

# تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية (جامعة الملك خالد كحالة دراسة)

د. سعيد علي هديه

قسم الإدارة والإشراف التربوي - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

## المُلخَص

هذا البحث هدف تقديم تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، تم إجراء البحث على عينة عشوائية منهم شملت (٣٥٦) عضوًا، اعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من الميدان البحثي، وكان من أبرز نتائج هذا البحث:

- ١- أن عينة البحث يرون أن كل المتطلبات المضمنة في هذا البحث مهمة جدًا لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين.
- ٢- لا توجد فروق دالة بين استجابات العينة باختلاف متغير الكلية، في حين وجدت فروق بين استجاباتهم باختلافهم في متغير الجنس فيما يتعلق بوعي التصميم والتنفيذ، حيث كان لصالح الذكور في بُعد التصميم، ولصالح الإناث مع بُعد التنفيذ، بينما لم توجد فروق تبعًا لهذا المتغير مع بُعد الإعداد والتهيئة.
- ٣- تقديم تصور مقترح قد يساهم في سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي، فجوة الأداء الاستراتيجي، جامعة الملك خالد.

## مُقدِّمة:

التفكير والمفاضلة بين أساليب العمل وطرقه، لاختيار أفضل البدائل المتاحة أمام المؤسسة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، ويحتم عليها الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمنهج من هذه التعقيدات، كونه عملية تحقق لها كثيرًا من الفوائد وتجنبها كثيرًا من المشكلات والتحديات المستقبلية، كما أن التخطيط الاستراتيجي من أهم أولويات أي مؤسسة تعليمية تسعى للنجاح والتميز، وهو السبيل الوحيد أمامها للحاق بركب المجتمعات المتقدمة (العززي، ٢٠١٥، ص: ٤٥).

كما أن التحديات الحاضرة والمستقبلية تفرض على الجامعات نهجًا جديدًا وفلسفةً معاصرةً وتخطيطًا استراتيجيًا في ضوء رؤى وطنية

إن مؤسسات التعليم العالي في موقعها الجديد ضمن عالم متنافس مفتوح متغير زاد من تعقيد ثورة المعلومات وتنوع التقنيات الحديثة؛ لا يمكنها صناعة مكانًا مستقبليًا متميزًا لها ضمن هذا العالم دون أن يكون لها خطة استراتيجية تتقلها من وضعها الراهن بما فيه من نقاط ضعف وتحديات إلى وضع مأمول تستغل من خلاله الفرص والطاقات.

وفي ظل عالم يتصف بكثرة تعقيداته، وتضاعف العوامل المؤثرة فيه، حيث بدا من أبرز صفاته التغير والتطور المستمر والمتسارع؛ يُعد التخطيط الاستراتيجي مهمًا لأي مؤسسة، بوصفه أسلوبًا في

الاستراتيجي في تقليص استباقي لهذه الفجوة إلى أدنى مستوى ممكن.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

بين غاري إل وآخرون (٢٠١٦) أن معظم المؤسسات تصنع إستراتيجية بصيغة جيدة يمكن أن تضعها في مكان مميز على خارطة التنافسية، ولكن للأسف معظم تلك المؤسسات تتقدم بصعوبة في التنفيذ، حيث أن معظم الأداء المفقود في الأعراض غير المرئية من سوء الأداء المتمثلة في: تواصل ضعيف للاستراتيجية، اجراءات التنفيذ المطلوبة غير محددة بوضوح، الصوامع التنظيمية وثقافة عرقلة التنفيذ، استراتيجيات غير موافق عليها ضمناً.

وبالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، فالواقع الإداري والأكاديمي في الجامعات العربية لا يزال يشير إلى أن معظم استراتيجيات التخطيط التي تبنتها تلك الجامعات على مدار الفترة الماضية لم تحقق أهدافها بفعالية، فلا زال هناك تدني في كفاءات الجامعات، وقلة أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لعدد الطلبة، وضعف الاهتمام بالجمع المحلي ومشكلاته، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالبحث العلمي (الجرادي، ٢٠١١).

كما أشارت دراسة كل من الشهري والختلان (٢٠١٨) وسويلم (٢٠١٥) والعسكر (٢٠١٥) والشيخ والشعبي (٢٠١٥) والحلملي والعربي (٢٠١٣) على أن هناك جملة من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعات السعودية بشكل عام ومن أبرزها: وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعات في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، عدم إشراك المجتمع الداخلي والمحلي في خطط وأنشطة الجامعة، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة، ضعف وعي أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة تحمس كثير من أعضاء هيئة التدريس للعمل التخطيطي، وعدم توفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا وإدارة الأقسام والوحدات المختلفة.

وعلى مستوى جامعة الملك خالد؛ أكدت وثيقة الخطة الاستراتيجية لها (٢٠١٨) أن من نقاط الضعف ذات الوزن النسبي المرتفع المستخلصة من تحليل البيئة الداخلية للجامعة هي (ضعف الوعي بالرؤية والرسالة)، حيث بينت بأنه بالرغم من صياغة الرؤية ورسالة الجامعة ونشرها على الموقع الإلكتروني للجامعة إلا أن الوعي بأهمية الرؤية والرسالة وتسويقها بين فريقي العمل الإداري والتدريسي لا ترقى إلى مستوى تنفيذها (ص: ٥٨).

لمستقبل التعليم الجامعي من خلال إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته وفلسفته وأهدافه ومحتوى برامجها ومناهجه التعليمية ونظم التقويم فيه، وربطه بمتطلبات التنمية وسوق العمل والأخذ بفلسفة التعليم والتدريب المستمر، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج، وإقامة شراكة حقيقية مع المجتمع على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات (الحلملي والعربي، ٢٠١٣، ص: ٥٩).

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل مؤسسات التعليم العالي، ويحقق الأهداف العليا لها على مختلف مستوياتها وتخصصاتها، ويعالج نقص الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشروعات الجامعية، ويعمل على علاج الصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، ويحدد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة المتخذة القرار وصنائه في الأوساط الجامعية (علي، ٢٠١٢).

ويتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بشكل خاص مجموعة من المتطلبات الأساسية أهمها: المهارات الإدارية الخاصة بالإدارة العليا، وثقافة تنظيمية تتماشى مع تطبيقه، وتخصيص الموارد والمكافآت والحوافز لتطبيقه، ومشاركة جميع الأطراف في وضع أهداف الخطة، ووجود قيادة ملتزمة، ودعم الإدارة العليا، والدعم الحكومي، وتقديم الدعم من الشركاء في التنمية (Ndegwah, 2014).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، إلا أنه لا يزال هناك معوقات تعترض طريقه وتقف حجرة أمام تحقيق الأهداف وصولاً إلى الغايات المنشودة، ومن أبرز هذه المعوقات انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية، ووجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية، وعدم فهم الأدوار في عملية التنفيذ، والانحراف عن الأهداف المخطط لها (عبدالرحمن، ٢٠١٩).

ولذا مع أهمية صياغة خطة استراتيجية للجامعات السعودية كما هو الحال الآن؛ إلا أن الأهم من ذلك هو كيف يمكن تنفيذ الأداء الاستراتيجي الفعلي لها على أرض الواقع، هذا الأداء ستعترضه العديد من التحديات والمعوقات كونه يتعامل مع المستقبل ويرمي إليه، ويزداد اتساع فجوة الأداء الاستراتيجي والذي هو عبارة عن الفرق بين ما خطط له وما نفذ فعلياً على أرض الواقع؛ في مقابل كل قصير في مستوى الاستعداد المبكر للتعامل مع احتمالية حدوث هذه الفجوة الذي يفترض أن تكون الخطة الاستراتيجية تصوره ووضعت له البدائل المناسبة، ومن هنا جاء هذا البحث لصياغة تصور مقترح قد يساعد الجامعات أثناء سيرها

### أهداف البحث

- ١- تحديد أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة الإعداد والتهيئة.
- ٢- تحديد أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التصميم.
- ٣- تحديد أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التنفيذ.
- ٤- معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث لأسئلته وفقاً لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الجنس.
- ٥- صياغة تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية.

