثامنة: تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية: تتضمن هذه الخطوة تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية للجامعة في ضوء نتائج التحليل البيئي، حيث ينبغي ضمن كل هدف تحديد استراتيجية واحدة أو أكثر تمكن الجامعة من الوصول إلى هذا الهدف، كما يجب أن تكون الأهداف محددة جيداً، وموجزة، وتبدأ بفعل عملي، وقابلة للقياس.

- الخطوة التاسعة: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI): في هذه الخطوة يتم تحديد المؤشرات التي تزود عملية التخطيط بشروط قابلة للقياس تحدد مستوى تقييم الاستراتيجيات والخطط. وينبغي لمؤشرات الأداء الرئيسية أن توفر معياراً للتقييم، وأن تكون دقيقة للغاية من أجل تأكيد موثوقية الخطة. وعادة، يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية مع قياس مرفق مميز، مثل النسب المئوية والأرقام الإجمالية، وما إلى ذلك.

- الخطوة العاشرة: إعداد الخطة التنفيذية: تعد هذه الخطوة أهم مرحلة تكميلية للخطة الاستراتيجية، حيث تؤدي إلى تحويل الأهداف والغايات والاستراتيجيات إلى خطة عمل تنفيذية، إلى جانب تحديد المسؤول الفعلي عن تنفيذ العناصر المختلفة لخطة العمل، والتاريخ المتوقع لاستكمال تنفيذ كل عنصر، ونوع القياس الذي سيتم تطبيقه لتقييم إنجازات الإجراءات المتخذة.

- الخطوة الحادية عشر: متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية: تعد هذه الخطوة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي، ويتم من خلالها توفير المعلومات المطلوبة لإقرار سلامة الخطة الاستراتيجية، أو حاجتها للتعديل والتغيير. وهذه الخطوة تتم أثناء تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، حيث تتم ملاحظة الأداء في مختلف خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المتحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف للوصول إلى حكم نهائي بشأن نجاح الخطة أو فشلها.

ثانياً: الدراسات السابقة

في ضوء ما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية، فقد اتجهت عدد من الدراسات والأبحاث السابقة إلى تحليل ونقد الخطط الاستراتيجية لعدد من المؤسسات التربوية سواء للتعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي، وفيما يلي عرض لأبرز ما وقفت عليه الباحثان من دراسات عربية وأجنبية في هذا الشأن مع ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة مشرف (2022): سعت هذه الدراسة إلى تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها (2022-2017) في ضوء رؤية مصر 2020، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بها، والتعرف على مدى استيفائها للأسس العلمية المتعلقة ببناء الخطة الاستراتيجية. ولتحقيق هذه الأهداف، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج النقدي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم قدرة الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها على مواكبة تطلعات رؤية مصر 2030، خاصة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر 2030، وآليات تنفيذها. كما تبين وجود ضعف وقصور في وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها، حيث لم يراع فيها توافر الشروط الفنية والأسس



العلمية اللازم استيفائها في بناء الخطة الإستراتيجية، وتحديدًا فيما يتعلق بتحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية لجامعة بنها.

2. دراسة عون والعتيبي والبيز (2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتحديد علاقته بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على (31) مفردة من القيادات النسائية الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030)، وأن رؤية الجامعة ورسالتها مستقاة من رؤية المملكة (2030)، وأن الجامعة تسير بخطوات سريعة لتنفيذ مبادرات رؤية المملكة (2030)، إلا أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة في ضوء التحول الوطني غير واضحة.

3. دراسة الصديقي وأبو صالح (2017): سعت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الطائف، إلى جانب الكشف عن العلاقة بين نجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية على مخرجات التعليم العالي لجامعة الطائف، ومعرفة المعوقات والحلول من وجهة نظر أطراف العملية التعليمية. وفي ضوء هذه الأهداف، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (384) من ممثلي الحكومة، وهيئة التدريس، والطلبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية بجامعة الطائف من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، حيث رأى غالبية أفراد الدراسة أن البيئة الداخلية للجامعة غير مشجعة على إطلاق الطاقات والتشجيع على الإبداع والتميز، وأن سياسات الجامعة مقصورة على العملية التعليمية بالمعنى الضيق، وأن الاستراتيجيات التي تعلن عنها الجامعة تقليدية، كذلك خلو الخطط الاستراتيجية للجامعة من النظرة المستقبلية.

4. دراسة هيبه وآخرون (2017): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة، وآليات تطويره. وقد اتبع المنهج المختلط، حيث أستخدم المنهج الوصفي إلى جانب المنهج النوعي، وتمثلت أدوات الدراسة في تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة (1427- 1435م)، وإجراء مقابلات مقننة، وشملت العينة النوعية (15) من أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية، وعمداء الكليات، وعمداء العمدات المساندة، والمراجعين لوثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود نقاط قوة وضعف في الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، حيث تبين اشتمال الخطة الاستراتيجية على وصف مفصل لمنهجية الخطة، ووجود مؤشرات أداء كمية ونوعية تتسم بالشمول والواقعية، في حين اتضح افتقار الخطة الاستراتيجية للجامعة للخطط التنفيذية، وعدم تطرق التحليل البيئي إلى مواءمة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مع بعضها البعض.

5. دراسة إسماعيل (2017): سعت الدراسة إلى تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج النقدي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز معايير بناء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي تمثلت في اتباع منهجية علمية ملائمة في البناء، وتوظيف الأسلوب التخطيطي الملائم، وانطلاق الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، إلى جانب قابلية الأهداف والمخرجات للتنفيذ، ومراعاة البعد العالمي. كما تبين أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 لم يراعى فيها الأسس العلمية والشروط الفنية لبناء الخطة الاستراتيجية، إلا أن هناك قصور كبير في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، وذلك لعدم مراعاة الشروط العلمية المطلوبة في هذا الجانب.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة باباديميتريو وشيفكر (Papadimitriou & Schiffecker, 2023): سعت الدراسة إلى تحليل رسالة الجامعات الأمريكية وخططها الاستراتيجية في ضوء مهمتها الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع. ولتحقيق ذلك، تم اتباع المنهج التحليلي الاستكشافي من خلال التحليل المتمق للوثائق المنشورة على المواقع الإلكترونية لعينة مؤلفة من (15) جامعة أمريكية، والمتمثلة في رسالة الجامعات وخططها الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج



أن الجامعات الأمريكية تبدو جيدة من حيث جهودها لدعم مهمتها الثالثة، حيث أشارت البيانات إلى أن جميع الجامعات الأمريكية عينة الدراسة غطت موضوعات تتعلق بأفراد المجتمع، والرفاه الاجتماعي في بيانات رسالتها وخططها الاستراتيجية. ومع ذلك، لم تتضح الوظيفة الثالثة للجامعات عند التعمق في تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية، والمقاييس والأدلة الأخرى.

2. دراسة فالكيوتو وآخرون (Falqueto et al., 2020): استهدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة برازيليا الحكومية الكبرى بالبرازيل في ضوء مشاركة أصحاب المصلحة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج النوعي، وتم جمع البيانات بواسطة تحليل الوثائق إلى جانب المقابلات شبه المنظمة، وشملت العينة التحليلية الخطة الاستراتيجية للجامعة والاجتماعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، فيما تكونت العينة النوعية من (24) من مدراء التخطيط الإداري والأكاديمي بالجامعة محل الدراسة. وقد أشارت النتائج إلى أن للجامعة محل الدراسة نظام لإعداد الخطط الاستراتيجية يقوم على جمع المقترحات للأنشطة والأهداف من الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة، ويغطي هذا النظام الخطط الموضوعية لدورة تخطيط مدتها 5 سنوات. كما تبين أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تركز على كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين لديهم تأثير على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وهم الإدارة العليا، والمكتب العام للتنمية، والحكومة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التخطيط، وهيئات المراجعة الخارجية.

3. دراسة بونومارينكو وآخرون (Ponomarenko et al., 2018): هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأوكرانية. وبناءً على ذلك، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة تحليل المواقع الإلكترونية لأفضل (50) جامعة من أصل (289) جامعة في أوكرانيا، حيث تم اختيار هذه الجامعات بناءً على التصنيف الأكاديمي المنتظم لأفضل 200 جامعة في أوكرانيا لعام 2018. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الخطط الاستراتيجية لـ (20) جامعة من أصل (50) جامعة أوكرانية مشمولة في الدراسة تفتقر إلى تحديد الرؤية الاستراتيجية، وأن (8) ثماني جامعات ليس لديها استراتيجية معلنة من الأساس. كما تبين أن الأخطاء الأكثر شيوعاً في تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات الأوكرانية تمثلت في عدم وجود مؤشرات كمية للأداء، وعدم الاهتمام بتحديد النتائج المستهدفة تحقيقها، إضافة إلى تضمين نص الوثيقة للخطط الاستراتيجية للجامعات الأوكرانية لموضوعات لا تتعلق بأفاق تطوير الجامعة.

4. دراسة باسا (Bassa, 2015): سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية في إثيوبيا. وقد اتبع المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلة شبه المنظمة، وشملت العينة الكمية (102) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، فيما تألفت العينة النوعية من (6) من أعضاء فريق الإدارة بثلاث جامعات حكومية مختارة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة أصحاب المصلحة في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية الإثيوبية المختارة كانت منخفضة، وقصور التركيز على تحليل البيئة الخارجية أثناء عملية التخطيط، وكان هناك أيضاً نقص في أنظمة الرصد والمتابعة والتغذية الراجعة. علاوة على ذلك، تم اتخاذ القرارات الرئيسية دون موافقتها مع مجالات الأولوية والأهداف الرئيسية التي تستهدفها هذه الجامعات في وثيقة الخطة الاستراتيجية.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة الحالية وما حُدد لها من أهداف، فقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة من خلال مراجعة الوثائق الرسمية، والأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة.

كما اتبعت الدراسة المنهج النقدي التحليلي الذي يعرفه عثمان (2017) بأنه: " المنهج الذي يعنى برصد مواطن الصواب والخطأ في موضوع علمي تربوي معين يستند فيه الباحث إلى الأصول والثوابت العلمية المقررة الذي ينتمي إليها هذا الموضوع، بهدف التوصل إلى عمليات التقويم والتصحيح لبعض المفاهيم والقضايا المتعلقة بهذا



الموضوع، دون تحليل كمي" (ص.45). وقد وقع الاختيار على هذا المنهج، نظراً لأنه يمكن من خلاله نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، وتعرف مدى استيفاءها المعايير الموضوعية لبناء الخطة الاستراتيجية.

نتائج الدراسة:

في سبيل تقديم رؤية نقدية تحليلية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً لتسلسل عرضها على النحو الآتي:

أولاً: وصف الملامح الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)

صدرت الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022) في إصدارها الأخير، والتي تمتد المدة الزمنية لها إلى خمسة سنوات- عقب جهد تطويري وتحديثي للوثيقة الأساسية الإصدار الأول التي أطلق. وقد وقعت الوثيقة في مجملها في (64) صفحة تضمنت مقدمة مقتضبة، ونبذة عن الجامعة السعودية محل الدراسة من حيث موقع الجامعة، ومراحل تطورها، وهيكلها التنظيمي، وتصنيف الجامعة، والتوسع المستقبلي للجامعة، وصولاً إلى تقديم بعض الإحصائيات ذات الصلة بالجامعة. وفيما أعقب المقدمة تطرقت الخطة إلى الجودة بالجامعة فيما يقرب من خمس صفحات.

وفي مستهل الصفحة ست وعشرين من الوثيقة الأساسية للجامعة السعودية محل الدراسة، وردت الإشارة إلى منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، ومتطلبات بنائها التي صنفّت إلى ثلاثة متطلبات، أولها التحليل الرباعي SWOT، وثانيها التحليل الرباعي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وثالثها تحليل الاستبيان. وفيما يلي ذلك، جاءت الوثيقة محددة كل من: الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية، والقضايا الاستراتيجية، وعوامل النجاح الحرجة، وأولويات الخطة، والسياسات والتوجهات الحاكمة، والأهداف الاستراتيجية العامة، فضلاً عن مجالات الميزة التنافسية، والأهداف الاستراتيجية العامة والفرعية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ختاماً بخطة الجامعة لتطوير مستوى الجودة.

وفي نهاية الوثيقة ضمنت أربعة ملحقات مرتبة أبجدياً؛ حيث جاء الملحق (أ) مختصاً بنتائج استبيانات أعضاء هيئة التدريس، وتضمن الملحق (ب) عرض دراسة المقارنة المرجعية، فيما انطوى الملحق (ج) على نموذج بطاقة مؤشر أداء رئيس، وأخيراً أرفق في الملحق (د) البرامج الأكاديمية.

ثانياً: المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة:

للإجابة على السؤال المتعلق بتحديد المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة، تطلب الأمر إعداد قائمة بالمعايير التي يمكن في ضوئها نقد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وذلك لضمان أن يتسم النقد التحليلي بالموضوعية، وأن يبتعد عن الرؤى والأهواء الشخصية المطلقة. وفي سبيل ذلك قامت الباحثتان بعدد من الإجراءات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتعليم الجامعي (آفاق) 1450هـ- 2029م، وما تضمنته من أبعاد رئيسة، وهي: التوسع، والجودة، والتميز.
2. تحليل رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وخطة التحول الوطني (2020)، وتحديد الأهداف ذات الصلة بالجامعات، والتي تمثلت في:
 - أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل بين أفضل 200 جامعة دولية.
 - سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
 - زيادة فاعلية البحث العلمي وتفعيل مراكزه بالجامعات.
 - بناء الشراكات مع القطاع الخاص، وتقديم الاستشارات للقطاع الحكومي والخاص.



- تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
- ترسيخ القيم الإيجابية في شخصيات الطلاب من خلال تطوير منظومة التعليم، وتوفير تعليم قادر على بناء الشخصية.
- تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
- تنويع مصادر تمويل مبتكرة.

3. تحليل نظام الجامعات الجديد (1443هـ)، وتحديد أبرز توجهاته ومضامينه، والتي تمثلت في تعزيز المكانة العلمية والبحثية والمجتمعية للجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، والاستقلالية الإدارية والمالية المنضبطة، والتي تتضمن إمكانية تأسيس شركات مساهمة أو المساهمة في تأسيسها، والحصول على مقابل مادي نظير البرامج والدورات والخدمات الجامعية والبحوث التي تقدمها، وصلاحيات إنشاء أوقاف لصالح الجامعات، والاستثمار النقدي والعيني وتنميته، وتأسيس فروع للجامعات في مواقع محددة.