### أهمية البحث

تتم أهمية هذا البحث في تناوله لقضية غاية في الأهمية والإلحاح للجامعات السعودية إذا ما أرادت أن تنافس وتتصدر المشهد التعليمي المحلي والإقليمي والعالمي؛ ألا وهو تخطيطها الاستراتيجي لرسم مستقبلها والاستفادة من مقدراتها البشرية وتمتية مواردها المالية في مرحلة تحول مهمة تمر بها في ضوء النظام الجديد لها، ومن الناحية التطبيقية تبرز أهميته هذا البحث في محاولته تقديم بعض التوصيات العملية ضمن تصور مقترح قد تُساعد الجامعات السعودية في تحقيق المتطلبات اللازمة لسد الفجوة بين تخطيطها وأدائها الاستراتيجيين.

### حدود البحث

الحد الموضوعي: تقديم تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية، مقتصرًا على مراحل التخطيط الاستراتيجي التالية: الإعداد والتهيئة، والتصميم، والتنفيذ.

الحد المكاني: جامعة الملك خالد

الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٢هـ.

### مصطلحات البحث

التخطيط الاستراتيجي يقصد به في هذا البحث: العملية الجماعية التي تقوم بها الجامعات السعودية بهدف رسم مستقبلها والاستعداد له من خلال حشد كل الجهود والموارد والعلاقات

كما لاحظ الباحث من خلال عمله في مجال الجودة والتطوير والاعتماد الأكاديمي بالجامعة؛ وجود فجوة بين الخطة الاستراتيجية للجامعة والأداء الواقعي والفعلي لها على أرض الميدان، استشرع بذلك بروز مشكلة تحتاج لمزيد من الدراسة والتتبع، وللاطمئنان أكثر لهذا الاستنتاج؛ أجرى الباحث دراسة استطلاعية أولية على عينة شملت مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والعمداء والكلاء تكونت من (١٩) مستجيبًا، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود فجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في جامعة الملك خالد بنسبة موافقة بلغت (٨٩٪) من آراء المستجيبين، وقد عزت الفئة الموافقة حدوث هذه الفجوة إلى جملة من الأسباب من أبرزها: ضعف التعريف بالخطة الاستراتيجية، وعدم إشراك أكبر عدد من الأعضاء في صياغتها خصوصًا ممن يعمل في الميدان التدريسي، ضعف القناعة بجدوى التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك قصور في التكامل بين القائمين على الخطة الاستراتيجية وبين الوكالات والكليات في متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، التغيير المتكرر في الهيكلة التنظيمية للجامعة، وعدم وجود فريق متخصص لبناء الخطة الاستراتيجية، وضعف التدريب على التخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على ما سبق يُمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في جامعة الملك خالد كحالة دراسة لبقية الجامعات السعودية؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة الإعداد والتهيئة من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٢- ما أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التصميم من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التنفيذ من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث لأسئلته وفقاً لاختلافهم في المتغيرات التالية: الكلية، الجنس؟
- ٥- ما التصور المقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية؟

التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (ص:٣).

ووصفه رسمي (٢٠٠٦) بأنه: نظام إداري يُنتج مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف جميعها إلى تطوير سياسات المؤسسات بقصد تحقيق أهدافها المستقبلية وترجمة رسالتها إلى واقع عملي، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة (ص:١٠٢).

ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمفهوم الاستراتيجية؛ وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلي، ٢٠٠٠، ص:١٢٠).

ويتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في كون عملية شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية وغرض مستقبل لها، يشترك فيه أكبر عدد من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه تلك المؤسسة متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاجية بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج (الجهني، ٢٠٠٦، ص:٨٩).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي للجامعات هو: العملية الجماعية التي تقوم بها الجامعات السعودية بهدف رسم مستقبلها والاستعداد له من خلال حشد كل الجهود والموارد والعلاقات والطاقات واستغلال كل نقاط قوتها وفرصها وتحجيم كل نقاط ضعفها والتحديات التي تواجهها في سبيل الوصول لأهدافها المنشودة.

### الأداء الاستراتيجي

تسعى كل المنظمات لتحقيق أعلى مستوى للأداء، والأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، لأنه يمثل مقياساً حقيقياً لمدى جدارتها وتفوقها، ويتضمن الأداء الاستراتيجي مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها، فهو شامل ويمثل بالنتائج المتحققة من عمليات المنظمة ونشاطاتها (شلي، ٢٠٠٧، ص:٢٣٥).

ويصف Wheelen and Hunger (٢٠١٠) الأداء الاستراتيجي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها (P: 379).

واستغلال كل نقاط قوتها وفرصها وتحجيم كل نقاط ضعفها والتحديات التي تواجهها في سبيل الوصول لأهدافها المنشودة.

أما الأداء الاستراتيجي فينظر له هذا البحث بأنه: الأفعال الحقيقية والواقعية التي جرت وتجري على أرض الواقع تنفيذاً للخطة الاستراتيجية المرسومة للجامعات السعودية.

كما أن فجوة الأداء الاستراتيجي تُشير في هذا البحث إلى: الفرق المقاس بين ما خطط له استراتيجياً وما تم تنفيذه فعلياً على أرض واقع الجامعات السعودية.

### الإطار النظري

#### التخطيط الاستراتيجي

إن من بين أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات (الحاملي والعربي، ٢٠١٣، ص:٨٥).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: أسلوب منظم بعيد المدى تقوم به المؤسسة من خلال وضع رؤية للمؤسسة ورسالتها وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات ومن ثم وضع أهداف استراتيجية يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (عوده، ٢٠١٧، ص:٢٨).

فيما يرى كل من أبو دقة والدجني (٢٠١١) أنه: عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (ص:٤).

أما زاهر (١٩٩٣) فينظر له على أنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (ص:١١٣).

أما الدجني (٢٠٠٦) فيبين أنه: يُعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والخطوات التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية

في حين يرى الكيسي (٢٠١٦) أنها تمثل الفرق بين الأداء المستهدف وهو كل ما يقع تحت نطاق التحكم وبين الأداء المتوقع والذي يمثل كل ما يقع خارج نطاق التحكم (ص: ٣٧).

ويوضح Pemberton وآخرون (٢٠١١) أن فجوة الأداء الاستراتيجي تنتج عن دراسة الأداء الفعلي مقابل الأداء الأمثل الذي جرى التخطيط له باستخدام المعلومات التي جرى جمعها من خلال وسائل القياس الموضوعية مسبقاً.

ويتم تحديد فجوة الأداء الاستراتيجي من خلال عملية تقييم الأداء الاستراتيجي التي تُعد أساسية لذلك، إذ يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها على قدرتها في صياغة استراتيجية ملائمة وتنفيذها في ظل تغيرات بيئية مختلفة ومتابعة تنفيذها من خلال عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي (عمير، ٢٠١٩م، ص: ٢٢٣).

وتأسيساً على ما سبق يُمكن النظر لفجوة الأداء الاستراتيجي في الجامعات باعتبارها تشكل من الفروقات المأسة بين ما خطط له استراتيجياً وما تم تنفيذه فعلياً على أرض واقع الجامعات السعودية.

#### أسباب تشكل فجوة الأداء الاستراتيجي ومتطلبات سدها

مع أن أغلب الجامعات السعودية تعتمد على منهجية التخطيط الاستراتيجي في تطوير جودة مخرجاتها وتحسين موقعها ضمن التصنيفات العالمية إلا أنها واجهت وتواجه العديد من التحديات أمام الوصول للغاية المرجوة من اتباع هذه المنهجية؛ ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي عملية تميز معقدة لا بد من اجراءها بعناية وشمولية واستيفاء كل متطلباتها.

حيث أشار سويلم (٢٠١٥) إلى عدد من المعوقات التي قد تحد من قدرة الجامعات على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتسبب في تشكل فجوة الأداء الاستراتيجي؛ من أبرزها: ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي، وضعف وضوح الرؤية لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وضعف اهتمامهم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، وضعف قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا بالجامعة، وأيضاً بين أعضاء هيئة التدريس وفريق الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وقلة تمسك كثير من أعضاء هيئة التدريس للعمل التخطيطي (ص: ١٢٣).

ويضيف Fariborz وآخرون (٢٠١٥) لأسباب حدوث هذه الفجوة: عدم توافق الثقافة التنظيمية مع مضمونات الخطة الاستراتيجية، وعدم وجود آلية فعالة للتواصل الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضعف فهم الموظفين للرؤية الاستراتيجية، وعدم تطوير نظام للحوافز من قبل إدارة شؤون الموظفين.

فهو عبارة عن الخطوات التي تسير عليها المنظمات في كيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق غاياتها، واستجابتها للمتغيرات البيئية المحيطة (جمعة، ٢٠١٩، ص: ٥١٠).