4. مراجعة الأدبيات التربوية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بوجه عام، والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات على وجه التحديد؛ بما في ذلك كتاب البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية لـ رضوان (2012)؛ وكتاب التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة لـ الزنفلي (2013)؛ وكتاب أصول التخطيط الاستراتيجي لـ ذيب (2019)؛ وكتاب الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي لـ السبكي وعلي (2019)؛ وكذلك كتاب استراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم لـ عبد الرحمن (2020).

5. مراجعة الدراسات السابقة التي عنت بموضوع التخطيط الاستراتيجي للجامعات بوجه عام، والتخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية بوجه خاص، كدراسة حمرون (2018)؛ ودراسة الزعير (2019)؛ ودراسة القحطاني والبحيري (2019)؛ ودراسة المليكي والجحافي (2019)؛ ودراسة البشر (2020)؛ ودراسة حمزة (2020).

6. مراجعة الإصدارات الأخيرة لعدد من الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية والعربية؛ ومنها الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، والخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود، والخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة، والخطة الاستراتيجية لجامعة بنها، والخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات.

وبناءً على الإجراءات سالفة الذكر، تم التوصل إلى مجموعة من المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة، والتي اشتملت على (82) معياراً فرعياً ضمن (15) معياراً رئيساً موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي: (المعايير المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، المعايير المتعلقة بعناصر الخطة الاستراتيجية، المعايير المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT، المعايير المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية، المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقويم)، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (1): المعايير الموضوعية التي ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة

م	المعايير الفرعية
	المجال الأول: المعايير المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
	المعيار الأول: إتباع خطوات أو مراحل علمية في إعداد الخطة الاستراتيجية
1	خطوات إعداد الخطة محددة
2	خطوات إعداد الخطة معلنة
3	خطوات إعداد الخطة تبدأ بمرحلة تمهيدية تتضمن ما يلي: (تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وفريق للمتابعة والتقييم، ووضع إطار عمل يحدد أدوار كل فريق، وتحديد مصادر اشتقاق الخطة، ووضع جدول زمني لإعداد الخطة، وتحديد آلية للتشاور مع قيادات الجامعة وأصحاب المصلحة)
4	خطوات إعداد الخطة ذات تسلسل منطقي (تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة وصولاً إلى متابعة وتقويم الخطة، أو العكس)



م	المعايير الفرعية
المعيار الثاني: كفاءة فريق إعداد الخطة الإستراتيجية	
1	فريق إعداد الخطة الإستراتيجية محدد ومعلن
2	فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يترأسه رئيس الجامعة
3	فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يضم أعضاء هيئة التدريس أكفاء من تخصصات مختلفة
4	فريق إعداد الخطة الإستراتيجية مُشكل في ضوء معايير واضحة
5	فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يضم عدد من أعضاء الإدارة العليا بالجامعة
6	فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يشرك عدد من العاملين والمستفيدين بمختلف شرائحهم في أعماله
المعيار الثالث: إتباع نموذج تخطيطي مناسب في إعداد الخطة الإستراتيجية	
1	فريق إعداد الخطة اختيار نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي
2	فريق إعداد الخطة التزم بالخطوات العلمية لنموذج التخطيط الإستراتيجي الذي تم اختياره
المعيار الرابع: استيفاء العناصر الأساسية اللازم توافرها في إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية	
1	الخطة الإستراتيجية تتضمن مقدمة توضح (سبب إعداد الخطة، التعريف بالجامعة، وتاريخها، وسياق عملها)
2	الخطة الإستراتيجية تتضمن بيان رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها
3	الخطة الإستراتيجية تتضمن التحليل البيئي
4	الخطة الإستراتيجية تتضمن الاستراتيجيات البديلة، والأنسب بينها
5	الخطة الإستراتيجية تتضمن الخطط التنفيذية ومؤشرات الأداء
6	الخطة الإستراتيجية تتضمن إجراءات المتابعة والتقييم
المجال الثاني: المعايير المتعلقة بعناصر الخطة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات والأهداف الإستراتيجية والفرعية)	
المعيار الأول: الصياغة العلمية السليمة لرؤية الجامعة	
1	صياغة الرؤية واضحة
2	صياغة الرؤية مختصرة
3	صياغة الرؤية طموحه
4	صياغة الرؤية موضوعية
5	صياغة الرؤية تستشرف المستقبل
6	صياغة الرؤية شاملة لوظائف الجامعة الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)
7	صياغة الرؤية تعكس التوقعات الوطنية والمجتمعية المناطة بالجامعة.
المعيار الثاني: الصياغة العلمية السليمة لرسالة الجامعة	
1	صياغة الرسالة واضحة
2	صياغة الرسالة مختصره
3	صياغة الرسالة واقعية
4	صياغة الرسالة تحدد هدف الجامعة
5	صياغة الرسالة تحدد المستفيدين الداخليين والخارجيين
6	صياغة الرسالة تشمل الوظائف الأساسية الثلاث للجامعة بشكل متوازن
7	صياغة الرسالة يمكن تحويلها لأهداف وبرامج عمل.
المعيار الثالث: الصياغة العلمية السليمة لقيم الجامعة	
1	القيم عامة غير مرتبطة ببعد زمني أو مكاني
2	القيم تركز على المبادئ الأخلاقية المهمة للعمل الجامعي (كالنزاهة والشفافية).
3	القيم تعكس مهنية الجامعة وتميزها
4	القيم تعكس التزام الجامعة بالقيم الإسلامية والوطنية



م	المعايير الفرعية
5	القيم تعكس تقدير منسوبها للعمل بروح الفريق الواحد.
المعيار الرابع: التحديد العلمي السليم للغايات والأهداف الاستراتيجية والفرعية للجامعة	
1	الغايات والأهداف الاستراتيجية محددة
2	الغايات والأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس
3	الغايات والأهداف الاستراتيجية قابلة للتحقيق
4	الغايات والأهداف الاستراتيجية مرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية للجامعة ورؤيتها ورسالتها
5	الغايات والأهداف الاستراتيجية مرتبطة بتوجهات السياسات الوطنية والتعليمية لرؤية المملكة 2030
6	الغايات والأهداف الاستراتيجية شاملة لكافة وظائف ومجالات عمل الجامعة
7	الأهداف الاستراتيجية عددها كافٍ لتحقيق الغايات الاستراتيجية
8	الأهداف الفرعية محددة
9	الأهداف الفرعية واقعية
10	الأهداف الفرعية قابلة للقياس
11	الأهداف الفرعية عددها كافٍ لتحقيق الهدف الاستراتيجي
المجال الثالث: المعايير المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT	
المعيار الأول: استخدام منهجية تخطيطية مناسبة وعميقة لإجراء التحليل الرباعي	
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتمد على أداة تخطيطية مناسبة
2	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية واضحة الصياغة
3	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية تنتمي للمجال المندرجة تحته
4	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية كافية
5	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية خالية من التناقض
6	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية شاملة عناصر الجامعة الصلبة والمرنة
7	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية شاملة أنشطة الجامعة الأساسية والثانوية
8	عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الخارجية شاملة الفرص والمهددات الخاصة والعامة والدولية.
المعيار الثاني: اتباع خطوات علمية متكاملة في إجراء التحليل الرباعي	
1	التحليل الرباعي تضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية
2	التحليل الرباعي تضمن بناء مصفوفة التحليل الرباعي
3	التحليل الرباعي تضمن تحديد العوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية
4	التحليل الرباعي تضمن بناء مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية وتحديد الوزن النسبي والمرجح للنقاط الأساسية
5	التحليل الرباعي تضمن تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الاستراتيجية
6	التحليل الرباعي تضمن تحديد سياسات الجامعة لسد الفجوة
7	التحليل الرباعي تضمن تحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة والوزن النسبي لعناصر المصفوفة
8	التحليل الرباعي تضمن تحديد المصادر المتاحة للتمويل
المعيار الثالث: تعدد مصادر وأدوات جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الرباعي	
1	التحليل الرباعي اعتمد على مصادر متنوعة لجمع البيانات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية (الوثائق الرسمية، الدراسات والأبحاث العلمية، التقارير والبيانات الإحصائية، أصحاب المصلحة الداخليين، أصحاب المصلحة الخارجيين، الخبراء)
2	التحليل الرباعي اعتمد على استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية (المقابلات، المجموعات المركزة، الاستبيانات، الملاحظة، ورش العمل، الحلقات النقاشية، جلسات العصف الذهني، الاجتماعات الدورية، أسلوب دلفاي، أسلوب السيناريو)
المجال الرابع: المعايير المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية	



م	المعايير الفرعية
المعيار الأول: توافر عناصر الخطة التنفيذية الجيدة	
1	الخطة التنفيذية تتضمن كافة المتطلبات (الأهداف الفرعية، المبادرات، ومسئولية التنفيذ، والإطار الزمني، والتمويل المطلوب ومصدره، الموارد البشرية، مؤشرات الأداء- مؤشرات الأداء المستهدفة)
2	الخطة التنفيذية تحدد مبادرات مناسبة لكل هدف
3	الخطة التنفيذية تعكس أولويات تنفيذ المبادرات وتسلسلها المنطقي
4	الخطة التنفيذية تتضمن مبادرات محددة زمنياً، 5- الخطة التنفيذية تحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل مبادرة.
المعيار الثاني: تحديد مؤشرات الأداء وفق المعايير العلمية	
1	مؤشرات الأداء محددة لكل هدف فرعي
2	مؤشرات الأداء مرتبطة بالهدف الفرعي
3	مؤشرات الأداء قابلة للقياس
4	مؤشرات الأداء واقعية
5	مؤشرات الأداء ذات دورية قياس محددة زمنياً
6	مؤشرات الأداء ذات وحدة قياس محددة
7	مؤشرات الأداء ذات جهة قياس محددة.
المجال الخامس: المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم	
المعيار الأول: تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم ومهامها	
1	الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم محددة
2	الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم تتضمن أعضاء من فريق التخطيط والإدارة العليا للجامعة
3	الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم مكلفة بمهام واضحة
المعيار الثاني: تحديد توقيت وأسلوب المتابعة والتقييم	
1	وقت المتابعة والتقييم محدد لكل هدف
2	أسلوب المتابعة والتقييم محدد لكل هدف

ثالثاً: نقد وتحليل مدى استيفاء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية

في سبيل نقد وتحليل مدى استيفاء الخطة محل الدراسة المعايير الموضوعية لبناء الخطة الإستراتيجية، تم عرض وصف مختصر لكل معيار في ضوء مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، ومن ثم تحديد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بكل معيار، ثم تقديم رؤية نقدية تحليلية لها عقب استقراء وتحليل الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، وذلك على النحو الآتي:

□ المجال الأول: المعايير المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

يتضمن هذا المجال أربعة معايير رئيسة تتمثل فيما يلي:

- المعيار الأول: إتباع خطوات أو مراحل علمية في إعداد الخطة الإستراتيجية

إن عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التربوية تمر بخطوات أو مراحل عدة، والتي تتباين الآراء والتوجهات حول تسلسلها، ومن أبرزها ما يلي:

قد يبدأ إعداد الخطة بخطوات تأسيسية (تمهيدية) تشمل مرحلة تشكيل إطار تخطيطي ينظم عمل الجهة المنوطة بالتخطيط، ومرحلة اختيار وإعداد الكوادر البشرية التي سيقع على عاتقها مهمة إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة ومتابعة تطبيقها وتقييمها، بحيث يتم وضع نظام يحدد أدوارهم، ووضع إطار عمل يحدد عملهم،



والمصادر التي سيتم من خلالها استبقاء المعلومات اللازمة لبناء الخطة، ووضع جدول زمني لإعداد الخطة، وتحديد آلية للتشاور مع قيادات الجامعة وأصحاب المصلحة، ثم تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة، وتقييم الموقف البيئي، وصياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع الخطة التنفيذية أو التشغيلية، وتحديد المبادرات وبرامج العمل، ونشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات الأداء، وصولاً إلى الرقابة وتقييم النتائج (بني حمدان وإدريس، 2019؛ وذيب، 2019؛ Jalal & Murray, 2019).

كما يوجد توجه مختلف لخطوات أو مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية ينطوي على مرحلة التحليل البيئي، ومرحلة وضع الرؤية والرسالة، ومرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية، ومرحلة وضع الخطة الاستراتيجية، ومرحلة التقييم والمتابعة (القحطاني والبحيري، 2019؛ إسماعيل، 2017).

وفي نسق ترتيبي آخر، حددت أدبيات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية وخطواتها في تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية (الزنفلي، 2013).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- خطوات إعداد الخطة محددة، 2- خطوات إعداد الخطة معلنة، 3- خطوات إعداد الخطة تبدأ بمرحلة تمهيدية تتضمن ما يلي: (تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وفريق للمتابعة والتقييم، ووضع إطار عمل يحدد أدوار كل فريق، وتحديد مصادر اشتقاق الخطة، ووضع جدول زمني لإعداد الخطة، وتحديد آلية للتشاور مع قيادات الجامعة وأصحاب المصلحة)، 4- خطوات إعداد الخطة ذات تسلسل منطقي (تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة وصولاً إلى متابعة وتقييم الخطة، أو العكس).

وباستقراء الوثيقة محل الدراسة، يتضح أن إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022) – كما ورد في الصفحة (26) – مر بمرحلة تمهيدية لحق بها ثلاثة مراحل أساسية، وذلك على النحو الآتي:

- المرحلة التمهيدية: شملت تشكيل فريق الخطة الاستراتيجية، وتحديد مهامه.
- المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الاستراتيجي: وانطوت على تحديد مصادر اشتقاق الخطة التي شملت الآتي: (رؤية المملكة 2030، برنامج التحول الوطني 2020، خطة أفاق، نظام الجامعات الجديد، تقييم الخطة السابقة، آراء أصحاب العلاقة، التوجهات الخاصة بالجامعة)، والتحليل الرباعي SWOT.
- المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية: وتم فيها تحديد الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد القيم الجوهرية، وتحديد مساحات التميز، وتحديد القضايا الرئيسية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والحوكمة والمراجعات القياسية، وصياغة بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد المبادرات الرئيسية.
- المرحلة الثالثة: (مرحلة التخطيط بالنسبة للكلية والعمادات والإدارات).