فالأداء الاستراتيجي مجموعة الأفعال التي تحول رؤية ورسالة المؤسسة إلى واقع ملموس في ضوء ميزتها التنافسية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، كما تهتم ببيئتها الداخلية لجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية (البيشي، ١٤٣١، ص: ١٢٢).

كما يعرف بأنه مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة (مرسي وسليم، ٢٠٠٧، ص: ١١).

أما أبو حنف (١٩٩٧) فينظر إلى الأداء الاستراتيجي على أنه: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (ص: ٦٤).

وينظر إليه Ehlers and Lazenby (٢٠٠٨) على أنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الخطط الاستراتيجية إلى سلسلة من المهام، ويتضمن ذلك تنفيذ هذه المهام بالطريقة التي تتحقق معه أهداف الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وعليه فإن الأداء الاستراتيجي للجامعات يمكن وصفه بـ: الأفعال الحقيقية والواقعية التي جرت وتجري على أرض الواقع تنفيذاً للخطة الاستراتيجية المرسومة للجامعات السعودية.

#### فجوة الأداء الاستراتيجي

إن التنفيذ الناجح للاستراتيجيات محفوف بالعديد من الصعوبات، خصوصاً إذا ما تم النظر إلى الأداء الاستراتيجي باعتباره عملية جامدة تتكون من خطوات صامتة من حيث الصياغة والتنفيذ والتقييم، ويترتب على ذلك أن المنظمات تواجه مشاكل في كل من هذه الخطوات لتحقيق أهدافها الموضوعية (Kalali et al, 2011).

وبين العارف (٢٠٠٠م) أن فجوة الأداء الاستراتيجي تتشكل بسبب الفروق التي تنتج عن مراجعة الأداء، والمقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة وبين الأداء المطلوب في نموذج التخطيط الاستراتيجي (ص: ١٥١).

كما توصف بأنها الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع طبقاً للأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الوحدات ثم الأفراد (الدوري، ٢٠٠٥، ص: ١٧٤).

تؤدي خلاله الأعمال الجوهرية للمنظمة والذي تنعكس ممارسته على تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها (Arenius, 2002).

ولنا ركز هذا البحث على دراسة دور المقومات والمتطلبات الهيكلية الثقافية والعلاقية والمعرفية الإدراكية في سد فجوة الأداء بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين للجامعات السعودية، مصنفة ضمن مراحل الفعل الاستراتيجي المقترحة لغرض الدراسة وهي: مرحلة الإعداد والتهيئة ومرحلة التصميم ومرحلة التنفيذ؛ ليحصل الربط التكيفي المتناسق الهادف بينها وبين هذه المراحل.

### جامعة الملك خالد وخطتها الاستراتيجية

أعلن خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز رحمه الله (عندما كان ولياً للعهد) يوم الثلاثاء ١٤١٩/١/٩ هـ تأسيس جامعة الملك خالد، وذلك بدمج فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود بأبها، ثم صدر الأمر السامي برقم ٧٨ / ٧ م في ١٤١٩/٣/١١ هـ القاضي باستكمال الإجراءات النظامية اللازمة لذلك. وبناءً عليه صدرت الميزانية الأولى للجامعة في ١٤١٩/٩/١٤ هـ ضمن الميزانية العامة للدولة لتنضم جامعة الملك خالد إلى منظومة الجامعات السعودية (جامعة الملك خالد، ٢٠١٨).

وتضم الجامعة ضمن هيكلها التنظيمي العديد من الوكالات والعمادات والمعاهد والكراسي البحثية والكليات والأقسام في شتى المجالات العلمية والتطبيقية، تسعى من خلال تكامل جهودها إلى تخرير كفاءات بشرية تساهم في بناء الوطن.

وقماشياً مع هذه الجهود استهدف الجامعة في خطتها الاستراتيجية التعامل مع القضايا التي تواجهها والمتعلقة ببعض الجوانب الإدارية، وعملية قبول الطلاب المستجدين، والبحث العلمي، والإسهام في خدمة المجتمع، وخدمات الطلاب، وآلية استقطاب أعضاء هيئة التدريس واستبقائهم، وتقنيات التعليم والمعلومات، والشراكة مع القطاعين العام والخاص، وملائمة خريجي الجامعة لاحتياجات سوق العمل، كما قامت الجامعة بتحديث خطتها الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٠)، حيث تضمنت وثيقة الخطة التعريفية بمنهجية إعداد الخطة، والمراحل التي مرت بها، والنتائج التي تم التوصل إليها من حيث القضايا الرئيسة، والملامح الاستراتيجية والخطة التشغيلية، والخطط الداعمة؛ مثل خطة الاتصال الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير (جامعة الملك خالد، ٢٠١٨).

أما Kalali وآخرون (٢٠١١) فوصفوا جملة من العوامل التي تؤدي إلى فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحدث فجوة الأداء؛ ومنها: الموارد المادية والبشرية غير كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، فشل سابق في التنفيذ، تناقل المعلومات والمعرفة ضعيف بين وحدات المنظمة المختلفة، القيادات العليا لا يدعمون تنفيذ الاستراتيجية بشكل كاف، معتقدات وقيم الموظفين تتعارض مع تنفيذ الاستراتيجية.

فيما يرى Hrebiniak (٢٠٠٨) أن من أهم الأسباب الأكثر شيوعاً لتكون هذه الفجوة هي تلك المرتبطة بثقافة المؤسسة وخصوصاً تلك المتعلقة بانعدام الثقة بين أطراف المؤسسة وهذا يؤدي إلى ضعف أو عدم كفاية تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد ووحدات العمل في المؤسسة. هذا بالإضافة إلى ما ينشأ عن ذلك من مقاومة التغيير والعلاقات الاجتماعية المتفككة.

وعن متطلبات سد فجوة الأداء الاستراتيجي في الجامعات؛ يبين الحمالي والعربي (٢٠١٣) أن من أهمها: توفير قاعدة معلوماتية شاملة لتحقيق أغراض التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على مبدأ المشاركة والتعاون بين كافة وحدات الجامعة المختلفة، وإيجاد معايير واضحة لتقييم الاستراتيجية في الجامعة.

ويأتي ضمن هذه المتطلبات: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، والاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة (الشهري والختلان، ٢٠١٨) و (أبو هاشم ٢٠٠٧). مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية (عبدالرحمن والديباس، ٢٠١٩). توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا وإدارة القسم، والمتابعة المستمرة والتقييم الدائم لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتطبيق نظام اتصال فعال، وتبني المنهجية العلمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة، وامتلاك فريق مختبر للتخطيط الاستراتيجي (العسكر، ٢٠١٥).

ومن خلال السياق السابق يتضح أن من أبرز كوامن حدوث فجوة الأداء الاستراتيجي في الجامعات هي قوى مقاومة التغيير البشرية والثقافية ومحاولات المحافظة على الوضع الحالي. وذلك من شأنه أن يدفع الجامعات للبحث عن بدائل غير مرئية لمواجهة هذه التحديات ومن بين أهمها الاستفادة من رأس مالها الاجتماعي حيث يُمكن أن تستقره بوصفه أحد المفاهيم الأساسية في إدارة سلوك الموارد البشرية والتوجيه التحفيزي للعاملين بها نحو انتهاج وممارسة سلوك الأداء السياقي المخطط له وممارسته، ذلك السلوك الذي لا يدخل ضمن متطلبات العمل الرسمي فقط، بل هو نشاطات اختيارية تساهم في دعم المناخ النفسي والاجتماعي الذي

## الدراسات السابقة

عشرة توصية من بينها: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع منسوبي الكلية، وضرورة تصميم خطة استراتيجية في وظائف التدريس الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بالكلية.

وسعت دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣) التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل من وجهة نظر القباطات الأكاديمية والإدارية، والحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، مستخدمة المنهج الوصفي المسحي من خلال أداة الإستبانة مع عينة بلغت (٨١) عضواً، أظهرت نتائجها أن من أبرز المعوقات: عدم إشراك المجتمع المحلي في خطط وأنشطة الجامعة، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة. وكانت أبرز الحلول المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي: توفير قاعدة معلوماتية شاملة لتحقيق أغراض التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على مبدأ المشاركة والتعاون بين كافة وحدات الجامعة المختلفة، وإيجاد معايير واضحة لتقييم الاستراتيجية في الجامعة.

أما دراسة سويلم (٢٠١٥) فهدفت التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان من منظور أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الحواجز التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة استبانة لجمع البيانات من عينة شملت (١٠٢) من أعضاء هيئة التدريس، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان مقبول لكنه ليس جيداً، كما أشارت النتائج إلى أن الحواجز الرئيسة التي واجهت تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان كانت عدم الوعي بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وعدم التدريب، والدعم الضعيف من إدارة الجامعة، وعدم وجود الحافز بين أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة الروقي (٢٠١٥) تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة قوامها (٩٤) من أعضاء هيئة التدريس، كان من أبرز نتائجها: أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية على المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمالية للتخطيط الاستراتيجي كبيرة لجميع المحاور، جاءت المعوقات المالية في الترتيب الأول يليها المعوقات البشرية، ثم المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية، ثم قدم الباحث عدد من التوصيات منها: أن تكون نتائج هذه الدراسة أساساً لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي

قام قرشي (٢٠١٠) بدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف، استخدم المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (٦٥) عضواً، كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود اتفاق بين أفراد عينة البحث حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وأن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما أوصت بأهمية تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطة الاستراتيجية، وأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعدادها، والعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونماذجه المختلفة في التعليم الجامعي.

وحاولت دراسة المليحي ويوسف (٢٠١٠) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية مع عينة بلغت (١٨٩) مستجيباً، اقتصر حدود الدراسة على جامعتي طنطا ونها. وقد رصدت نتائج الدراسة بعض المعوقات والسلبيات تمثلت في: غياب التوجه الاستراتيجي لدى بعض الجامعات المرتبط بتحقيق الميزة التنافسية، وقلة استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي، افتقاد أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالجامعة المعرفة الكافية بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة قلة تقديم الجامعة لبرامج تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالجامعة.

أما دراسة Messah and Mucai (٢٠١١) فكان الغرض منها تحليل العوامل التي تؤثر على تنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المختارة في منطقة ميو المركزية، استخدمت المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٢) فرداً من الإدارة العليا، و(٣٠) رئيس قسم، و(١٣٦) محاضراً، و(١٧٨) فرداً من سكان المقاطعة، وأظهرت نتائجها وجود ضعف كبير في نظام المكافآت والحوافز مما أثر على الدوافع الذاتية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

في حين هدفت دراسة سعيد (٢٠١٣) استطلاع وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بكلية التربية بجامعة الخرطوم عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وظائف التعليم الجامعي، ولغرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على عينة مقصودة مكونة من (٢٣) فرداً، وقد أسفرت عن جملة من النتائج من أبرزها: أن هناك أهمية كبيرة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وإن كان لا بد معه من تطوير أهداف وبرامج الكلية في ضوء معايير الجودة والضمان العالمية، وختمت الدراسة بخمس

فيما تناولت دراسة الكبيسي (٢٠١٦) المجلد الفكري حول طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة والأداء الاستراتيجي، حيث قام الباحث باختبار العلاقة بينها عبر استطلاع رأي عينة تكونت من (٦١) من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد في جامعات مدينة بغداد بالعراق متبنيًا المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير عالي لفجوة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، وفي ضوء تلك النتيجة قدم الباحث جملة من التوصيات.

وهدفت دراسة الشثري (٢٠١٦) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، مستخدمةً المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٦٩) عضو هيئة تدريس في تخصص إدارة تربوية في أربع جامعات حكومية وهي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الملك خالد في (أبها وبيشة) فقط، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي ضرورة توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وكان أبرز التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية: سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية ومقاومة التغيير.

كما أجرى ابريم وزروالي (٢٠١٧) دراسة للتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم البواقي بالجزائر، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة وزعت على (٨١) من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: حصلت معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم البواقي على درجة متوسطة، وأن أعلى هذه المعوقات هي وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط، وأن معظم العاملين في الجامعة لا يعرفون رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وعدم قابلية الأهداف الإستراتيجية في الجامعة للقياس، وضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة عوده (٢٠١٧) تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم بناء استبانة طبقت على عينة بلغت (٣٣٦) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب مجالاتها على النحو الآتي:

بالجامعة، تنفيذ عدد من الدورات المكثفة في مجال التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبي الجامعة وقياداتها.

كما قام Fariborz وآخرون (٢٠١٥) بدراسة هدفت التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي الإيراني، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة طبقت على عينة بلغت (٢٩١) مستجيبًا، ولغض الدراسة تم تصنيف المعوقات إلى أربع مجموعات وهي: (معوقات تنظيمية، معوقات خاصة بالأفراد، معوقات إدارية، معوقات التخطيط)، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي الإيراني تتمثل في: غياب التخطيط الاستراتيجي الدقيق، عدم ملائمة برامج التدريب، وعدم كفاية تخصيص الموارد، عوامل تنظيمية متعلقة بتفويض السلطة، عدم توافق الثقافة التنظيمية، عدم وجود آلية فعالة للاتصال، وعدم فهم الموظفين للرؤية الاستراتيجية، عدم تطوير نظام للحوافز من قبل إدارة شؤون الموظفين.

وحاولت دراسة العسكر (٢٠١٥) التعرف على أهم العوامل الإدارية والفنية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث شملت العينة (١٠٤) من أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت النتائج أن كلا العوامل الإدارية والفنية حصلت على موافقة بدرجة كبيرة جدًا، وكان أبرز تلك العوامل الإدارية: توفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا وإدارة القسم، والمتابعة المستمرة والتقييم الدائم لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتطبيق نظام اتصال فعال، وفي محور العوامل الفنية كانت أبرز العوامل: تبني المنهجية العلمية في تنفيذ التخطيط، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة، وامتلاك فريق التخطيط الاستراتيجي، القدرة على التحديد الواضح للأهداف المراد تحقيقها.

أما دراسة آل الشيخ والشعبي (٢٠١٥) فهذه الدراسة هدفت التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، وقد قام الباحثان بجمع البيانات الميدانية من خلال أداة استبانة طبقت على عينة مكونة من (٢٨٥) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية التي تأسست قبل عام ٢٠٠٠ م. أكدت نتائج الدراسة وجود مجموعة كبيرة من الأسباب التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وقد جاءت الأسباب المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية في مقدمة تلك المعوقات، في حين كانت الأسباب المتعلقة بالجوانب المالية في مؤخرة تلك المعوقات، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات يأتي في مقدمتها العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بها.



كحالة دراسة لبقية الجامعات السعودية، و أثر بعض المتغيرات على ذلك.

### مجتمع البحث وعينه

تم إجراء البحث على عينة عشوائية قوامها (٣٥٦) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث الأصلي والذي يبلغ (٣٤٦٧) بحسب إحصائيات عمادة الموارد البشرية لعام (١٤٤٢هـ)، حيث تم توزيع الأداة بطريقة الكترونية على عدد (٤١٦) من المستجيبين المتوقعين، وجاءت الردود الصالحة للتحليل بعدد (٣٥٦) ردًا، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث في ضوء متغيراته الديموغرافية.

جدول (١) توزيع عينة البحث وفقًا لمتغيراته الديموغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الكلية	كلية شرعية	١٢٩
	كلية علمية/تطبيقية	٤٦
	كلية أدبية/إنسانية	١٨١
الجنس	ذكر	٢٣٧
	أنثى	١١٩
		٣٦,٢
		١٢,٩
		٥٠,٩
		٦٦,٦
		٣٣,٤

### أداة البحث

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث من الميدان، تم بناؤها من خلال الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن آراء المحكمين وخبرة الباحث العملية والعلمية، كانت ذات تدرج ثلاثي، وتكونت من ثلاثة أجزاء كالتالي: الجزء الأول شمل مقدمة تعريفية وبعض الإرشادات، في حين اشتمل الجزء الثاني على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، أما الجزء الثالث فتكون من مجموعة عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل الأبعاد الرئيسة للبحث.

### صدق الأداة

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث في صورتها الأولية تم التأكد من صدقها من خلال ما يلي:

المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيرًا المعوقات البشرية.

في حين حاولت دراسة الشهري والختلان (٢٠١٨) التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغت العينة (٣٥٧) مستجيبًا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة عالية جدًا، ومن أهم هذه المعوقات: وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمُسويها. كما أن درجة الموافقة على المقترحات التي يمكن أن تسهم في تلافي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة عالية جدًا، ومن أهم هذه المقترحات هي: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، والاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة.

وللكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها؛ أجرى عبدالرحمن والديباس (٢٠١٩) دراسة لتحقيق ذلك، مستخدمًا المنهج الوصفي المسحي، وقد تم إعداد استبانة طبقت على عينة قوامها (٤٥٠) عضوًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية كانت بدرجة (متوسطة كبيرة)، وجاءت أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على هذه المعوقات: مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

**تقييم على الدراسات السابقة:** على الرغم من اتفاق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المجال والمنهج والأداة المستخدمة؛ إلا أنه يتفرد بكونه يخرج بتصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية، ولا يقف فقد عند وصف المعوقات أو صياغة مقترحات لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتجاوز هذه المعوقات؛ كما هو الحال في الدراسات التي سبقتة.

### منهج البحث

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي المسحي ذلك لمناسبته لتحقيق أهدافه، حيث يصف آراء عينة البحث حول أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في جامعة الملك خالد

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الثبات لبعد الإعداد والتهيئة بلغت (٠,٩٠٤)، أما بُعد التصميم فكانت قيمة المعامل له (٠,٨١٢)، وبلغت قيمة معامل الثبات لبعد التنفيذ (٠,٩٠١)، كما يتضح كذلك من هذا الجدول نفسه أن معامل الثبات لعبارات الأداة ككل كان (٠,٩٢٣)، وبناء على ما سبق يتضح تمتع الإستبانة بدرجة ثبات ممتازة، حيث بين كل من Caputo and Langher (٢٠١٥) بأن معامل الثبات يكون ممتازًا إذا كان (٠,٩٠) فأكثر.

### أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تبعًا للاختلاف في متغيراته، ومعامل الارتباط لبرسون لقياس العلاقات وصدق الأداة ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.

### عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

**السؤال الأول: ما أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والاداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة الإعداد والتهيئة من وجهة نظر عينة البحث؟**

يوضح الجدول رقم (٣) استجابات عينة البحث لعبارات هذا البعد كالتالي:

١\_ الصدق الظاهري: بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث شملت بعد ذلك العبارات المتفق عليها من قبلهم بنسبة ٨٥٪.

٢\_ صدق الاتساق الداخلي للأداة: حيث تم استخدام معامل الارتباط لبرسون لقياس العلاقة بين درجة العبارات مع الأبعاد، والمرفق رقم (١) يوضح نتائج هذا القياس، حيث يُبين محتواه أن جميع عبارات الأداة ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن أداة البحث كانت صادقة وصالحة لقياس الجوانب التي أعدت لقياسها.

### ثبات الأداة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (٢) قيم معامل الثبات لأبعاد الأداة، وللأداة ككل.

جدول رقم (٢) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
مرحلة الإعداد والتهيئة	١٨	٠,٩٠٤
مرحلة التصميم	١٢	٠,٨١٢
مرحلة التنفيذ	١٨	٠,٩٠١
معامل الثبات لعبارات الأداة ككل	٤٩	٠,٩٢٣

الجدول رقم (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد الإعداد والتهيئة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
مهم جدًا	٠,٢٧	٢,٩٢	أن تتضمن لجان إعداد الخطة الاستراتيجية أعضاء يتمتعون بالتزام واثراء عالي للجامعة	١
مهم جدًا	٠,٣١	٢,٨٩	أن تتضمن لجان إعداد الخطة الاستراتيجية أعضاء لهم تأثير إيجابي عالي على زملائهم	٢
مهم جدًا	٠,٣٤	٢,٨٧	أن يقرأ تحليل البيئة الداخلية مستوى مبادرة وولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة	٣
مهم جدًا	٠,٣٧	٢,٨٤	أن يكون من ضمن فريق إعداد الخطة الاستراتيجية أعضاء لديهم علاقات جيدة داخل وخارج الجامعة	٤
مهم جدًا	٠,٤٠	٢,٨٤	أن يشخص التحليل البيئي أبعاد رأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في هذا الجانب	٥
مهم جدًا	٠,٣٩	٢,٨١	أن تتضمن لجان إعداد الخطة الاستراتيجية أعضاء يتمتعون بثقة عالية من قبل زملائهم	٦

٧	دراسة اللغة المشتركة التي يستخدمها الاعضاء لتعريف المصطلحات المختلفة وفهمها	٢,٧٩	٠,٤١	محمد جدًا
٨	أن يتضمن تحليل البيئة الداخلية دراسة النماذج العقلية التي يفهم من خلالها الأعضاء طبيعة المهام المكلفين بها	٢,٧٩	٠,٤٢	محمد جدًا
٩	أن تتضمن دراسة البيئة الخارجية مدى ثقة الجهات الخارجية في الجامعة كمؤسسة وكأعضاء هيئة تدريس	٢,٧٨	٠,٤١	محمد جدًا
١٠	دراسة مدى قوة وتماسك العلاقة التنظيمية بين الأعضاء وكذلك بين الوحدات التنظيمية	٢,٧٨	٠,٤٧	محمد جدًا
١١	أن يتضمن تحليل البيئة الداخلية قراءة مستوى التكامل والتعاون بين الأطراف التنظيمية	٢,٧٦	٠,٤٣	محمد جدًا
١٢	أن يتوفر في القيادات الأكاديمية مستويات قبول اجتماعي كافي وثقة عالية من قبل الأعضاء	٢,٧٦	٠,٤٩	محمد جدًا
١٣	أن يتضمن تحليل البيئة الداخلية فحص البيئة الاجتماعية السائدة ومدى صحتها	٢,٧٣	٠,٤٤	محمد جدًا
١٤	دراسة مستوى الثقة التنظيمية السائدة بالجامعة في الاتجاهين الأفقي والرأسي	٢,٧٣	٠,٥٠	محمد جدًا
١٥	فحص قنوات التواصل التنظيمي ومدى صلاحيتها للتبادل الفعال للمعلومات والخبرات	٢,٧٠	٠,٥١	محمد جدًا
١٦	أن يتضمن تحليل البيئة الداخلية دراسة الثقافة التنظيمية السائدة ومدى دعمها للتغيير	٢,٧٠	٠,٥٦	محمد جدًا
١٧	أن يرصد تحليل البيئة الداخلية الانجازات السابقة وقصص النجاح الفردية والجماعية	٢,٦٨	٠,٥٢	محمد جدًا
١٨	دراسة مستوى الصراع التنظيمي السليبي بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية المختلفة	٢,٦٥	٠,٥٨	محمد جدًا
	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٢,٧٨)			محمد جدًا

تُشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى ما يلي:

أعضاء لهم تأثير إيجابي عالي على زملائهم" حيث جاء بمتوسطه الحسابي (٢,٨٩)، ولعل هذه النتيجة تلفت الانتباه إلى ضرورة العناية بالاختيار الواعي للأعضاء الذين يقومون بالمساهمة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ ممن يتصفون كما توافقت عينة البحث عليه بالولاء العالي والالتزام نحو الجامعة كمؤسسة، وكذلك ممن يحضون باحترام زملائهم ولهم تأثير إيجابي كبير عليهم، ذلك حتى يكون لدورهم تأثيراً على نجاح عملية التغيير التي تفرضها الخطة الاستراتيجية وتقليل المقاومة لذلك التغيير، ولنا جاء كذلك المقترح الذي ينص على " أن يقرأ تحليل البيئة الداخلية مستوى مبادرة وولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة" في الترتيب الثالث من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٧)؛ ليؤكد على ضرورة التعرف إبتداءً على مستويات الولاء والالتزام والمبادرة لكل منسوبي الجامعة ومعالجة أي انحرافات في ذلك لضمان قدر كافي من عدم تشكل فجوة في الأداء الاستراتيجي للجامعة.

أن عينة البحث بمتوسط آرائهم يرون أن كل المتطلبات المضمنة في هذا البعد مهمة جدًا لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين؛ حيث بلغ هذا المتوسط (٢,٧٨) درجة من أصل (٣) درجات، وأبعد من ذلك حصلت كل المتطلبات المضمنة في هذا البعد على ذات الدرجة من الأهمية من وجهة نظرهم حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٢,٦٥) و(٢,٩٢)، وربما تعود هذه النتيجة لإدراكهم أهمية مرحلة الإعداد والتهيئة للتخطيط الاستراتيجي حيث تشكل حجر الأساس لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه، ولعل المتطلبات المطروحة في هذا البعد لاقت قبولاً لديهم كونها ستساهم استباقاً في سد تلك الفجوة في الأداء الاستراتيجي، ومن هنا ينبغي على الجامعات السعودية التنبه جيداً لهذه المرحلة ومحاولة استيفاء كل متطلباتها.