وبتحليل المراحل السابقة يتضح استيفاءها بعض البنود المحددة للمعيار، حيث تم الالتزام بمراحل واضحة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتحديد شكلها بشكل معلن وواضح من خلال تلخيص المراحل في شكل توضيحي، ثم وصفها تفصيلياً بشكل كتابي، إلى جانب إتباع مراحل ذات تسلسل منطقي اتفقت مع ما أورده بني حمدان وإدريس (2019)؛ وذيب (2019) في الأدب التربوي.

ومن جهة أخرى يتبين أن ثمة أوجه ضعف في استيفاء عدد من المعايير الفرعية ضمن معيار إتباع خطوات أو مراحل علمية في إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث لم تشير مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة إلى تشكيل فريق من الإدارة العليا، أو تشكيل فريق تنفيذي للخطة الاستراتيجية يضم عدد من



منسوبي وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وعدد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، أو تشكيل فريق مراجعة لوثيقة الخطة الإستراتيجية يضم رئيس وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وعدد من الأفراد الخارجيين، أو تشكيل فريق متابعة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. كذلك لم تتضمن مراحل إعداد خطة للجامعة محل الدراسة في طياتها تحديد إطار عمل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، أو وضع جدول زمني واضح لكل مرحلة من مراحل إعداد الخطة، وأيضاً لم يتم الإشارة نهائياً إلى ما يتعلق بمرحلة تقويم الخطة الإستراتيجية التي تعد من المراحل المهمة.

وفيما يتعلق بتحديد مصادر اشتقاق الخطة، فبالرغم من اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة في إعدادها على عدد من المصادر الأساسية في رسم توجهات الجامعات السعودية، وفي مقدمتها رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول الوطني 2020، وخطة آفاق، ونظام الجامعات الجديد، فضلاً عن تقييم الخطة السابقة، وهو ما يمثل مصدراً مهماً يعكس اهتمام القائمين على التخطيط الإستراتيجي بتعزيز الاستفادة من الجهود السابقة وتطويرها، ومراعاة أحدث المستجدات في توجهات السياسات الوطنية العامة والتعليمية، إلا أنها لم تتضمن أي توجهات علمية مثل معايير الجودة العالمية.

وتتفق هذه النتائج مع آلت إليه بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها نتائج دراسة هيبه وآخرون (2017) التي بينت وجود نقاط قوة وضعف في الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، حيث تبين اشتغال الخطة الاستراتيجية على وصف مفصل لمنهجية الخطة. كما تتفق مع نتائج دراسة إسماعيل (2017) التي أظهرت أن أبرز معايير بناء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2023 الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية تمثلت في اتباع منهجية علمية ملائمة في البناء، وتوظيف الأسلوب التخطيطي الملائم.

- المعيار الثاني: كفاءة فريق إعداد الخطة الإستراتيجية

هناك طرق متنوعة لتطوير الخطط الإستراتيجية للمؤسسات التربوية، ومن أبرزها طريقة الخبير التي تعتمد على الاستعانة بخبراء أو مخططون ينتمون للشركات الاستشارية لتزويد المؤسسة بالخبرات اللازمة لإعداد خططها الإستراتيجية، وطريقة القائد (رئيس الجامعة) الذي يتولى تشكيل فريق للتخطيط الإستراتيجي، ويشعر في عملية التخطيط بمناقشة مفتوحة مع مجلس الجامعة وهيئة التدريس وتوقعاتهم من الخطة، ومن ثم يحدد فريق التخطيط الرئيسي من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير وضوابط محددة (سعد، 2008)، وكذلك طريقة التمثيل، حيث يعمل كل عضو في عملية التخطيط لصالح مجموعة محددة من أصحاب المصلحة، مثل: الهيئة الطلابية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الأكاديميين، والوكالات التابعة، وما إلى ذلك (Jalal & Murray, 2019).

وفي طريقة القائد ينبغي أن يسند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى فريق عمل يشمل أعضاء الإدارة العليا بالجامعة، ويمكن أن يتكون الفريق من مدير وأعضاء وحدة ضمان الجودة وذوي الخبرة بالمؤسسة، في حين يلزم أن يرأس هذا الفريق رئيس الجامعة أو نائبه، مع ضرورة توافر بعض الخصائص في أعضاء الفريق، ومنها اختيار أعضاء لديهم قدرة استشرافية لمستقبل الجامعة، والتنبؤ بالتغيرات المحيطة بها، ورصدها، وتحليلها، ومراعاة تنوع خبراتهم وكفاءاتهم، وإدراكهم للاحتياجات والتوقعات الخاصة بالجامعة، وفهم تام لهدف الخطة الإستراتيجية، حيث تعتمد قوة هذه الخطة على كفاءة أعضاء هيئة التدريس والمعلومات المتيسرة والمتاحة لهم (السبكي وعلي، 2019).

كما يتطلب إعداد الخطة الإستراتيجية باستخدام طريقة القائد مشاركة واسعة في وضعها، ابتداءً من الإدارة العليا للجامعة، نزولاً إلى أعضاء هيئة التدريس والعاملين وكافة المستفيدين من تنفيذ الخطة الإستراتيجية (صقر، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- فريق إعداد الخطة الإستراتيجية محدد ومعلن، 2- فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يترأسه رئيس الجامعة، 3- فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يضم أعضاء هيئة التدريس أكفاء من تخصصات مختلفة، 4- فريق إعداد الخطة الإستراتيجية مُشكل في ضوء معايير



واضحة، 5- فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يضم عدد من أعضاء الإدارة العليا بالجامعة، 6- فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يشترك عدد من العاملين والمستفيدين بمختلف شرائحهم في أعماله.

باستقراء الوثيقة محل الدراسة، يتبين أن الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018- 2022) أشارت في المرحلة التمهيدية من منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية (ينظر صفحة 27) إلى تشكيل فريق الخطة الإستراتيجية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من مجموعة من التخصصات ذات العلاقة. كما أوضح الشكل رقم (6) الذي يلخص العمليات التي تمت لإعداد الوثيقة الأساسية للخطة الإستراتيجية، أنه تم إجراء مقابلات مستمرة مع الإدارة العليا وخبراء التخطيط بالجامعات السعودية والأجنبية، إلى جانب إجراء اجتماعات مستمرة للجنة التخطيط ولجان العمل الفرعية.

وبتحليل المحتوى السابق، يتضح وجود مؤشرات تدلل على ضعف استيفاء معيار كفاءة القائم على إعداد الخطة الإستراتيجية في الوثيقة الأساسية محل الدراسة، حيث اقتصر أعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، فيما لم يتم الإشارة بوضوح إلى وجود أعضاء من الإدارة العليا، أو ممثلين من أصحاب المصلحة الداخليين من الإداريين والخريجين وأولياء الأمور، أو ممثلين عن أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي. كما لم يتم تحديد أسماء أو عدد أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي لخطة الجامعة في أي من أجزاء الوثيقة، فضلاً عن عدم تحديد المعايير التي تم اختيارهم على أساسها حتى لو في سياق مختصر، وهي نقطة ضعف تثير تساؤلات حول كفاءة أعضاء الفريق كمّاً ونوعاً، ومدى تمثيلهم لمختلف التخصصات ذات الصلة.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج فايفر الذي أشارت الوثيقة الأساسية للجامعة السعودية محل الدراسة إلى تبنيه - كما سيتضح فيما بعد- يقر بأن تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة هو مهمة الإدارة العليا، وأن هذه المهمة لا يمكن تفويضها لأفراد آخرين، وأن الدور المناسب لمنسوبي المؤسسة يتحدد في ممارسة دور المورد لمجموعة التخطيط الإداري، وإجراء البحث وجمع البيانات، وتطوير طرق بديلة لدمج وتنفيذ خطوات العمل التي توصي بها عملية التخطيط (عبد الرحمن، 2020)، وهو ما يولد نقطة ضعف قوية في هذا الجانب تستدعي النظر في تعديلها في الخطة الاستراتيجية اللاحقة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة باسا (Bassa, 2015)، والتي أشارت إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعات الحكومية الإثيوبية المختارة كانت منخفضة. في حين تختلف هذه النتائج مع توصلت إليه نتائج دراسة فالكيو وآخرون (Falqueto et al., 2020)، والتي بينت أن الخطة الإستراتيجية للجامعة البرازيلية محل الدراسة تركز على كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين لديهم تأثير على تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للجامعة، وهم الإدارة العليا، والمكتب العام للتنمية، والحكومة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التخطيط، وهيئات المراجعة الخارجية.

المعيار الثالث: إتباع نموذج تخطيطي مناسب في إعداد الخطة الإستراتيجية

إن عملية التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن تتم في ضوء إتباع أحد نماذج التخطيط الإستراتيجي المتنوعة، ومن بينها نموذج برايسون Bryson، ونموذج ستينر Steiner، ونموذج هارفارد، ونموذج كوفمان Kaufman، ونموذج دافيز واليون، ونموذج فايفر Pfeiffer (عبد الرحمن، 2020؛ والقحطاني والبحيري، 2019).

وبالرغم من تعدد النماذج، إلا أنه توجد قواسم مشتركة بينها تتمثل في (الرؤية، والقيم، والأهداف، وتحليل الواقع، والوسائل، والخطة التنفيذية)، ولكل منها إيجابياته وسلبياته، إذ يتحدد الاختيار الجيد في ملائمة النموذج لطبيعة المؤسسة وحجمها، ودقة تطبيق خطواته (الحر، 2009؛ وصقر، 2019).

وتتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- فريق إعداد الخطة اختيار نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي، 2- فريق إعداد الخطة التزام بالخطوات العلمية لنموذج التخطيط الإستراتيجي الذي تم اختياره.



باستقراء الوثيقة محل الدراسة، يتبين أن الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018- 2022) أشارت في المرحلة التمهيدية من منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية (ينظر صفحة 27) إلى أن نهج عمل فريق الخطة الإستراتيجية تم وفق منهجية فايفر Pfeiffer.

وبتحليل المنهجية السابقة يتضح أنه بالرغم من الإفصاح عن نموذج التخطيط الإستراتيجي الذي اتبعه فريق العمل في إعداد الخطة، والذي تمثل في منهجية فايفر Pfeiffer، وهو ما يعكس وجود نضج في التفكير الإستراتيجي لدى الجامعة، وتوظيف نماذج حديثة من التخطيط الإستراتيجي، إلا أن تحديد المنهجية جاء مقتضياً للغاية دون بيان الخطوات المتبعة ضمن هذا النموذج، لاسيما في ضوء ما يتسم به نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي لفايفر Pfeiffer من تعدد خطواته وشموليته، حيث إنه يتضمن بحسب عبد الرحمن (2020) مرحلة التخطيط للتخطيط، ومسح القيم والثقافة، وصياغة الرؤية والرسالة، وبناء نموذج العمل الإستراتيجي، ومراجعة الأداء، وتحليل وسد الفجوة، ودمج خطط العمل، والتخطيط للطوارئ، وتنفيذ الخطة، مع وجود عمليتين مستمرتان هما مراقبة البيئة واعتبارات التطبيق.

وما يزيد عن ذلك، هو عدم وجود شواهد تدعم إتباع فريق الخطة الإستراتيجية خطوات نموذج فايفر Pfeiffer، وهو ما يمكن أن يتضح جلياً من استقراء الشكل رقم (5) الذي يلخص مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية (ينظر صفحة 26)، حيث لم تطبق الخطوات والإجراءات المحددة مع خطوات نموذج فايفر، خاصة ما يتعلق بتحديد القيم التي تعد ركيزة أساسية لهذا النموذج.

ومن منظور آخر، يلاحظ قيام فريق التخطيط الإستراتيجي لخطة للجامعة السعودية محل الدراسة بإجراء التحليل الرباعي SWOT قبل صياغة الرؤية والرسالة، وهو ما يعرف بمنهجية SDTP، التي تعبر عن الكلمات (SEE, DRAW, THINK, PLAN)، والتي تعتمد على تشخيص الوضع الراهن من خلال إجراء التحليل البيئي، ثم رسم الرؤية والرسالة، ثم وضع الغايات والأهداف، وأخيراً التخطيط للتنفيذ. وبالرغم من أن هذه المنهجية تتلائم مع طبيعة الجامعة وقدراتها؛ نظراً لأن النهج العكسي الذي يقوم على صياغة الرؤية والرسالة قبل إجراء التحليل البيئي يتطلب مؤسسات قوية قادرة على السيطرة على أوضاعها وعملياتها الداخلية والخارجية (هيبه وآخرون، 2017)، إلا أن منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية لم تشير إلى استخدام هذه المنهجية، بل أنها أشارت إلى استخدام منهجية فايفر Pfeiffer؛ وهو ما يثير تساؤلات جوهرية حول أسباب وجود هذا الخلط في تنفيذ المنهجية المحددة للخطة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل (2017) بشأن استيفاء الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية للمعيار المتعلق باتباع منهجية علمية ملائمة في البناء، وتوظيف الأسلوب التخطيطي الملائم.

المعيار الرابع: استيفاء العناصر الأساسية اللازم توافرها في إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية

تعد وثيقة الخطة الإستراتيجية بمثابة نقطة مرجعية مركزية تشتق منها الخطط الأكثر تفصيلاً، ويلزم لهذه الوثيقة أن تشمل على عناصر أساسية، أولها مقدمة توضح أسباب إعداد الخطة الإستراتيجية، وتعرض لسياق المؤسسة والتعريف بها وبنشأتها، وبيان رؤية المؤسسة، ورسالتها، وقيمتها، وأهدافها الإستراتيجية، كما يعد التحليل البيئي الداخلي والخارجي جزءاً أصيلاً من الخطة، إلى جانب عرض الاستراتيجيات البديلة، وتحديد البديل الإستراتيجي المناسب، ووصفه، والخطط التنفيذية، ومؤشرات الأداء، وإجراءات المتابعة والتقويم (الزنفلي، 2013؛ والسبكي وعلي، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- الخطة الإستراتيجية تتضمن مقدمة توضح (سبب إعداد الخطة، التعريف بالجامعة، وتاريخها، وسياق عملها)، 2- الخطة الإستراتيجية تتضمن بيان رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها، 3- الخطة الإستراتيجية تتضمن التحليل البيئي، 4- الخطة الإستراتيجية تتضمن الاستراتيجيات البديلة، والأنسب بينها، 5- الخطة الإستراتيجية تتضمن الخطط التنفيذية ومؤشرات الأداء، 6- الخطة الإستراتيجية تتضمن إجراءات المتابعة والتقويم.