ثم توالت بقية المتطلبات في الترتيب من حيث الأهمية كما يظهر من الجدول رقم (٣) حتى انتهت بالمقترح الذي ينص على "دراسة مستوى الصراع التنظيمي السليبي بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية المختلفة" وإن كان لا يزال ضمن نطاق (محمد جدًا) من الأهمية من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥)،

كما تُشير بيانات ذات الجدول إلى أن المقترح الذي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة البحث ينص على " أن تتضمن لجان إعداد الخطة الاستراتيجية أعضاء يجتمعون بالالتزام وانتماء عالي للجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، تلاه في الترتيب مقترح نصه " أن تتضمن لجان إعداد الخطة الاستراتيجية

يوضح الجدول رقم (٤) استجابات عينة البحث لعبارات هذا البُعد كالتالي:

ولعل العينة هنا يرون أن مستوى الصراع التنظيمي السليبي في الجامعة محل الدراسة غير ظاهر بشكل كبير ليجيء هذا المقترح في هذا الترتيب.

**السؤال الثاني: ما أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التصميم من وجهة نظر عينة البحث؟**

الجدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد التصميم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١ أن تؤكد الخطة الاستراتيجية على القيم الاجتماعية الإيجابية السائدة وتعززها	٢,٩٢	٠,٢٧	محم جداً	١
٢ الأخذ في عين الاعتبار الطموحات المشتركة لأعضاء هيئة التدريس عند صياغة الرؤية	٢,٨٩	٠,٣١	محم جداً	٢
٣ أن تؤكد الخطة الاستراتيجية على قيم الصدق والإخلاص والاستقامة	٢,٨٩	٠,٣٤	محم جداً	٣
٤ أن تصاغ التوجهات الاستراتيجية في صورة تثير الحماس الجمعي للأعضاء	٢,٨٩	٠,٣٩	محم جداً	٤
٥ أن تصاغ الرسالة في صورة واقعية تأخذ في عين الاعتبار الحالة الاجتماعية السائدة	٢,٨٦	٠,٣٤	محم جداً	٥
٦ أن تؤكد الخطة الاستراتيجية على قيم العمل الجماعي وتنميتها وتجاوز قيم الفردانية	٢,٨٤	٠,٣٧	محم جداً	٦
٧ أن تنظر الرسالة إلى برامج وأنشطة الجامعة بكلياتها وأقسامها كوحدة واحدة ومتكاملة	٢,٨٤	٠,٤١	محم جداً	٧
٨ أن تتضمن الخطة التنفيذية مبادرات مختلفة لتنمية واستثمار رأس المال الاجتماعي في الجامعة	٢,٨١	٠,٣٩	محم جداً	٨
٩ أن تتضمن الخطة أهدافاً استراتيجية تدعم القضايا الاجتماعية والإنسانية المؤثرة في البيئة الجامعية وخارجها	٢,٧٨	٠,٤١	محم جداً	٩
١٠ أن تؤكد الخطة الاستراتيجية على قيم التطوع والاحتمساب والمبادرة والإيثارة	٢,٧٦	٠,٤٩	محم جداً	١٠
١١ مراعاة الأهداف الشخصية المشتركة لأعضاء هيئة التدريس عند صياغة الأهداف الاستراتيجية	٢,٧٣	٠,٥٠	محم جداً	١١
١٢ صياغة الأهداف التفصيلية في شكل يتناسب مع النماذج العقلية للأعضاء	٢,٦٨	٠,٥٢	محم جداً	١٢
المتوسط الحسابي العام للبعد: (٢,٨٢)			محم جداً	

في الجامعة، وهذا يجعل من الأهمية بمكان أن تراعي الجامعات عند تصميمها لخطتها الاستراتيجية كافة المتطلبات التي ناقشها هذا البُعد.

وبالنظر في ذات الجدول يظهر أن المقترح الذي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة البحث ينص على " أن تؤكد الخطة الاستراتيجية على القيم الاجتماعية الإيجابية السائدة وتعززها"؛ حيث جاء بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٢)، ومن هنا يتأكد على الجامعات قراءة القيم الاجتماعية الإيجابية السائدة فيها جيداً وتصميم المبادرات المناسبة لتعزيزها كونها من أهم مساهلات الانتقال من مرحلة تصميم خطة الاستراتيجية إلى الأداء السلسل

يتضح من قراءة الجدول رقم (٤) ما يلي:

أن كل المتطلبات المضمنة في هذا البُعد مهمة جداً لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين من وجهة نظر عينة البحث، حيث بلغ المتوسط العام له (٢,٨٢) درجة من أصل (٣) درجات، كما أن كل المتطلبات المضمنة في هذا البُعد جاءت بذات الدرجة من الأهمية من وجهة نظرهم حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٢,٦٨) و (٢,٩٢)، ولعل هذه النتيجة جاءت بهذه الصورة نظير إدراك العينة الجمعي للأهمية العالية لكل المتطلبات التي تضمنها بعد تصميم الخطة الاستراتيجية في سد فجوة الأداء الاستراتيجي

توالت بعد ذلك بقية المتطلبات في الترتيب؛ حتى حل في الترتيب الأخير المقترح الذي ينص على "صياغة الأهداف التفصيلية في شكل يتناسب مع النماذج العقلية للأعضاء" مع أنه لا يزال يقع ضمن نطاق (مهم جدًا) من الأهمية من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨).

### السؤال الثالث: ما أهم متطلبات سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التنفيذ من وجهة نظر عينة البحث؟

يوضح الجدول رقم (٥) استجابات عينة البحث لعبارات هذا البعد كالتالي:

الجدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد التنفيذ

لها على أرض الواقع بما يقلص كثيرًا حدوث الفجوة في ذلك. بعد ذلك جاء في الترتيب المقترح الذي ينص على "الأخذ في عين الاعتبار الطموحات المشتركة لأعضاء هيئة التدريس عند صياغة الرؤية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩) وانحراف معياري قدره (٠,٣١). وهذه النتيجة تلفت الانتباه إلى ضرورة تقدير الطموحات والأهداف الفردية المشتركة لأعضاء هيئة التدريس وتضمينها للأهداف المؤسسية عند صياغة الخطة الاستراتيجية، وذلك من شأنه دفعهم بشكل أكبر نحو المساهمة في تنفيذها على أرض الواقع كون ذلك يخدم مصالحهم كذلك. وجاء في الترتيب الثالث المقترح الذي ينص على "أن تؤكد الخطة الاستراتيجية على قيم الصدق والإخلاص والاستقامة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٤)؛ ربما كون هذه القيم على وجه الخصوص من وجهة نظر العينة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام الشخصي الناتج نحو ما هو مطلوب منهم من أداء استراتيجي فتقل معه حدة الانحرافات في ذلك والتي قد تشكل معها فجوة الأداء الاستراتيجي.



جدول (٦) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للاختلاف في متغير: الكلية

المتغير	العدد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
الكلية	الإعداد والتهيئة	بين المجموعات	٢	٠,٤٨	٠,٢٤	٢,٨٠	غير دالة
		داخل المجموعات	٦٢٠	٢٩,٩	٠,٠٨		
		المجموع	٦٢٢	٣٠,٥			
	التصميم	بين المجموعات	٢	٠,٣٢	٠,١٦	٢,٠٤	غير دالة
		داخل المجموعات	٣٥٤	٢٧,٧	٠,٠٧		
		المجموع	٣٥٦	٢٨,١			
التنفيذ	بين المجموعات	٢	٠,٤٨	٠,٢٤	٢,٥٣	غير دالة	
	داخل المجموعات	٣٥٤	٢٩,٩	٠,٠٨			
	المجموع	٣٥٦	٣٠,٥				

يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) عدم وجود فروق دالة بين استجابات العينة باختلاف الكلية التي يعملون فيها، ولعل ذلك يُفسر بأن كل هذه الكليات تخضع لذات البيئة المؤسسية والتخطيطية والأدائية وكذا النسق الثقافي التنظيمي مما لم تظهر معه فروقات بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بها فيما يتعلق بدرجة أهمية كل المتطلبات المضمنة في هذه الأبعاد لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعة.