باستقراء وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة، يتضح أنها تضمنت مقدمة مقتضبة، ونبذة مطولة عن الجامعة، ثم ورد بيان منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، والتحليل الرباعي SWOT، وتحديد الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية، والقضايا الاستراتيجية، وعوامل النجاح الحرجة، وأولويات الخطة، والسياسات والتوجهات الحاكمة، والأهداف الاستراتيجية العامة، ومجالات الميزة التنافسية، والأهداف الاستراتيجية العامة والفرعية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وصولاً إلى خطة الجامعة لتطوير مستوى الجودة، وفي نهاية الوثيقة تضمنت أربعة ملحقات مرتبة أبجدياً.

وبتحليل هذه العناصر ومطابقتها بالمعايير المحددة، يتبين استيفاء وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة لغالبية هذه العناصر، باستثناء بعض العناصر المهمة المتمثلة في الاستراتيجيات البديلة، والبديل الأنسب، والخطط التنفيذية، وإجراءات المتابعة والتقييم. وبخلاف ذلك، هناك غموض يكتنف أحد الملاحق، وتحديدًا (ملحق ب) الخاص باستخدام المقارنات المرجعية مع أربع جامعات عالمية منافسة تمثلت في (منظومة جامعة ولاية كاليفورنيا، وجامعة هاريسبرغ للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة ورويك البريطانية، وجامعة قريفيث بأستراليا)، حيث إن هذه المقارنات لم يرد ذكرها في أي من أجزاء الوثيقة.

وتتفق هذه النتائج مع ما انتهت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة؛ كنتائج دراسة هيبه وآخرون (2017) التي بينت اشتغال الخطة الإستراتيجية لجامعة طيبة على مؤشرات أداء كمية ونوعية تتسم بالشمول والواقعية، في حين اتضح افتقار الخطة الإستراتيجية للجامعة للخطط التنفيذية. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة بونومارينكو وآخرون (Ponomarenko et al., 2018) التي أوضحت أن الخطط الإستراتيجية للجامعات الأوكرانية المشمولة في الدراسة تفقر إلى وجود مؤشرات كمية للأداء.

□ المجال الثاني: المعايير المتعلقة بعناصر الخطة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات والأهداف الإستراتيجية والفرعية)

يتضمن هذا المجال أربعة معايير رئيسة تتمثل فيما يلي:

- المعيار الأول: الصياغة العلمية السليمة لرؤية الجامعة

تعد الرؤية حجر الزاوية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الفعالة، فهي بمثابة خريطة مستقبلية تحدد ما تطمح الجامعة الوصول إليه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، والتميز الذي تأمل في إحداثه، وذلك في إطار افتراضات معقولة تجسد الصورة المثالية التي تسعى الجامعة إليها مستقبلاً (الزنفلي، 2013).

وهناك مجموعة من المعايير أو الخصائص التي ينبغي على المخطط الإستراتيجي مراعاتها عند صياغة رؤية الجامعة، ومن أهمها التركيز على المستقبل، والوضوح، والإيجاز ليسهل حفظها، والموضوعية، والطموح والتحدى، التناغم مع ثقافة الجامعة، وشموليتها لوظائف الجامعة، والقابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل (السبكي وعلي، 2019؛ والشميلي، 2017).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- صياغة الرؤية واضحة، 2- صياغة الرؤية مختصرة، 3- صياغة الرؤية طموحة، 4- صياغة الرؤية موضوعية، 5- صياغة الرؤية تستشرف المستقبل، 6- صياغة الرؤية شاملة لوظائف الجامعة الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، 7- صياغة الرؤية تعكس التوقعات الوطنية والمجتمعية المناطة بالجامعة.

باستقراء رؤية الجامعة السعودية محل الدراسة التي ورد ذكرها في صفحة 32 من الوثيقة محل الدراسة، يتبين أنها نصت على "جامعة ذات دور متميز لتحقيق رؤية المملكة 2030 في بناء الفرد وتنمية المجتمع".

وبتحليل رؤية الجامعة يلاحظ أنه بالرغم من استيفائها الجزئي عدد من المعايير الفرعية للصياغة العلمية السليمة للرؤية، ومنها الاختصار، والطموح – النسبي – للتميز في تحقيق رؤية المملكة 2030 وتنمية المجتمع، والموضوعية في عدم تجاوز إمكانات الجامعة وقدراتها الآتية والمستقبلية، والخروج عن نطاق الممكن والمحتمل



تحقيقه، وأنها تعكس التوقعات الوطنية والمجتمعية المناطة بالجامعة، حيث أوضحت الرؤية أن الجامعة السعودية محل الدراسة تسعى للقيام بدور متميز لتحقيق رؤية المملكة 2030 في بناء الفرد وتنمية المجتمع، إلا أنها افقرت إلى الوضوح النسبي في تحديد هوية الجامعة ووظائفها (فهل هي جامعة ريادية أم شاملة أم مستقلة أم عريقة أم ناشئة أم غير ذلك)، إلى جانب عدم شمولية الرؤية وظائف الجامعة الثلاث، ففي حال أشار "بناء الفرد" إلى الدور التدريسي، وقصد بـ "تنمية المجتمع" الدور المجتمعي، فأين إبراز الدور البحثي للجامعة، والذي ركزت عليه رؤية المملكة 2030 التي تطمح رؤية الجامعة إلى تحقيقها.

وفي سياق آخر يؤخذ على صياغة الرؤية غياب التوجه والطموح الإقليمي والعالمي، والذي يحرص المخططون الإستراتيجيون في العديد من الجامعات السعودية والعربية على مراعاته في صياغة الرؤية، كما هو الحال في صياغة رؤية جامعة الملك عبد العزيز، ورؤية جامعة طيبة، ورؤية جامعة حلوان، ورؤية جامعة بنها، خاصة في ظل استهداف رؤية المملكة 2030 أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل بين أفضل 200 جامعة دولية.

وتتفق هذه النتائج مع ما انتهت إليه نتائج دراسة عون والعتيبي والبيز (2018) التي بينت أن رؤية جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مستقاة من رؤية المملكة 2030. في حين تختلف هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة إسماعيل (2017) التي أشارت إلى أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية يراعى فيها البعد العالمي.

- المعيار الثاني: الصياغة العلمية السليمة لرسالة الجامعة

تُعد صياغة رسالة المؤسسة خطوة أساسية في التخطيط الإستراتيجي، حيث تمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة، وأساس بناء أهدافها، والقاعدة التي تنطلق منها إستراتيجيتها، وهي تعكس مدى تفرد المؤسسة عن غيرها، وتوضح الهدف الأساسي للمؤسسة، وما تقدمه من خدمات، والأفراد الذين تقدم لهم هذه الخدمات (الزنفلي، 2013).

ولكي يكون للرسالة تأثير إيجابي على الجامعة ينبغي صياغتها في ضوء معايير الصياغة العلمية السليمة، والتي تشمل على الدقة والاقتضاب، والاختصار في فقرات قليلة ليسهل تذكرها، والمرونة النسبية، وأن تكون واضحة وواقعية، وتعكس دور الجامعة التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع، وكذلك أن تتضمن المكونات الأربعة لعبارة الرسالة، وهي: الغرض الرئيسي، والأطراف أصحاب المصلحة، والوظيفة الأساسية للمؤسسة، وطرق وأساليب تحقيق هذه الوظيفة (ذيب، 2019؛ والسبكي وعلي، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- صياغة الرسالة واضحة، 2- صياغة الرسالة مختصرة، 3- صياغة الرسالة واقعية، 4- صياغة الرسالة تحدد هدف الجامعة، 5- صياغة الرسالة تحدد المستفيدين الداخليين والخارجيين، 6- صياغة الرسالة تشمل الوظائف الأساسية الثلاث للجامعة بشكل متوازن، 7- صياغة الرسالة يمكن تحويلها لأهداف وبرامج عمل.

باستقراء رسالة الجامعة السعودية محل الدراسة التي ورد ذكرها في صفحة 33 من الوثيقة محل الدراسة، يتبين أنها نصت على "تطوير كفاءات متخصصة منافسة محلياً تسهم في إنتاج وتحويل المعرفة إلى محرك للتنمية".

وبتحليل رسالة الجامعة يتبين توافر بعض المعايير الفرعية للصياغة العلمية السليمة، حيث جاءت الرسالة مختصرة في حدود 13 كلمة، ومصاغة في إطار واقعي يتناسب مع دور الجامعة وقدراتها التنافسية ذات الطابع المحلي، ومحددة هدف الجامعة، فضلاً عن تضمينها الوظائف الثلاث للجامعات بشكل تداخلي، حيث يشير الجزء "تطوير كفاءات متخصصة" إلى وظيفة التدريس، ويعكس الجزء "تسهم في إنتاج وتحويل المعرفة" إلى الوظيفة البحثية، فيما يدل الجزء الذي نص على "محرك للتنمية" إلى الوظيفة المجتمعية، كذلك جاء مضمون رسالة الجامعة على نحو يمكن ترجمته عملياً إلى أهداف إستراتيجية وعامة، وبرامج ومبادرات للعمل.



وبالرغم من ذلك، يؤخذ على صياغة رسالة الجامعة السعودية محل الدراسة عدم تحديدها كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين بشكل واضح، والطرق والأساليب التي من خلالها ستحقق وظائفها.

وتتفق هذه النتيجة- إلى حد بعيد- مع نتائج دراسة باباديميتريو وشيفكر (Papadimitriou & Schiffecker, 2023) التي بينت أن الخطط الإستراتيجية للجامعات الأمريكية عينة الدراسة غطت موضوعات تتعلق بالوظيفية الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع في بيانات رسالتها.

- المعيار الثالث: الصياغة العلمية السليمة لقيم الجامعة

يراد بالقيم جملة المثل العليا والمبادئ التي ترى المؤسسة أنها الأكثر تأثيراً في إحداث التغيير الإيجابي في أداؤها التخطيطي (الذيب، 2019). كما تعكس القيم المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة ويجتهدون لتطبيقها، والتي ينبغي أن تصاغ مفرداتها على نحو غير محدد زمنيًا ومكانيًا، وفي إطار يربط منسوبي المؤسسة، ويعكس الأخلاقيات والمبادئ المهمة بالنسبة للمؤسسة، إلى جانب المهنية المتمكنة من إبداع وإنجاز، والثقافة المؤسسية من تميز، وروح الفريق الواحد (الشميلي، 2017).

ومن ناحية أخرى يلزم عند اختيار القيم التي تُحدد الإطار السلوكي لفلسفة التخطيط الإستراتيجي للجامعات العربية مراعاة عدد من المعايير، أبرزها أن تتوافق مع القيم الإسلامية، وأن تتضمن تعزيز المسؤولية الوطنية والمواطنة الصالحة، وأن تعكس الشفافية في جميع معاملات الجامعة الداخلية والخارجية، وأن تدعم حقوق الملكية الفكرية والحرية الأكاديمية بحسب السياسات واللوائح، وكذلك أن تدعم تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التعلم المستمر (حمزة، 2020).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- القيم عامة غير مرتبطة ببعد زمني أو مكاني، 2- القيم تركز على المبادئ الأخلاقية المهمة للعمل الجامعي (كالنزاهة والشفافية)، 3- القيم تعكس مهنية الجامعة وتميزها، 4- القيم تعكس التزام الجامعة بالقيم الإسلامية والوطنية، 5- القيم تعكس تقدير منسوبيها للعمل بروح الفريق الواحد.

باستقراء قيم الجامعة محل الدراسة التي وردت تحت عنوان "القيم الجوهرية" في الصفحة 34 من الوثيقة محل الدراسة، يتبين أنها اشتملت على خمسة قيم على النحو الآتي: "الشفافية .. العمل الجماعي .. الإلتقان .. الإلتزام .. القدوة".

وبتحليل القيم الجوهرية للخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة يتضح أن مفرداتها استوفت غالبية المعايير المهمة، ومنها أنها لم تتضمن قيم محددة زمنيًا أو مكانيًا، وأنها ركزت على الشفافية كمبدأ أخلاقي مهم في تنظيم ممارسات الجامعة الداخلية والخارجية، إلى جانب أنها اشتملت على قيمتي الإلتقان والقدوة، وكلاهما من المبادئ الإسلامية القويمة، فضلاً عن قيمة العمل الجماعي التي تعتبر ضماناً لتحقيق أهداف الجامعة، وكذلك قيمة الإلتزام التي تشير إلى البعد الوطني في سياسة الجامعة وتوجهها الإستراتيجي.

وبالرغم من جوانب القوة المتعددة في صياغة قيم الجامعة محل الدراسة، إلا أنها جاءت مقتضبة نسبياً، وغير متضمنة للقيم التي تعكس مهنية الجامعة وإبداعها وتميزها، كقيمة الإبداع والابتكار، والتنافسية، والريادة، لاسيما أن هذه القيم وردت في العديد من محاور ومرتكزات رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول الوطني 2020.

- المعيار الرابع: التحديد العلمي السليم للغايات والأهداف الإستراتيجية والفرعية للجامعة

تُشكل الأهداف النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها في فترة زمنية محددة طبقاً للغاية التي هي تابعة لها، لذا تعد عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية مرحلة حاسمة في عملية التخطيط الإستراتيجي، لارتباط التخطيط دائماً بالأهداف، حيث تركز هذه الأهداف ذات الطبيعة الكمية على النتائج والمخرجات المرغوبة في السنوات القادمة (الزنفلي، 2013؛ والشميلي، 2017).



وهناك مستويات وأنواع لأهداف المؤسسات التربوية لكل منها خصائص وبعد زمني؛ حيث توجد الغايات أو التوجهات الإستراتيجية طويلة المدى الممتدة لأكثر من خمس سنوات التي تحدد من قبل الإدارة العليا، إلى جانب الأهداف الإستراتيجية (التكتيكية) متوسطة الأجل التي تشتق من التوجهات الإستراتيجية وتمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، وكذلك الأهداف الفرعية (التشغيلية) قصيرة الأجل التي تمتد إلى سنة واحدة تقريباً، وتشتق من الأهداف الإستراتيجية، وتمثل الوسائل والأساليب لتحقيقها (السبكي وعلي، 2019).

وتوجد معايير أو خصائص مميزة للهدف المصاغ جيداً، بما في ذلك أن يتميز الهدف بالوضوح والتحديد، والقابلية للقياس، والقابلية للتحقق، وأن يكون محدد بفترة زمنية، إلى جانب أن يصاغ الهدف على مستوى تحفيزي لمنسوبي المؤسسة، وأن يكون متناسباً مع الأهداف طويلة الأمد لها، ومحققاً لرسالتها ورؤيتها، إضافة إلى أن تشمل الأهداف المحددة جميع مجالات عمل المؤسسة ووظائفها ووحداتها، وأن تصاغ الأهداف بشكل مترابط ومنسجم دون تعارض فيما بينها (الزنفلي، 2013).

كذلك يتوجب على الجامعات السعودية في صياغتها للأهداف الإستراتيجية مراعاة أن تشتق الأهداف من نظام المملكة وسياسة التعليم السعودي، أن تتفق مع رؤية ورسالة الجامعة، ومع الإمكانيات الواقعية للجامعة خلال السنوات المحددة، وأن تستحدث تخصصات جديدة ومتطورة وفق احتياجات سوق العمل (حمرون، 2018؛ والزعبير، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- الغايات والأهداف الإستراتيجية محددة، 2- الغايات والأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس، 3- الغايات والأهداف الإستراتيجية قابلة للتحقق، 4- الغايات والأهداف الإستراتيجية مشتقة من تحليل الوضع الراهن للجامعة، 5- الغايات والأهداف الإستراتيجية مرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية للجامعة ورؤيتها ورسالتها، 6- الغايات والأهداف الإستراتيجية مرتبطة بتوجهات السياسات الوطنية والتعليمية لرؤية المملكة 2030، 7- الغايات والأهداف الإستراتيجية شاملة لكافة وظائف ومجالات عمل الجامعة، 8- الأهداف الإستراتيجية عددها كافٍ لتحقيق الغايات الإستراتيجية، 9- الأهداف الفرعية محددة، 10- الأهداف الفرعية واقعية، 11- الأهداف الفرعية قابلة للقياس. 12- الأهداف الفرعية عددها كافٍ لتحقيق الهدف الإستراتيجي.

باستقراء الوثيقة الأساسية للخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018- 2022)، يتضح أن الإدارة العليا للجامعة حددت خمسة (5) قضايا إستراتيجية طويلة المدى ورد ذكرها في صفحة 35، وتفرع منها ستة (6) أهداف إستراتيجية متوسطة المدى وضعت تحت مسمى "الأهداف الإستراتيجية العامة" في الصفحة 38 من الوثيقة، وقد تحددت القضايا الإستراتيجية الخمسة طويل المدى في: (تحقيق التوازن المالي وتنمية الموارد المالية، وكفاءة البنية التحتية والإنشائية والتقنية والمعلوماتية، ومواءمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، وعلاقة وثيقة بين الجامعة والمجتمع، والتأهيل المهني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين)، بينما اشتملت الأهداف الإستراتيجية المتفرعة منها على ما يلي: (الارتقاء بجودة ومخرجات التعليم، والمشاركة الفعالة بالبحث العلمي في تنمية المجتمع المحلي، والمشاركة الفعالة في تقديم الخدمات المجتمعية وتطويرها، ورفع كفاءة المنظومة الإدارية، ورفع كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية، ورفع الكفاءة المالية وتنمية الموارد الذاتية). وقد انبثق عن هذه الأهداف الإستراتيجية (34) هدفاً فرعياً موزعين على المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (منظور أصحاب المصلحة، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور المالي) التي استخدمت كآلية للتحليل الرباعي.

وبتحليل القضايا الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية العامة للخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة، يتضح أنها استوفت جزئياً بعض المعايير الفرعية المنبثقة عن معيار التحديد العلمي السليم للغايات طويلة المدى، والأهداف الإستراتيجية والفرعية للجامعة، بما في ذلك أن كافة هذه الأهداف جاءت محددة ومصوغة بدقة، وقابلة في غالبيتها للقياس الكمي أو النوعي أو كلاهما (فعلى سبيل المثال: يمكن قياس الهدف المتعلق بالارتقاء بجودة ومخرجات التعليم من خلال مؤشر متوسط درجات الطلاب في المقررات الدراسية، أو مؤشر معدل الرسوب والإعادة، أو مؤشر أعداد الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، أو مؤشر متوسط التقدير العام لطلاب السنة النهائية



لجودة التعليم في أحد برامج الجامعة على مقياس خماسي المستويات في مسح سنوي). كما أن هذه الأهداف في مجملها جاءت واقعية وقابلة للتحقيق سواء في ضوء إمكانات الجامعة أو الفترة الزمنية المحددة لها (فعلى سبيل المثال: يمكن للجامعة رفع الكفاءة المالية وتنمية مواردها الذاتية من خلال تعزيز استخدام آليات خفض الهدر المالي، وعقد شراكات مع القطاع الخاص، وزيادة التركيز على الأبحاث التطبيقية لاستثمار عوائدها المالية في التمويل الذاتي للجامعة).

وفيما يتعلق بارتباط الأهداف بالتوجهات الاستراتيجية للجامعة، ورؤيتها ورسالتها، وتوجهات السياسات الوطنية والتعليمية، يتضح أن الأهداف الاستراتيجية جاءت منبثقة عن الغايات الاستراتيجية للجامعة، فعلى سبيل المثال تفرع الهدف الاستراتيجي (الارتقاء بجودة ومخرجات التعليم) عن الغاية الاستراتيجية (مواعمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل). كما ارتبطت هذه الغايات والأهداف ضمنياً برؤية الجامعة التي نصت على "جامعة ذات دور متميز لتحقيق رؤية المملكة 2030 في بناء الفرد وتنمية المجتمع"، إلا أنها لم تتضمن الإشارة إلى الرؤية 2030 بشكل صريح في أي من الغايات أو الأهداف الاستراتيجية والفرعية. كذلك يبرز شمولية هذه الغايات والأهداف لكافة وظائف ومجالات عمل الجامعة، فعلى سبيل المثال: جاءت الأهداف الاستراتيجية (الارتقاء بجودة ومخرجات التعليم، ورفع كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية) مرتبطة بوظيفة التدريس، وعكس الهدف الاستراتيجي (المشاركة الفعالة بالبحث العلمي في تنمية المجتمع المحلي) وظيفة البحث العلمي، فيما ارتبطت الأهداف (المشاركة الفعالة في تقديم الخدمات المجتمعية وتطويرها، والمشاركة الفعالة بالبحث العلمي في تنمية المجتمع المحلي) بوظيفة خدمة المجتمع.

ومن ناحية أخرى لاحظت الباحثتان وجود نقاط ضعف جوهريّة في استيفاء المعيار الفرعي المتعلق بأن تشق الأهداف الاستراتيجية للخطّة من تحليل الوضع الراهن للجامعة؛ إذ إنه بالرغم من استخدام التحليل الرباعي سوات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، إلا أنه لم يتم الاستفادة من نتائج التحليل في صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل واضح ومؤثر، ولم يتم تحديد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المأمول بلوغه مستقبلاً، أو تحديد المصادر أو الآليات أو الاحتياجات اللازمة لسد هذه الفجوة في مختلف مجالات ونشاطات الجامعة، وذلك بشكل منهجي متكامل ومنظم بحيث يفرّد جدول لتحليل الفجوة يتضمن ما يلي: (العناصر أو مجالات عمل الجامعة، الوضع الراهن، الوضع المأمول، الفجوة بينهما، الاحتياجات اللازمة لسد الفجوة). كما تم الإغفال عن تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ودراسة الوضع الاستراتيجي وتحديد سمات التميز للجامعة بشكل واقعي، حيث حددت الوثيقة الأساسية للخطّة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة عدد من مجالات الميزة التنافسية للجامعة (ينظر صفحة 38)، والتي جاءت جميعها تكراراً لمحتوى ما تضمنه التحليل الرباعي من فرص في البيئة الخارجية دون تحديد أي مزايا داخلية تتعلق بالجامعة نفسها كمؤسسة تربوية. كذلك يؤخذ على هذا الجزء عدم كفاية عدد الأهداف الاستراتيجية الستة لتحقيق الغايات الاستراتيجية البالغ عددها خمسة غايات.

وفيما يخص استيفاء الأهداف الفرعية للمعايير المحددة لها، فقد روعي صياغة أهداف عامة لكل هدف استراتيجي، وجاءت الأهداف العامة في مجملها كافية لتحقيق الهدف الاستراتيجي التي تفرعت عنه (فعلى سبيل المثال: ارتبط الهدف الاستراتيجي "الارتقاء بجودة ومخرجات التعليم" بخمسة أهداف فرعية تضمنت: تعزيز نجاح الطالب بعد تخرجه من الجامعة، وتعزيز نجاح الطالب خلال دراسته في الجامعة، وتعزيز التناسق بين سياسات القبول واحتياجات سوق العمل، وتعزيز جودة البرامج التعليمية، ورفع كفاءة الإرشاد الأكاديمي، ورفع كفاءة الإرشاد والتأهيل المهني، وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى الطلاب)، وهو ما يبرز أيضاً اتساق صياغة الأهداف الفرعية بأنها جاءت محددة وبطريقة إجرائية.

كذلك لاحظ الربط الضمني بين مرتكزات ومستهدفات رؤية المملكة 2030 والأهداف الاستراتيجية والعامة للخطّة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة بشكل واضح ومنهج، وهو ما يتفق في الوقت نفسه مع رؤية الجامعة، حيث جاءت كل من الأهداف الفرعية (تفعيل دور الجامعة كبيت خبرة بحثي يسهم في التنمية، وتعزيز الشراكات البحثية، ورفع كفاءة إدارة البحث العلمي) متسقة مع رؤية 2030 فيما يتعلق بـ (زيادة فاعلية البحث العلمي وتفعيل مراكزه بالجامعات)، وجاءت الأهداف الفرعية (تعظيم الاستثمارات، وتنويع الإيرادات الجامعة) محققة أهداف رؤية 2030 ذات الصلة بـ (تنويع مصادر تمويل مبتكرة)، ولكن المأخذ في هذا السياق



يتمحور حول عدم الربط اللفظي الصريح بين رؤية 2030 وأي من الأهداف الفرعية للجامعة، فضلاً عن غياب التوجه العالمي في أن تصبح الجامعة من بين أفضل 200 جامعة دولية، وهو المستهدف الأول لرؤية 2030 تحقيقه في المؤسسات الجامعية السعودية.

وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة؛ كنتائج دراسة عون والعتيبي والبيز (2018) التي بينت أن أهداف التخطيط الاستراتيجي لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030). كما تتفق مع نتائج دراسة إسماعيل (2017) التي أوضحت أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030-2014 الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية روعي فيها انطلاق الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، إلى جانب قابلية الأهداف للتنفيذ.

□ المجال الثالث: المعايير المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT

يتضمن هذا المجال ثلاثة معايير رئيسية تتمثل فيما يلي:

- المعيار الأول: استخدام منهجية تخطيطية مناسبة وعميقة لإجراء التحليل الرباعي

إن إعداد الخطط الاستراتيجية إعداداً منهجياً سليماً يقتضي استخدام منهج أو طرق أو أساليب تساعد على تجنب مخاطر اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وزيادة الوعي بالفرص المتاحة، ونقاط القوة المتوفرة، وتحديد الأولويات، وبناء إطار تقييمي للأهمية النسبية للفرص المتاحة، وهذه الأساليب في مجملها عبارة عن مجموعة متكاملة من المناهج والتقنيات والأدوات الاستراتيجية التي تعنى بالتعرف على العوامل البيئية سواء المرتبطة بالمؤسسة التربوية أو المرتبطة بالبيئة الخارجية لتلك الجهة (صقر، 2019).

وهناك أساليب متعددة يمكن استخدامها في إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التربوية، ومن أهمها تحليل سوات SWOT، وتحليل بيست PEST، وتحليل بيستيسيل PESTCEL للبيئة الخارجية المتضمن (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية)، وأسلوب الخريطة الإدراكية C.M.T، ومصنوفة تحليل إيف EFE Matrix، وبطاقة الأداء المتوازن، ومخطط السبب والنتيجة، ومخطط التقارب، وغير ذلك (المليكي والجحافي، 2019).

ويُعد أسلوب التحليل الرباعي SWOT أكثر هذه الأساليب شيوعاً في عمليات التخطيط الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، حيث يتم تحديد الفرص والتحديات من خلال تحليل البيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية (إسماعيل، 2017).

ويمكن الجمع بين أكثر من منهجية أو أداة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وهو ما طرحته دراسة المليكي والجحافي (2019) التي ألقت في تحليل البيئة الخارجية بين عناصر القوة التنافسية Porter's Five Forces، واستراتيجية المحيط الأزرق، وعناصر تحليل بيستيسيل، وتحليل ريجلو، وذلك بحيث تضمن تحليل الفرص والمهددات الخاصة (مثل: فتح برامج جديدة أو خلق قيمة مضافة)، والفرص والمهددات العامة (مثل: العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، البيئية، الثقافية والتعليمية، التشريعية القانونية)، والفرص والمهددات الدولية (مثل: القوى الإقليمية، قوى العولمة)، فيما تم الجمع بين عناصر ماكينزي وسلسلة القيمة في تحليل البيئة الداخلية، لتشمل نقاط القوة والضعف في كل من: العناصر الصلبة (استراتيجية الجامعة -هيكلها- نظام الجامعة)، والعناصر المرنة (نمط الإدارة- الهيئة الإدارية- المهارات- القيم المشتركة)، والأنشطة الأساسية للجامعة (التدريس- البحث- خدمة المجتمع)، والأنشطة الثانوية لها (البنية التحتية للجامعة المادية - البنية التحتية غير المادية).

كذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً يمكن من خلاله تقييم الأداء الاستراتيجي، وترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها لعدد من الأهداف المحددة عن طريق التفاعل بين أربعة أبعاد أو مناهج، وهي: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء (أصحاب المصلحة)، وبعد التعلم والنمو، وذلك في سياق يوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل للمؤسسة (حسين، 2019).



وتتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتمد على أداة تخطيطية مناسبة، 2- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية واضحة الصياغة، 3- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية تنتمي للمجال المندرجة تحته، 4- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية كافية، 5- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية خالية من التناقض، 6- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية شاملة عناصر الجامعة الصلبة والمرنة، 7- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية شاملة أنشطة الجامعة الأساسية والثانوية، 8- عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الخارجية شاملة الفرص والمهددات الخاصة والعامة والدولية.