أما ما يتعلق بمتغير الجنس فقد أجرى الباحث اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لأسئلة الدراسة تعزى للاختلاف في هذه المتغير، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (٧) يوضح نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد البحث وفقاً للاختلاف في متغير: الجنس

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدالة	
الجنس	ذكر	٢٢٧	٢,٨٢	٠,٣٠	غير دالة	
		١١٩	٢,٨٤	٠,٢٣		
	أنثى	٢٣٧	٢,٨٨	٠,٢٥	دالة	
		١١٩	٢,٧٦	٠,٣٩		
	التنفيذ	ذكر	٢٣٧	٢,٨٩	٠,٢٥	دالة
		أنثى	١١٩	٢,٩٢	٠,١٨	

كما يظهر من بيانات الجدول رقم (٥) أن المقترح الذي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة البحث ينص على " أن يتم تعريف كل عضو وبشكل واضح بدوره في نجاح الخطة الاستراتيجية ومآلات هذا الدور النهائية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦)؛ ذلك ربما ليتماشى مع هذه النتيجة الغموض في الدور ويعرف كل عضو وبدقة موقعه من خارطة الأداء الاستراتيجي فيزيد بذلك حساسه ويتنبه مع ذلك إلى ما قد يحدث من فجوات أدائية استراتيجية في حال أخفق أو قصر في هذا الدور المطلوب منه. جاء بعد ذلك في الترتيب مقترح نصه "توفير بيئة وظيفية تتيح فرصاً آمنة للمصارحة والمكاشفة التنظيمية الصحيحة" حيث كان متوسطه الحسابي (٢,٩٥)، وهذا من شأنه ربما من وجهة نظر العينة أن تمكن هذه المصارحات والمكاشفات التصحيحية من استدراك فجوات الأداء الاستراتيجي قبل توسعها حيث لازالت في بداية تشكلها. ثم حل المقترح الذي ينص على " تنفيذ برنامج توعوي اجتماعي شامل للتعريف بالخطة الاستراتيجية قبل البدء في تنفيذها" في الترتيب الثالث من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٩)؛ ليؤكد على ما أوصت به إجمالاً دراسة كل من: الشهري والختلان (٢٠١٨) و آل الشيخ والشمعي (٢٠١٥) والروقي (٢٠١٥) والمليجي ويوسف (٢٠١٠) قرشي (٢٠١٠) على ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بشتى الوسائل ومن بينها التعريف به من خلال البرامج التدريبية والمحافل العلمية، وإعلان الخطة الاستراتيجية وشرحها للجميع لضمان تكون الفهم المشترك الجمعي حيالها كجزء مهم من أسباب الالتزام بتنفيذها دون فجوات في الأداء الاستراتيجي والتخفيف من مقاومة التغيير.

ثم توالى بعد ذلك بقية المتطلبات في الترتيب كما يظهر من الجدول رقم (٥) حتى انتهت بالمقترح الذي ينص على "تكتيف اللقاءات الاجتماعية الودية خارج أوقات العمل بهدف زيادة التماسك وسد الفجوات العلائقية بين الأعضاء والقضاء على العزلة الشخصية السلبية" وإن كان كذلك لا يزال ضمن نطاق (مهم جداً) من الأهمية من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٦).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث لأسئلة البحث وفقاً للاختلاف في متغيري: الكلية، الجنس؟

١- للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الكلية: أجرى الباحث تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى للاختلاف في هذا المتغير، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك كما يلي:

## أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترح

- الضرورة الحتمية التي يمثلها التخطيط الاستراتيجي لحاضر ومستقبل الجامعات السعودية، في سياق الخطط التنموية للملكة ورؤية ٢٠٣٠.

- تسارع التغيرات وتعقدها التي تحيط بالجامعات السعودية مع زيادة في وتيرة التنافسية التي تعيشها.

- وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي صاغتها الجامعات السعودية وأثبتتها الدراسات السابقة؛ وعلى رأسها مقاومة التغيير وضعف التوافق بين الثقافة التنظيمية والاجتماعية وتلك الخطط.

## ثانياً: الهدف الرئيس للتصور المقترح

سد الفجوة بين التخطيط والاداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية.

## ثالثاً: الأهداف التفصيلية للتصور المقترح وإجراءات تحقيقها

الهدف التفصيلي	إجراءات تحقيق الهدف
سد الفجوة بين التخطيط والاداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة الإعداد والتهيئة	- تضمين لجان إعداد الخطة الاستراتيجية أعضاء يتمتعون بالتزام واثراء عالي للجامعة وذوي تأثير إيجابي وثقة عالية داخل وخارج الجامعة. - دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية والبيئة الاجتماعية السائدة من حيث مستويات التماسك والثقة والتكامل والتواصل والصراع والمبادرة والولاء. - دراسة اللغة المشتركة والناجذ العقلية التي يعرف من خلالها الأعضاء المصطلحات التنظيمية ويفهمون بها المهام المطلوبة منهم.
سد الفجوة بين التخطيط والاداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التصميم	- تأكيد الخطة الاستراتيجية على القيم الاجتماعية الإيجابية السائدة وتعزيزها وكذلك قيم الصدق والاستقامة والإخلاص والعمل الجماعي والتطلع والاحتراس. - الأخذ في عين الاعتبار الطموحات والأهداف الشخصية المشتركة لأعضاء هيئة التدريس عند صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية. - صياغة التوجهات الاستراتيجية في صورة تثير الحماس الجمعي للأعضاء وتعزز التكامل والتعاون بينهم وتناسب مع نماذجهم العقلية الجمعية.
سد الفجوة بين التخطيط والاداء الاستراتيجيين أثناء مرحلة التنفيذ	- تعريف كل عضو وكل فريق عمل وبشكل واضح بدوره في نجاح الخطة الاستراتيجية من خلال الدورات واللقاءات التثقيفية التوعوية الاجتماعية المستمرة. - أن يتم توفير بيئة وظيفية تتيح فرضاً آمنة للمصارحة والمكاشفة التنظيمية الصحيحة وتعزز ثقافة الاعتراف بالخطأ التنظيمي والتراجع عنه. - التزام العدالة التنظيمية عند توزيع المهام الاستراتيجية على الأعضاء وفرق العمل وكذلك عند مكافئتها. - العمل على تكثيف التواصل الاجتماعي والتنظيمي المستمر الأفقي منه والرأسي وتقوية شبكة العلاقات الاجتماعية. - تنفيذ المبادرات التي تعزز الثقة التنظيمية وتبني رأس المال الاجتماعي للجامعة ومنها الاحتفال الاجتماعي الجماعي بالإنجازات المرهبة والنهاية.

## رابعاً: عوامل نجاح التصور المقترح

الكليات والأقسام والمشرفون على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما يتطلب نجاحه تهيئة المناخ التنظيمي والمادي والقيمي للجامعة، ونشر قصص النجاح التي يفرزها التنفيذ المتميز لهذا التصور.

يستلزم تنفيذ هذا التصور دعماً مستمراً (مادياً ومالياً ومعنوياً) من قبل القيادات العليا في الجامعة ومتابعة مستمرة من قبل قيادات



## ملخص نتائج البحث

## المراجع

يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها هذا البحث في الآتي:

- ١\_ أن عينة البحث يرون أن كل المتطلبات المضمنة في بُعد الإعداد والتهيئة مهمة جدًا لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين.
  - ٢\_ أن عينة البحث يرون أن كل المتطلبات المضمنة في بُعد التصميم مهمة جدًا لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين.
  - ٣\_ أن عينة البحث يرون أن كل المتطلبات المضمنة في بُعد التنفيذ مهمة جدًا لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين.
  - ٤\_ لا توجد فروق دالة بين استجابات العينة باختلاف متغير الكلية، في حين وجدت فروق بين استجاباتهم باختلاف متغير الجنس فيما يتعلق ببُعدي التصميم والتنفيذ، حيث كانت لصالح الذكر في بُعد التصميم، ولصالح الإناث مع بُعد التنفيذ، بينما لم توجد فروق تبعًا لهذا المتغير في بُعد الإعداد والتهيئة.
  - ٥\_ تقديم تصور مقترح قد يساهم في سد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية.
- التوصيات**
- من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بما يلي:
- ١\_ على الجامعات السعودية العناية بمراحل التخطيط والأداء الاستراتيجيين ذلك بتوفير كل المتطلبات اللازمة لنجاحها وعلى رأسها تلك المتعلقة بالقضايا الثقافية والاجتماعية ومقامة التغيير.
  - ٢\_ توعية منسوبي الجامعات بأهمية التخطيط والأداء الاستراتيجيين ونشر ثقافتها من خلال وسائل التواصل المتاحة وعلى رأسها برامج وتطبيقات التواصل الاجتماعي.
  - ٣- أن تقوم الجامعات بعقد برامج تدريبية وورش عمل حول التخطيط والأداء الاستراتيجيين.
  - ٤\_ أن تتبنى الجامعات السعودية تنفيذ التصور المقترح في هذا البحث.
- 1) ابرييم، سامية؛ زروالي، وسيلة. (٢٠١٧)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم البواقي"، المؤتمر الدولي للتربية: تحديات وآفاق مستقبلية: جامعة اليرموك، عمان، ٢٥-٢٧ نيسان .
  - 2) أبو دقة، سناء إبراهيم؛ الدجني، إياد علي. (٢٠١١)، "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي: جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ١٠-١٢ مايو.
  - 3) أبو قحف، عبد السلام، (١٩٩٧م)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر: الإسكندرية، ط٢.
  - 4) أبو هاشم، محمد خليل. (٢٠٠٧)، " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
  - 5) آل الشيخ، سليمان بن عبدالرحمن؛ الشيعي، محمد الصغير قاسم. (٢٠١٥)، " معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، مجلة الإقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز، ٢٩، ٢: ٣-٤٠.
  - 6) البيشي، محمد ناصر، (١٤٣١هـ)، " التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات"، الشركة السعودية للنشر والتوزيع: الرياض، ط١.
  - 7) جامعة الملك خالد، (٢٠١٨)، " وثيقة الخطة الاستراتيجية"، [https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/genera\\_l\\_files/pdf/Stratigic%20plan.compressed.pdf](https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/genera_l_files/pdf/Stratigic%20plan.compressed.pdf)
  - 8) الجراي، علي. (٢٠١١)، "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء الجامعات اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
  - 9) جمعة، محمود حسن. (٢٠١٩)، " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بابل، ١١، ٤: ٥٠٢-٥٢٢.

- 10) الجهني، محمد فالح. (٢٠٠٦)، "التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي: لتطورها وفتح آفاق رحبة لنموها واستمرارها"، مجلة المعرفة، ١٤٠: ٨٦-٩٧.
- 11) الجمالي، راشد محمد؛ العربي، هشام يوسف. (٢٠١٣)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل"، مجلة الثقافة والتنمية: مصر، ١٤، ٧١: ٥٣-١٥٩.
- 12) الدجني، إياد علي. (٢٠٠٦)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 13) الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٠٥)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 14) رسمي، محمد. (٢٠٠٦)، "أساسيات الإدارة التربوية"، دار الوفاء للطباعة والنشر: مصر، ط ١.
- 15) الروقي، بندر زين. (٢٠١٥)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- 16) زاهر، ضياء الدين. (١٩٩٣)، "تعليم الكبار منظور استراتيجي"، دار سعاد الصباح للنشر: الكويت، ط ١.
- 17) سعيد، فيصل محمد. (٢٠١٣)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخرطوم، ١٥-١٧ فبراير.
- 18) السلمي، علي. (٢٠٠٠)، "الإدارة المعاصرة"، مكتبة الغريب: مصر.
- 19) سويلم، محمد محمد. (٢٠١٥)، "واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية: جامعة الأزهر، ٢، ١٦٢: ٨٥-١٣٥.
- 20) شبلي، مسلم علاوي. (٢٠٠٧)، "تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية: جامعة كربلاء، ٤، ١٤: ٣٨-١.
- 21) الشثري، عبدالعزيز ناصر. (٢٠١٦)، "واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية"، مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٦: ٢٢٥-٢٨٠.
- 22) الشهري، عباد مشرف علي؛ الختلان، منصور بن زيد إبراهيم. (٢٠١٨)، "المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز"، مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، ٢، ١٩: ١-٣٨.
- 23) العارف، نادية. (٢٠٠٠م)، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 24) عبدالرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح؛ الدباس، خولة عبدالحليم. (٢٠١٩)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها"، مجلة دراسات العلوم التربوية: الجامعة الأردنية، ٤٦: ٥٦٩ - ٥٨٣.
- 25) العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن. (٢٠١٥)، "متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية"، مجلة رسالة التربية وعلم النفس: جامعة الملك سعود، ٤٩: ١-٢٧.
- 26) علي، عبدالرحمن. (٢٠١٢)، "التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي: الجامعة الخليجية، البحرين، ٥-٤ إبريل.
- 27) إعادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد. (١٤٤٢هـ)، "سجل إحصائيات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة".
- 28) عمير، عراك عمود. (٢٠١٩)، "تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة"، مجلة لعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار، ١١، ٢٦: ٢١٥-٢٣٨.
- 29) الغزوي، سعد علي. (٢٠١٥)، "عناصر القوة في القيادة"، دار عدنان للطباعة والنشر: بغداد، ط ١.
- 30) عوده، علاء خالد. (٢٠١٧)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة

implementation in higher education (HE) A case of HE institutes in Iran", *Quality Assurance in Education*, 13, 2: 132-147.

5) Hrebiniak, L. (2008), "Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution", *Lvey business Journal*, 36, 3: 5-21.

6) Kalali, N; Anvari, M; Pourezat, A; Dastjerdi. (2011), "Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran", *African Journal of Business Management*, 5, 23: 9831-9837.

7) Messah, O; Mucai, P. (2011), "Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Government Tertiary Institutions: A Survey of Selected Technical Training Institutes". *European Journal of Business and Management*, 3, 3: 85-106.

8) Ndegwah, D. (2014), "Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya", *International Review of Management and Business Research*, 3, 2: 993-1002.

9) Pemberton, A; Hoskins, J; Boninte, C. (2011), "Minding the Gap: Identifying Performance Technology Model", *Journal, Emerald Group Publishing Limited*, 39, 2: 206-222.

10) Wheelen, L; Hunger, J. (2010), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12 ed, Pearson Prentice Hall.

نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

31) غاري إل، نيلسون؛ كارلا إل، مارتن؛ بورز، اليزابيث. (٢٠١٦)، "أسرار نجاح تنفيذ الاستراتيجية"، ترجمة: خليل يوسف سميرين، مطبوعات شركة العبيكان التعليمية بالتعاون مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال.

32) قرشي، عبدالغفار عبدالعزيز. (٢٠١٠)، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف ومقترحات علاجية"، *مجلة كلية التربية: جامعة أسوان*، ٢٤: ٢٥-٧٤.

33) الكبسي، صلاح الدين عواد. (٢٠١٦)، "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة بغداد*، ١٨، ٦٥: ٣٢-٥١.

34) مرسي، نبيل محمد؛ سليم، أحمد عبدالسلام. (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.

35) المليجي، رضا إبراهيم؛ يوسف، يحيى إسماعيل. (٢٠١٠)، "إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر (دراسة تحليلية)"، *مجلة كلية التربية: جامعة طنطا*، ٤٢: ٣٩-٦٧.

### المراجع الأجنبية

1) Arenius, P. (2002), "Creation of firm-level social capital, its exploitation and the process of early internationalization", doctoral dissertation, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business.

2) Caputo, A; Langher, V. (2015), "Validation of the Collaboration and Support for Inclusive Teaching Scale in Special Education Teachers", *Journal of Psycho-educational Assessment*, 33, 3: 210 -222.

3) Ehlers, M; Lazenby, J. (2008), "Strategic Management: Southern African concepts and cases", Van Schaik, Pretoria.

4) Fariborz, R. ;John, M.(2015), "Towards understanding the impeders of strategy

# A proposed vision to bridge the gap between strategic planning and performance in Saudi universities: King Khalid University as a case study

Saeed Ali Hdayah

Administration and Educational Supervision Department - King Khalid University-KSA

## Abstract

This research aims to present a proposed vision to bridge the gap between strategic planning and performance in Saudi universities. The research used the descriptive survey approach. The research population consisted of all faculty members at King Khalid University. The research was conducted on a random sample included (356) members. The research adopted the questionnaire as a main tool for collecting data from The sample, its researched the following results:

1. The requirements included in this research are very important to bridge the gap between strategic planning and performance.
2. There are no significant differences between the sample responses according to the difference in the college variable, while differences were found between their responses to their differences in the gender variable with regard to the design and implementation dimensions, as it was in favor of males in the design dimension, and in favor of females with the implementation dimension, while there were no differences according to this variable setup and configuration dimension.
3. This research suggested a proposed vision to bridge the gap between strategic planning and performance in Saudi universities.

**Key words:** Strategic planning, strategic performance, strategic performance gap, King Khalid University.