وبمراجعة وتحليل الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، يتضح أن المرحلة الأولى (مرحلة التحليل الإستراتيجي) انطوت على استخدام أسلوب التحليل الرباعي SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمهددات في البيئة الخارجية، واستند هذا التحليل في إحدى آلياته على التحليل الرباعي من منظور بطاقة الأداء المتوازن BSC، حيث تضمنت الوثيقة في صفحة 28 وصف هذه البطاقة بأنها تمثل إطار عمل لترجمة إستراتيجية الجامعة إلى مفاهيم تنفيذية، وربط الأسباب بالنتائج من خلال منازير أربعة هي: (منظور أصحاب المصلحة، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور المالي)، وربط رؤية ورسالة الجامعة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحور المعني، بما يؤدي إلى بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة. وقد انتهى هذا التحليل إلى تحديد (6) نقاط قوة، و(15) نقطة ضعف في البيئة الداخلية، و(9) فرص، و(4) مهددات في البيئة الخارجية، حيث توزعت هذه النقاط على المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن آنفة الذكر، وأفردت مصفوفة لنتائج التحليل الرباعي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في صفحة 29 و30 من الوثيقة محل الدراسة.

وبتحليل مرحلة التحليل الإستراتيجي للخطة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة يتضح أنها استوفت بعض المعايير الفرعية ذات الصلة بمعيار استخدام منهجية تخطيطية وعميقة لإجراء التحليل الرباعي، حيث اعتمدت عملية التحليل البيئي للوضع الراهن للجامعة على طريقة التحليل الرباعي سوات SWOT، وهي تعد من أفضل وأنسب الطرق المستخدمة لهذا الغرض، وأكثرها شيوعاً. كما استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في التحليل البيئي كإحدى آلياته الفرعية، وهي تعد أداة أو آلية مناسبة وذات جدوى؛ لكونها توفر نظام يساعد المخططين الإستراتيجيين للجامعة على تحقيق الترابط والإنسجام بين رؤية الجامعة ورسالتها ومؤشرات الأداء التي تقيس تحقق الأهداف الإستراتيجية المحددة للجامعة، وذلك من خلال دمج أربعة أبعاد أو منازير إدارية تحقق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى. كذلك التزم فريق إعداد الخطة بدراسة عوامل النجاح الحرجة، والسياسات والتوجهات الحاكمة التي يفرضها أسلوب قياس الأداء المتوازن لتحديد العوامل التي يتوقف عليها نجاح علاقات ونتائج الجامعة بشكل واضح ومحدد (ينظر 37).

كما اتسمت كافة عناصر القوة والضعف والفرص والمهددات بمصفوفة التحليل من منظور بطاقة الأداء المتوازن بوضوح الصياغة، والانتماء للمجال أو المنظور التابعة له. كما جاءت نقاط القوة والضعف لعناصر تحليل البيئة الداخلية شاملة الأنشطة الأساسية للجامعة محل الدراسة المتمثلة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وشاملة للأنشطة الثانوية للجامعة المتمثلة في البنية التحتية المادية والمعلوماتية والإحصائية. كذلك جاءت عناصر تحليل البيئة الخارجية شاملة - إلى حد بعيد- الفرص والمهددات الخاصة (مثل: فرصة احتضان مشاريع ريادية داخل وخارج الجامعة لخدمة ضيوف الرحمن، والتهديد المتعلق بالصورة الذهنية عن الجامعة وتدني تصنيفها بين الجامعات المحلية)، وشموليتها الفرص والمهددات العامة (مثل: فرصة أن تصبح الجامعة موقعاً مميزاً لإقامة المؤتمرات العلمية الوطنية والإقليمية، والتهديد المتعلق بالتغيرات المتسارعة في الأوضاع الاقتصادية والتقنية)، إضافة إلى شموليتها الفرص والمهددات الدولية (مثل: فرصة عقد مذكرات تعاون مع جامعات عالمية عريقة، والتهديد المتعلق بتدني تصنيف الجامعة بين الجامعات العالمية).

ومن جهة أخرى، لم يتم استيفاء عدد من المعايير الفرعية، ومنها معيار الكفاية في تحديد عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية، فعلى سبيل المثال: تضمنت مصفوفة التحليل من منظور بطاقة الأداء



الموازن (6) نقاط قوة موزعة على كل من: منظور العمليات الداخلية بواقع (2) نقطة، ومنظور التعلم والنمو بواقع (3) نقاط، والمنظور المالي بواقع نقطة واحدة، وذلك دون تضمين أي نقاط قوة في منظور أصحاب المصلحة. كما يلاحظ ضعف اتسام عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية بشمولية عناصر القوة والضعف في الهيكل التنظيمي للجامعة، أو القيم المشتركة لمنسوبي الجامعة. كذلك ثمة افتقار للتركيز على العوامل التشريعية بشكل صريح في تحليل عناصر البيئة الخارجية، لاسيما في ظل إصدار نظام الجامعات الجديد (1443هـ) الذي يوفر نقاط قوة وفرص متعددة للجامعات السعودية. فضلاً عن وجود تناقض نسبي بين بعض عناصر مصفوفة التحليل الرباعي، فعلى سبيل المثال: حددت المصفوفة ضمن نقاط القوة حصول بعض الكليات والبرامج على اعتماد أكاديمي دولي، فيما اشتملت نقاط الضعف على عدم وجود نظام متكامل لإدارة الجودة بالجامعة، كذلك انطوت المهددات على الصورة الذهنية عن الجامعة وتدني تصنيفها بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة؛ كنتاج دراسة مشرف (2022) التي بينت وجود ضعف وقصور في وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها فيما يتعلق بتحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية. كما تختلف مع نتائج دراسة هبة وآخرون (2017) التي أوضحت أن الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة لم تطرق فيها التحليل البيئي إلى مواءمة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. كذلك تختلف مع نتائج دراسة إسماعيل (2017) التي خلصت إلى أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 بمصر بها قصور كبير في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للنظام التعليمي. وأخيراً تختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة باسا (Bassa, 2015) التي أظهرت قصور تركيز الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية الإثيوبية المختارة على تحليل البيئة الخارجية.

- المعيار الثاني: إتباع خطوات علمية متكاملة في إجراء التحليل الرباعي

إن خطوات إجراء التحليل الرباعي لكي تتسم بالتكامل ينبغي أن تنطوي على تحديد عناصر التحليل، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وإعداد مصفوفة التحليل الرباعي سوات، ثم مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية لأكثر 5-10 عوامل أهمية، ثم تحديد الوزن النسبي (أهمية العامل)، والنقاط (حالة المؤسسة)، وحساب الوزن المرجح (أولوية العامل) للعوامل الاستراتيجية، وصولاً إلى إعداد مصفوفة سوات للبدائل الاستراتيجية (إسماعيل، 2017؛ والسبكي وعلي، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- التحليل الرباعي تضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، 2- التحليل الرباعي تضمن بناء مصفوفة التحليل الرباعي، 3- التحليل الرباعي تضمن تحديد العوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية، 4- التحليل الرباعي تضمن بناء مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية وتحديد الوزن النسبي والمرجح للنقاط الأساسية، 5- التحليل الرباعي تضمن تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الاستراتيجية، 6- التحليل الرباعي تضمن تحديد سياسات الجامعة لسد الفجوة، 7- التحليل الرباعي تضمن تحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة والوزن النسبي لعناصر المصفوفة، 8- التحليل الرباعي تضمن تحديد المصادر المتاحة للتمويل.

وبمراجعة وتحليل الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، يتضح أن المرحلة الأولى (مرحلة التحليل الإستراتيجي) انطوت على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبناء مصفوفة التحليل الرباعي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن فقط.

وبتحليل خطوات التحليل الرباعي للوثيقة محل الدراسة، يتضح عدم استيفائها غالبية المعايير الفرعية لمعيار إتباع خطوات علمية متكاملة في إجراء التحليل الرباعي، حيث افتقر التحليل الرباعي لتحديد العوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية، وبناء مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية تتضمن تحديد الوزن النسبي والمرجح للنقاط الأساسية، حيث إن طرح نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات في هذا الإطار يجعلها متساوية القوة والأهمية، وهو ما لا يتفق وأدبيات التحليل الرباعي. كما أنه لم تحليل الفجوة بين



الوضع الحالي والأهداف الإستراتيجية، وتحديد سياسات الجامعة لسد الفجوة، وتحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة والوزن النسبي لعناصر المصفوفة، وتحديد المصادر المتاحة للتمويل؛ وهو ما يقلل من فاعلية نتائج أو مخرجات عملية التحليل البيئي للخطة الإستراتيجية للجامعة، لاسيما أنها عملية مهمة ومؤثرة، وجاءت في خطوة استباقية قبل تحديد رؤية ورسالة وقيم الجامعة.

المعيار الثالث: تعدد مصادر وأدوات جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الرباعي

تتعدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء تحليل سوات، ومنها ما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية مثل: البيانات والإحصاءات التي تتوافر في التقارير السنوية للجامعة ونشراتها ومطبوعاتها، والدراسات العلمية التي تجرى عن المؤسسة أو استطلاع آراء الإدارة العليا والمختصين وأصحاب المصلحة بالمؤسسة من خلال الاستبيانات، أو عقد جلسات العصف الذهني لمجموعة التركيز، وعقد مقارنات مرجعية مع جامعات منافسة محلياً وعالمياً، فيما يمكن تحليل البيئة الخارجية من خلال عقد جلسات عصف ذهني لمجموعة التركيز من ذوي الخبرة في المؤسسة وممثلين عن أصحاب المصلحة أو الاستعانة بخبراء (السبكي وعلي، 2019).

وبخلاف ذلك، توجد عدة أدوات أو أساليب يمكن استخدامها لإتمام عملية التحليل الرباعي، من أبرزها: المقابلات، والاستبيانات، والملاحظة، وأسلوب دلفاي، والعصف الذهني، وأسلوب السيناريو (الزنفلي، 2013).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- التحليل الرباعي اعتمد على مصادر متنوعة لجمع البيانات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية (الوثائق الرسمية، الدراسات والأبحاث العلمية، التقارير والبيانات الإحصائية، أصحاب المصلحة الداخليين، أصحاب المصلحة الخارجيين، الخبراء)، 2- التحليل الرباعي اعتمد على استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية (المقابلات، المجموعات المركزة، الاستبيانات، الملاحظة، ورش العمل، الحلقات النقاشية، جلسات العصف الذهني، الاجتماعات الدورية، أسلوب دلفاي، أسلوب السيناريو).

وبمراجعة وتحليل ما ورد في الوثيقة الأساسية للخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022) في الصفحة 27 والصفحة 31، يتضح أن مرحلة التحليل الإستراتيجي أشارت إلى عدد من المصادر التي تم الاعتماد عليها في اشتقاق الخطة، والتي شملت الآتي: (رؤية المملكة 2030، برنامج التحول الوطني 2020، خطة أفاق، نظام الجامعات الجديد، تقييم الخطة السابقة، آراء أصحاب العلاقة، التوجهات الخاصة بالجامعة). وفي التحليل الرباعي SWOT تم الاستناد إلى عدد من الأدوات والمصادر، أولها إجراء ورش عمل مع العمداء والقائمين على كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وعقد اجتماعات مستمرة للجنة التخطيط بلغت 30 اجتماعاً، وعقد اجتماعات للجان العمل الفرعية بلغت 140 ساعة، إلى جانب إجراء مقابلات مستمرة مع الإدارة العليا وخبراء التخطيط بالجامعات السعودية والأجنبية. وكذلك استخدام استبيان لتحليل واقع الجامعة شارك فيه (1660) عضو هيئة تدريس، و(31) ألف طالب وطالبة.

وبتحليل المصادر والأدوات المستخدمة في جمع بيانات التحليل الرباعي للخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة، يتضح أنها استوفت غالبية المعايير الفرعية ذات الصلة، حيث تم الاعتماد على أكثر من مصدر للبيانات، مع التركيز على الوثائق الرسمية، واستطلاع آراء عدد كبير من المستفيدين الداخليين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، إلى جانب مشاركة القيادات الجامعية وأفراد من الإدارة العليا، والمستفيدين الخارجيين من أصحاب العلاقة، إلى جانب خبراء التخطيط بالجامعات السعودية والأجنبية. كما تم استخدام ورش العمل، والاجتماعات، والمقابلات، والاستبيان، وهو ما يدل على تنوع مصادر وأدوات جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الرباعي.

وبالرغم من ذلك، إلا أن ذكر مصادر جمع البيانات جاء مقتضباً دون بيان التفاصيل الأساسية عنها، فعلى سبيل المثال لم يتم تحديد عدد خبراء التخطيط بالجامعات السعودية والأجنبية الذين تم إجراء مقابلات معهم، أو تحديد ماهية الجامعات التي ينتسبون إليها، إلى جانب أنه لم يتم تحديد أصحاب العلاقة الذين شكلوا مصدراً لاشتقاق الخطة الإستراتيجية للجامعة سواء من حيث عددهم أو وصفهم. فضلاً عن قصور الاعتماد على الدراسات



والأبحاث العلمية، والبيانات الإحصائية. كذلك جاءت أدوات جمع البيانات مفتقرة استخدام المجموعات المركزة، والملاحظة، وجلسات العصف الذهني، وجميعها أدوات مهمة وحيوية في التحليل الرباعي، ويتم استخدامها بتوسع في إعداد الخطط الاستراتيجية للعديد من الجامعات السعودية والإقليمية.

□ المجال الرابع: المعايير المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية

يتضمن هذا المجال معيارين رئيسيين هما:

- المعيار الأول: توافر عناصر الخطة التنفيذية الجيدة

تشكل مرحلة إعداد الخطة التنفيذية إحدى المراحل المهمة في التخطيط الاستراتيجي للجامعات، حيث يتم فيها تحويل الأهداف إلى خطط عمل واضحة تنطوي على النشاطات والبرامج التي يلزم تطبيقها، وذلك عبر تشكيل لجان فرعية تتولى تحديد الأهداف التفصيلية التي تتسق مع أهداف الجامعة الاستراتيجية، واعتماد السياسات المحققة لها، وإعداد الخطة التنفيذية لتنفيذ الأهداف الفرعية (حوامدة، 2016).

وللخطة التنفيذية الجيدة عناصر رئيسية ينبغي توافرها، حيث ينبغي لها أن تنطوي على الأهداف الفرعية، والأنشطة أو البرامج أو المبادرات المحققة لكل هدف استراتيجي في تسلسل زمني منطقي يعكس أولوية التنفيذ، والجهة أو الأفراد التي يسند إليها تنفيذ الخطة، والإطار الزمني اللازم لانجاز كل نشاط أو برنامج، إضافة إلى تحديد الموارد المالية أو التمويل الكافي لتنفيذ كل نشاط ومصدره، وكذلك الكوادر البشرية والتقنية ذات الصلة، وصولاً إلى مؤشرات الأداء، ومستويات الأداء المستهدفة (السبكي وعلي، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- الخطة التنفيذية تتضمن كافة المتطلبات (الأهداف الفرعية، المبادرات، ومسئولية التنفيذ، والإطار الزمني، والتمويل المطلوب ومصدره، الموارد البشرية، مؤشرات الأداء- مؤشرات الأداء المستهدفة)، 2- الخطة التنفيذية تحدد مبادرات مناسبة لكل هدف، 3- الخطة التنفيذية تعكس أولويات تنفيذ المبادرات وتسلسلها المنطقي، 4- الخطة التنفيذية تتضمن مبادرات محددة زمنياً، 5- الخطة التنفيذية تحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل مبادرة.

وبمراجعة وتحليل ما ورد في الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018-2022)، يتضح عدم إفراد عنوان للخطة التنفيذية، حيث أنه بعد الانتهاء من استعراض الأهداف الاستراتيجية العامة والفرعية للخطة، ورد عرض مؤشرات الأداء الرئيسية تحت هذا العنوان " مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators (KPIs) (ينظر صفحة 40).

وبتحليل استيفاء الوثيقة للمعايير الفرعية لمعيار توافر عناصر الخطة التنفيذية الجيدة، يتضح وجود ضعف كبير في توافر هذه المعايير في مجملها، فعلى الرغم من كون مؤشرات الأداء جزء أصيل ومحوري من أي خطة تنفيذية، إلا أنه لا يمكن الاقتصار على عرض هذه المؤشرات فقط دون غيرها من المتطلبات الأخرى للخطة التنفيذية، بما في ذلك عرض جدول يوضح (الأهداف الفرعية، المبادرات، ومسئولية التنفيذ، والإطار الزمني، والتمويل المطلوب ومصدره، الموارد البشرية، مؤشرات الأداء- مؤشرات الأداء المستهدفة).

لكن اللافت للنظر أن الوثيقة تضمنت فيما أعقب عرض المؤشرات الرئيسية للأداء جدول حمل عنوان " خطة الجامعة لتطوير مستوى الجودة (2018-2022)"، وهو عبارة عن خطة تنفيذية جزئية انطوت على (6) أهداف إستراتيجية عامة، و(20) هدف إستراتيجي فرعي، و(79) مؤشر أداء رئيسي، و(129) مبادرة، وقد تضمنت هذه الخطة الجزئية المتطلبات الآتية: (الأهداف الإستراتيجية العامة، والأهداف الإستراتيجية الفرعية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والمبادرات والجهة المسؤولة عن التنفيذ)، وهو ما يطرح تساؤل حول المتطلبات التنفيذية لبقية الأهداف الإستراتيجية الفرعية للخطة الإستراتيجية التي لم يتم تناولها في خطة الجامعة لتطوير مستوى الجودة، وهل ستكون أهداف شكلية (حبر على ورق)؟، أم إنها لن ترقى إلى مرحلة التنفيذ، بالرغم من أهميتها النوعية والكمية، حيث تقدر بـ (14) هدفاً فرعياً من أصل (34) هدفاً.



المعيار الثاني: تحديد مؤشرات الأداء وفق المعايير العلمية

تُعد مؤشرات الأداء من العناصر الجوهرية والمهمة في الاستدلال على نجاح أو فشل إعداد الخطة التنفيذية للخطط الإستراتيجية للجامعات، فهي تعبر عن المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة لتتبع ومراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية والفرعية (مداني، 2021).

ويتطلب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية تحديداً علمياً سليماً بالالتزام بمجموعة من المعايير، وفي مقدمتها أن تصاغ المؤشرات بشكل محدد، وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وواقعي، ومحدد زمنياً، وأن يتم تحديد كيفية قياسها، والمسؤول عن القياس، وتحديد الإجراءات المتبعة لنشر نتائج القياس ومراجعتها وتحليلها، وكذلك الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال كان المؤشر أقل من المطلوب (الحر، 2009؛ وحوامدة، 2015).

وتتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- مؤشرات الأداء محددة لكل هدف فرعي، 2- مؤشرات الأداء مرتبطة بالهدف الفرعي، 3- مؤشرات الأداء قابلة للقياس، 4- مؤشرات الأداء واقعية، 5- مؤشرات الأداء ذات دورية قياس محددة زمنياً، 6- مؤشرات الأداء ذات وحدة قياس محددة، 7- مؤشرات الأداء ذات جهة قياس محددة.

وبمراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية المدرجة في الوثيقة الأساسية للخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018- 2022)، والتي أفرد عنواناً خاصاً لها في صفحة 40 من الوثيقة، يتضح أنها تضمنت عدداً كبيراً من المؤشرات التي غطت (34) هدفاً فرعياً، وتوزعت على المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

وبتحليل استيفاء هذه المؤشرات للمعايير الفرعية المحددة لها، يتبين توافر عدد من هذه المعايير ذات الصلة بها، بما في ذلك أن مؤشرات الأداء جاءت محددة لكل هدف فرعي، كما تعددت مؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف، وجاءت كافة هذه المؤشرات واقعية، ومرتبطة بالهدف الفرعي التابعة له (فعلى سبيل المثال: خصص مؤشر "نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي" للهدف الفرعي "تعزيز جودة البرامج التعليمية").

ومن ناحية أخرى يلاحظ عدم توافر معايير أخرى في صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية، بما في ذلك أنها افتقرت لوحدة القياس أو التحديد الكمي للنسب والأعداد المستهدف بلوغها لقياس تحقق الهدف الفرعي (فعلى سبيل المثال: جاء مؤشر "مستوى رضا الطلاب عن الإرشاد الأكاديمي" دون تحديد النسبة المئوية المستهدفة، وجاء مؤشر "عدد الأبحاث المنشورة في السنة الواحدة" دون تحديد العدد المرغوب بلوغه). كذلك لم تتضمن صياغة مؤشرات الأداء تحديداً زمنياً أو بيان الجهة المسؤولة عن قياسها. والجدير بالذكر أن نفس النقد السابق ينطبق على مؤشرات الأداء المدرجة في خطة الجامعة السعودية محل الدراسة لتطوير مستوى الجودة (2018- 2022). وهناك إشارة أخرى يجدر ذكرها، وهو تضمين الملاحق (ملحق ج) نموذج متكامل لبطاقة مؤشر أداء رئيس واحد، وقد انطوى على (الهدف الإستراتيجي، واسم المؤشر، وتعريف المؤشر، وآلية القياس، ووحدة القياس، ودورية القياس، والمسؤول عن تحديد المستوى المستهدف، والمسؤول عن تحديده، والمسؤول عن قياسه، والمسؤول عن تدقيقه).

المجال الخامس: المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم

يتضمن هذا المجال معيارين رئيسيين هما:

المعيار الأول: تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم ومهامها

تعد مرحلة المتابعة والتقييم من المراحل الرئيسية في التخطيط الإستراتيجي، حيث تتولى تقويم الخطة الإستراتيجية الموضوعية، ومراقبة الأداء المؤسسي للجامعة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، فهي تكشف عن مدى نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية وفقاً للغايات والأهداف التي صاغها المخطط الإستراتيجي (الزنفلي، 2013).



وتتنطوي مرحلة التقييم والمتابعة على مجموعة من الخطوات الرئيسية، والتي تبدأ تكوين فريق للمتابعة والتقييم يشمل بين أعضائه أحد أعضاء فريق التخطيط والإدارة العليا، وتحديد ما ينبغي عليها القيام به من قياسات عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقييمها، ووضع أدوات لقياس أداء العمليات داخل الجامعة على اختلافها، وإجراء قياس للأداء الفعلي للأنشطة المختلفة في الخطة في ضوء المعايير والمؤشرات المحددة سابقاً، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال تطلب الأمر (حوامدة، 2015).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم محددة، 2- الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم تتضمن أعضاء من فريق التخطيط والإدارة العليا للجامعة، 3- الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم مكلفة بمهام واضحة.

وبمراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018- 2022) يتضح أنها لم تتطرق إلى مرحلة المتابعة والتقييم نهائياً، وهو ما يشير إلى عدم استيفاء كافة المعايير الفرعية لمعيار تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم ومهامها.

- المعيار الثاني: تحديد توقيت وأسلوب المتابعة والتقييم

إن عملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية ينبغي أن تتم وفق جدول زمني معين ومحدد، وأن تعتمد على أساليب علمية متعددة، منها جداول تخطيط العمليات التي تتضمن البرنامج الزمني للتنفيذ، أو تقارير دورية وسنوية لتقديم العمل في المبادرات أو المشاريع (الذيب، 2019).

وتحدد أهم المعايير الفرعية ذات الصلة بهذا المعيار التي تم الاتفاق عليها، والتي تعد قواسم مشتركة ينبغي اتباعها في نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية محل الدراسة فيما يلي: 1- وقت المتابعة والتقييم محدد لكل هدف، 2- أسلوب المتابعة والتقييم محدد لكل هدف.

وبمراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2018- 2022) يتضح أنها لم تتطرق إلى مرحلة المتابعة والتقييم نهائياً، وهو ما يشير إلى عدم استيفاء كافة المعايير الفرعية لمعيار تحديد توقيت وأسلوب المتابعة والتقييم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما آلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة؛ كنتائج دراسة باسا (Bassa, 2015) التي أظهرت ضعف الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية في إثيوبيا فيما يتعلق بنقص أنظمة الرصد والمتابعة والتغذية الراجعة.

□ خلاصة النتائج:

1- ملخص نتائج المجال الأول: المعايير المتعلقة بمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

- استيفاء جزئي لمعيار إتباع خطوات أو مراحل علمية في إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث اعتمدت خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة على عدد من المصادر الأساسية، وفي مقدمتها رؤية المملكة 2030، وخطة آفاق، ونظام الجامعات الجديد، في حين افتقرت إلى تشكيل فريق من الإدارة العليا، أو فرق لتنفيذ ومراجعة ومتابعة الخطة، ولتحديد إطار عمل لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية، ووضع جدول زمني له.

- استيفاء ضعيف لمعيار كفاءة القائم على إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث اقتصر أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، ولم يتم تحديد عددهم أو أسمائهم، أو تحديد المعايير التي تم اختيارهم على أساسها.



- استيفاء جزئي لمعيار إتباع نموذج تخطيطي مناسب في إعداد الخطة الإستراتيجية، ففي حين أشارت الوثيقة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي الذي اتبعه فريق العمل في إعداد الخطة، جاءت الخطوات والإجراءات المتبعة غير مطابقة للخطوات العلمية لهذا النموذج (نموذج فايفر).

- استيفاء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة عدد كبير من العناصر الأساسية اللازم توافرها في إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية، في حين لم يتم تضمين العناصر ذات الصلة بالاستراتيجيات البديلة، والخطط التنفيذية، وإجراءات المتابعة والتقييم.

2- ملخص نتائج المجال الثاني: المعايير المتعلقة بعناصر الخطة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات والأهداف الإستراتيجية والفرعية):

- استيفاء جزء كبير من معيار الصياغة العلمية السليمة للرؤية، حيث اتسمت رؤية الجامعة محل الدراسة بالاختصار، والطموح، والموضوعية، وأنها تعكس التوقعات الوطنية والمجتمعية المناطة بالجامعة، في حين افقرت الرؤية إلى الوضوح النسبي في تحديد هوية الجامعة ووظائفها، وعدم شمولية الرؤية لوظيفة الجامعة في مجال البحث العلمي.

- استيفاء جزء كبير من معيار الصياغة العلمية السليمة للرسالة، حيث جاءت رسالة الجامعة محل الدراسة مختصرة، ومصاغة في إطار واقعي، ومحددة هدف الجامعة، ومتضمنة الوظائف الثلاث للجامعة بشكل تداخلي، إلا أن الرسالة لم تحدد كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين بشكل واضح.

- استيفاء جزء كبير من معيار الصياغة العلمية السليمة للقيم، حيث جاءت مفردات قيم الجامعة محل الدراسة مركزة على الشفافية في تنظيم ممارسات الجامعة، ومشتملة على عدد من القيم الإسلامية القويمة، وقيمة العمل الجماعي، وقيمة الإنتماء التي تشير إلى البعد الوطني في التوجه الإستراتيجي للجامعة، إلا أن هذه القيم لم تتضمن قيماً تعكس مهنية الجامعة وتميزها، كقيمة الإبداع والابتكار، والتنافسية، والريادة.

- استيفاء جزئي لمعيار التحديد العلمي السليم للغايات والأهداف الاستراتيجية والفرعية للجامعة، حيث جاءت الأهداف محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، ومرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية للجامعة ورؤيتها ورسالتها، وتوجهات السياسات الوطنية والتعليمية، في حين أنه لم يتم الاستفادة من نتائج التحليل الرباعي في صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة بشكل مؤثر، إلى جانب عدم الربط اللفظي الصريح بين رؤية 2030 وأي من الأهداف الفرعية للجامعة محل الدراسة.

3- ملخص نتائج المجال الثالث: المعايير المتعلقة بالتحليل الرباعي SWOT:

- استيفاء جزء كبير من معيار استخدام منهجية تخطيطية مناسبة وعميقة لإجراء التحليل الرباعي، حيث اعتمد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة على التحليل الرباعي سوات SWOT وبطاقة الأداء المتوازن، واتسمت عناصر القوة والضعف والفرص والمهددات بوضوح الصياغة، والانتماء للمجال، وشمولية نقاط القوة والضعف الأنشطة الأساسية والثانوية للجامعة، وشمولية عناصر تحليل البيئة الخارجية الفرص والمهددات الخاصة والعامة والدولية، بينما جاء تحديد عناصر مصفوفة التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية غير كاف عددياً، إضافة إلى وجود تناقض نسبي بين بعض عناصر المصفوفة.

- استيفاء ضعيف لمعيار إتباع خطوات علمية متكاملة في إجراء التحليل الرباعي، حيث افتقر التحليل الرباعي لبناء مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية، وتحديد الوزن النسبي والمرجح للنقاط الأساسية، وتحليل الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الإستراتيجية، وكذلك لتحديد سياسات الجامعة لسد الفجوة، وتحديد الأولويات، وتحديد المصادر المتاحة للتمويل.

- استيفاء جزء كبير من معيار تعدد مصادر وأدوات جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الرباعي، حيث تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، واستطلاع آراء عدد كبير من المستفيدين الداخليين، وبعض المستفيدين الخارجيين من أصحاب العلاقة، إلى جانب خبراء التخطيط، فضلاً عن استخدام ورش العمل، والاجتماعات،



والمقابلات، والاستبيان، إلا أن ذكر مصادر جمع البيانات جاء مقتضباً دون بيان التفاصيل الأساسية، وكذلك لم يتم الاعتماد على الدراسات والأبحاث العلمية، والبيانات الإحصائية، والمجموعات المركزة، وجلسات العصف الذهني.

4- ملخص نتائج المجال الرابع: المعايير المتعلقة بإعداد الخطة التنفيذية:

- استيفاء ضعيف لمعيار توافر عناصر الخطة التنفيذية الجيدة، حيث تم الإقتصار على عرض مؤشرات الأداء لكافة الأهداف الفرعية المحددة للجامعة البالغ عددها (34) هدفاً دون غيرها من المتطلبات الأخرى للخطة التنفيذية، في حين تضمنت الوثيقة خطة تنفيذية للجامعة محل الدراسة لتطوير مستوى الجودة، اشتملت على (20) هدفاً فرعياً فقط.

- استيفاء جزئي لمعيار تحديد مؤشرات الأداء وفق المعايير العلمية، حيث أن مؤشرات الأداء جاءت محددة لكل هدف فرعي، وواقعية، ومرتبطة بالهدف الفرعي التابعة له، في حين افتقرت لوحدة القياس والتحديد الزمني وبيان الجهة المسؤولة عن قياسها.

5- ملخص نتائج المجال الخامس: مرحلة المتابعة والتقييم:

- عدم استيفاء معيار تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم ومهامها.

- عدم استيفاء معيار تحديد توقيت وأسلوب المتابعة والتقييم.

رابعاً: المقترحات التطويرية التي ينبغي مراعاتها في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2023- 2027)

في ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التطويرية الآتية:

1. نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين مختلف منسوبي جامعة محل الدراسة، بما في ذلك القيادات الجامعية، وأعضاء وعضوات هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب والطالبات، لتعزيز مشاركتهم الفاعلة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة (2023- 2027).

2. تشكيل فريق متكامل لإعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية محل الدراسة (2023- 2027) بقيادة رئيس الجامعة، وعضوية عدد من ممثلي الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس وعدد من الخبراء الخارجيين في التخطيط الإستراتيجي، مع وضع معايير معلنة لاختيار أعضاء هذا الفريق، ونشر أسمائهم.

3. عقد دورات تدريبية مكثفة لأعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على نماذج التخطيط الإستراتيجي والعناصر الأساسية اللازم توافرها في إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية، وكيفية إجراء التحليل الرباعي، وبناء مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية، وتحليل الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الإستراتيجية.

4. زيادة اهتمام فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة بمرحلة إعداد الخطة التنفيذية، بحيث يتم تضمينها كافة المتطلبات الأساسية، ومراجعة مؤشرات الأداء في ضوء المعايير العلمية، خاصة تحديد وحدات القياس لكل مؤشر، وتحديد الزمني، وبيان الجهة المسؤولة عن قياسها.

5. مراعاة المعايير المتعلقة بمرحلة المتابعة والتقييم في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، بحيث يتم تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقييم ومهامها، وتحديد توقيت وأسلوب المتابعة والتقييم.

6. التعاقد مع جهة خارجية مستقلة لتقييم إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة قبل اعتمادها بشكل نهائي.



المراجع

1. إسماعيل، طلعت (2017). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014- 2030 دراسة تحليلية نقدية. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرفيق)، (96)، 5- 120.
2. البشر، فاطمة (2020). متطلبات تحقيق الموازنة بين التخطيط الإستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (2030). مجلة العلوم التربوية، 3 (22)، 293-352.
3. بني حمدان، خالد وإدريس، وائل (2019). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. الحر، عبد العزيز (2009). أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الإستراتيجي. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
5. حسين، رامز رمضان (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10 (4)، 28- 76.
6. حمرون، ضيف الله (2018). فاعلية الخطة الإستراتيجية لجامعة تبوك (1433- 1437هـ/ 2012- 2016م) في تحسين أداء الكليات العلمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 19 (3)، 369- 398.
7. حمزة، أسوان (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16 (2)، 173- 189.
8. حوامدة، باسم (2015). دليل التخطيط الإستراتيجي للجامعات. مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة مؤتة.
9. الديهان، خالد وعيابة، صالح (2018). تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الإستراتيجية في جامعة الكويت (2013- 2017). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11 (34)، 55- 76.
10. ذيب، هيثم (2019). أصول التخطيط الإستراتيجي. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
11. رضوان، محمود (2012). البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. الزعير، إبراهيم والضحيك، نورة (2019). درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 " دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية، 20 (13)، 1- 40.
13. الزنفلي، أحمد (2013). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مكتبة الأنجلو المصرية.
14. السبكي، سلوى وعلي، علي (2019). الدليل التنفيذي للتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المكتب العربي للمعارف.
15. سعد، عبد المنعم (2008). إستراتيجية التخطيط التربوي. الدار الثقافية للنشر.
16. الشميلي، عائشة (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
17. الشهري، عماد والخثلان، منصور (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مجلة البحث العلمي في التربية، 2 (19)، 1- 38.
18. الصديقي، عبد الرحمن وأبو مالح، عوض (2017). أثر تطبيق الخطط الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية على مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (3)، 265- 330.
19. صقر، أحمد (2019). العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم دراسة تحليلية وميدانية. دار التعليم الجامعي.



20. الطاسان، نجلاء (2019). دور التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم وفق خطط التنمية الخمسية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نموذجا). *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 35 (10)، 500-520.
21. عباينه، صالح (2015). *التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
22. عبد الرحمن، مصطفى (2020). *استراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم*. مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
23. عثمان، منى (2017). *المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية*. مكتبة الأنجلو المصرية.
24. العمري، نجلاء (2022). معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 1 (9)، 356-408.
25. عون، وفاء والعتيبي، حسناء والبيز، جواهر (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 12 (19)، 413-452.
26. العوين، عبد اللطيف (2021). مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية*، 7 (1)، 107-143.
27. القحطاني، منصور والبحيري، السيد (2019). استخدام نماذج التخطيط الإستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 3 (12)، 1-45.
28. المخلفي، تركي (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28 (1)، 162-181.
29. مداني، أحمد (2021). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 24 (1)، 983-1002.
30. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (2016). *قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
31. مشرف، شيرين (2022). الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها دراسة تحليلية نقدية في ضوء رؤية مصر 2030م. *مجلة كلية التربية ببها*، 3 (129)، 49-146.
32. المليكي، محمد والجحافي، فهد (2019). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية). *مجلة القلم*، 6 (12)، 210-340.
33. هيبية، زكريا والحربي، محمد، وحورية، علي (2017). التخطيط الإستراتيجي بجامعة طيبة " واقع وسبل تفعيله". *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (92)، 19-46.
34. Abayna, Saleh (2015). Contemporary educational planning: theory and practice. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
35. Abdel Rahman, Mustafa (2020). Education Renaissance Strategy: from planning to evaluation. Center for Professional Management Expertise - BMEC.
36. Al-Awain, Abdul Latif (2021). The extent of readiness of the Deanship of the Joint First Year at King Saud University for strategic planning. *Journal of Educational Sciences*, 7 (1), 107-143.
37. Al-Bishr, Fatima (2020). Requirements for achieving alignment between the strategic planning of Saudi universities and Vision 2030. *Journal of Educational Sciences*, 3(22), 293-352.
38. Al-Daihan, Khaled and Ababneh, Saleh (2018). Faculty members' perceptions of the degree of effectiveness of the strategic plan at Kuwait University (2013-2017). *Arab Journal for Quality Assurance in University Education*, 11 (34), 55- 76.



39. Al-Horr, Abdul Aziz (2009). Future School Tools: Strategic Planning. Arab Bureau of Education for the Gulf States.
40. Al-Makhlafi, Turki (2020). The reality of strategic planning at the College of Education at Qassim University from the point of view of faculty members. Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies, 28 (1), 162- 181.
41. Al-Maliki, Muhammad and Al-Jahafi, Fahd (2019). Strategic environmental analysis tools in educational institutions (analytical study). Al-Qalam Magazine, 6 (12), 210-340.
42. Al-Omari, Najla. (2022). Obstacles to strategic planning at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences, 1 (9), 356-408.
43. Al-Qahtani, Mansour and Al-Buhairi, Al-Sayed (2019). Using strategic planning models to prepare a proposed strategic plan for the College of Education at King Khalid University. International Specialized Educational Journal, 3 (12), 1- 45.
44. Al-Sabki, Salwa and Ali, Ali (2019). Executive guide for strategic planning for higher education institutions in the Arab world. Arab Knowledge Bureau.
45. Al-Shamili, Aisha (2017). Modern strategic management: strategic planning, organizational building, creative leadership, control and governance. Dar Al Fajr for Publishing and Distribution.
46. Al-Shehri, Imad and Al-Khathlan, Mansour (2018). Organizational obstacles to applying strategic planning in emerging Saudi universities: a case study on Prince Sattam bin Abdulaziz University. Journal of Scientific Research in Education, 2 (19), 1- 38.
47. Al-Siddiqi, Abdul Rahman and Abu Maleh, Awad (2017). The impact of implementing strategic plans in Saudi government universities on higher education outcomes: a case study of Taif University. Journal of Financial and Business Research, 18(3), 265-330.
48. Al-Tasan, Najla (2019). The role of strategic planning to develop education according to five-year development plans (Imam Muhammad bin Saud Islamic University as a model). Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 35 (10), 500-520.
49. Al-Zanfali, Ahmed (2013). Strategic planning for university education has a role in meeting the requirements of sustainable development. Anglo-Egyptian Library.
50. Al-Zubayr, Ibrahim and Al-Dahik, Noura (2019). The degree of practicing strategic planning in emerging universities and its relationship to achieving the goals of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030, "a field study." Journal of Scientific Research in Education, 20 (13), 1- 40.
51. Aoun, Wafaa, Al-Otaibi, Hasnaa, and Al-Baiz, Jawaher (2018). The reality of strategic planning at Princess Noura University and its relationship to achieving the goals of the Kingdom's Vision 2030: a field study. Journal of Scientific Research in Education, 12 (19), 413-452.



52. Arab Center for Research and Policy Studies (2016). Education issues and challenges in the Gulf Cooperation Council countries. Arab Center for Research and Policy Studies.
53. Bani Hamdan, Khaled and Idris, Wael (2019). Strategy and Strategic Planning: A Contemporary Approach. Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution.
54. Haiba, Zakaria, Al-Harbi, Muhammad, and Houria, Ali (2017). Strategic planning at Taibah University: "its reality and ways to activate it." Arab Studies in Education and Psychology, (92), 19-46.
55. Hamroun, Dhaif Allah (2018). The effectiveness of the strategic plan of the University of Tabuk (1433-1437 AH/2012-2016 AD) in improving the performance of scientific colleges. Journal of Educational and Psychological Sciences, 19 (3), 369-398.
56. Hamza, Aswan (2020). The relationship between strategic planning indicators and university performance at the University of Aden. Jordanian Journal of Educational Sciences, 16 (2), 173-189.
57. Hawamdeh, Basem (2015). Strategic planning guide for universities. Center for Academic Development and Quality Assurance at Mutah University.
58. Hussein, Ramez Ramadan (2019). Using the balanced scorecard to measure and evaluate institutional performance in public organizations: a field study. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 10 (4), 28- 76.
59. Ismail, Talaat (2017). The strategic plan for pre-university education 2014-2030, a critical analytical study. Educational and psychological studies (Journal of the College of Education in Zagazig), (96), 5- 120.
60. Madani, Ahmed (2021). Methodology for measuring key performance indicators for higher education institutions. Journal of the Institute of Economic Sciences, 24(1), 983-1002.
61. Musharraf, Sherine. (2022). The strategic plan of Benha University: a critical analytical study in light of Egypt's Vision 2030. Journal of the College of Education in Benha, 3 (129), 49- 146.
62. Othman, Mona (2017). Curriculum and methodology in educational administration. Anglo-Egyptian Library.
63. Radwan, Mahmoud (2012). Scientific program for writing the strategic plan. Arab Group for Training and Publishing.
64. Saad, Abdel Moneim (2008). Educational planning strategy. Cultural Publishing House.
65. Saqr, Ahmed (2019). Cultural and social factors and their impact on strategic plans for youth employment in some countries of the world, an analytical and field study. House of university education.
66. Theeb, Haitham (2019). Principles of strategic planning. Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
67. Ahmed, H. (2023). The impact of strategic planning on the success of e-learning: Al-Nisour University College as a model. Intern. Journal of Profess. Bus. Review, 8 (3), 01-22.



68. Albon, S., Iqbal, I., & Pearson, M. (2016). Strategic planning in an educational development center: Motivation, management, and messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching*, (9), 207-226.
69. Bassa, A. (2015). The Practice of Strategic Planning and Strategy Implementation in Public Universities of Ethiopia. *Educational Planning*, 22 (2), 17-34.
70. Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417- 448.
71. Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 478-494.
72. Falqueto, J., Hoffmann, V., Gomes, R. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?. *High Educ.*, (79), 1039–1056.
73. Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know?. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 442-457.
74. Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 2(2), 1-10.
75. Mahardhika, B. & Raharja, S. (2023). The Importance of Strategic Planning With Modern Trends in Education. *AL-ISHLAH Jurnal Pendidikan*, 15(2), 807-1820.
76. Papadimitriou, A., & Schiffecker, S. (2023). Looking good or doing good? Define the US university's public mission by analyzing mission statements and strategic planning. *The TQM Journal*, 2 (7), 1-19.
77. Ponomarenko, T., Tohochynskyi, O., Kaminska, T., Kadol, L., & Okhrimenko, I. (2018). Strategic planning in universities: a case of Ukraine. *Problems and perspectives in management*, 16 (4), 365-374.