

**فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك
(١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م) في
تحسين أداء الكليات العلمية**

د. ضيف الله بن غضيان سليمان حمرون
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية
dhamroon@ut.edu.sa

فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م) في تحسين أداء الكليات العلمية

د. ضيف الله بن غزيان سليمان حمرون
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

الملخص

استهدفت الدراسة الكشف عن فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧هـ) في تحسين أداء الكليات العلمية بمقر الجامعة بتبوك وفروعها بالمحافظات، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات العلمية ووكلائها ووكيلاتها، ورؤساء أو مشرفي الأقسام العلمية ومشرفاتها، وقد طبقت الدراسة على كامل المجتمع (١٦ عميدا/عميدة، ٤٥ وكيلًا/وكيلة، ١٣٣ رئيسًا أو مشرفًا/ مشرفة قسم) من خلال استبانة تتضمن مؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للخطة بعد تحكيمها، وكشفت أبرز النتائج عن تحقق عدد (١٠) مؤشرات للأداء مقابل عدد (١٠) مؤشرات أخرى لم تتحقق، وجاءت بقية المؤشرات وعددها (٢٦) مؤشرًا للأداء بتحقيق جزئي (إلى حد ما)، وجاء جميع تحقق الأهداف الاستراتيجية بمستوى تحقق جزئي (إلى حد ما)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لثلاثة أهداف استراتيجية (رقم: ٢، ٤، ٥) وفقا لمتغير مكان الكلية لصالح أفراد المجتمع بكليات المحافظات.

الكلمات المفتاحية: الخطة الاستراتيجية، جامعة تبوك.

The Effectiveness of the University of Tabuk Strategic Plan (2012-2016) in Improving the Performance of the Science Colleges

Dr. Dhaifallah G. Hamroon

College of Education and Arts
University of Tabuk – Saudi Arabia

Abstract

The objective of the study was to identify the effectiveness of the strategic plan (1433-1437H) of the University of Tabuk (U of T) in improving the performance of the University colleges and its governorates branches. The descriptive approach was utilized to achieve this purpose. Parties to the study consisted of the deans of the colleges and their vice deans as well as departments' chairpersons, both male and female. A questionnaire containing indicators of the strategic plan and its objectives was distributed to the entire community (16 deans, 45 vice-deans, 133 departments' chairpersons). The most prominent results showed the achievement of (10) performance indicators against (10) other indicators that were not achieved, and the remaining (26) indicators of performance were partially achieved to some extent. The results also showed statistically significant differences in three strategic objectives: numbers 2,4, and according to "college place" to the benefit of the governorate colleges.

Keywords: the strategic plan, University of Tabuk.

فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م) في تحسين أداء الكليات العلمية

د. ضيف الله بن غزيان سليمان حمرون

قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

المقدمة

يعد نجاح التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة أساسا لاستمرارها وضمان ديمومتها وقدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف المنشودة، لاسيما ونحن نعيش في عصر يتميز بالتغيرات والتطورات السريعة، التي تسعى المنظمات الناجحة فضلا عن التكيف معها إلى صناعتها وإحداثها لتحقيق الميزة التنافسية لها، فدور التخطيط الاستراتيجي مهم في تعزيز الأداء الأفضل على المدى البعيد للمحافظة على ديمومة المنظمة، كما أن له أثرا إيجابيا على تحسين أداء المنظمات، وزيادة فعالية العاملين، وهذا ما جاء في نتائج دراسة تايو و ايدونو (Taiwo, A. S. and Idunnu, F. O , 2007) ودراسة الشويخ (٢٠١٢).

- مفهومات التخطيط الاستراتيجي متعددة، غير أنها في معظمها تركز على الصفات الدالة على ماهيته كرسمية التخطيط الاستراتيجي وخطواته وإجراءاته، وأنواعه، ومجالاته، ومدته، وهدفه، ونذكر منها:
- "نتاج لطرق متعددة ومختلفة، وهو مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، ونظرية النظم، وبحوث السوق، وبحوث الفعالية، وتحليل سلوك المؤسسة وغيرها". (الخطيب، ٢٠١٥، ص١٨٨)
- "أهم أساليب التخطيط الذي يمتلك أداة ضمان ونجاح الخطط الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة (كتحديد الإمكانيات الممكن توظيفها، ووضع سيناريوهات المستقبل)، إضافة إلى أنه يهتم بوضع البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف كونه أسلوبا مرنا يسمح بتغيير الخطط وفق المستجدات". (رمضان، ٢٠١٣، ص ٣١٣)
- "أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر". (ابوالنصر، ٢٠٠٩، ص ٨٦).

الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بمستوى متوسط، فيما ربطت دراسات أخرى نجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعات ببرامج الجودة والاعتماد الأكاديمي كدراسة الطائي (٢٠١٤) ودراسة علي (٢٠١٢)، في حين كشفت دراسة وانغ (Wang, 2007) أن أبرز عوائق التخطيط الاستراتيجي لدى غالبية المشاريع الصغيرة والكبيرة هي أهداف غير ملموسة مثل الإدارة الذاتية والرضا الشخصي وأسلوب الحياة، مما يؤكد أهمية اعتبار أن تطلعات الأفراد ينبغي أن تكون جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية. وتعد الخطة الاستراتيجية نتاجا للتخطيط الاستراتيجي يتم صياغتها وفق رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة وبرامج تنفيذية كافية ومؤشرات ومقاييس دقيقة للأداء كما أن فاعليتها تزداد كلما تم إدراك الاختلاف الزمني والمجمعي لها ومراعاته، فالظروف والتطورات السياسية والتقنية والاقتصادية التي تحصل في العالم وما يجمع بينها من أواصر مصالح مشتركة تؤثر في عملية التخطيط والبرمجة بل وتحكمها، فضلا عن توافر الموارد المالية الكافية، ووضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة (الطائي، ٢٠١٤)، ولا شك أن عدم وجود خطة استراتيجية لأي تخطيط استراتيجي سيؤدي إلى فشل عمليات التخطيط الاستراتيجي وهذا ما أكدته نتيجة دراسة كاوبرن Cowburn (الكلم وبادارنه، ٢٠١٢، ص١٩٤) بشأن الجامعات البريطانية.

و الخطة الاستراتيجية تعبر عن " البرنامج الذي يقوم على اتباع وسائل محددة لتحقيق أهداف استراتيجية وقد تكون بعيدة المدى أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى " (هلال، ٢٠٠٧، ص٢٤)، كما أنها تعد وثيقة دقيقة مهمتها تحديد المستقبل المفضل للإدارة التعليمية والتي يجب أن تشمل على: بيانٍ يعالج احتياجات ومتطلبات الإدارة بشأن المستقبل، ورؤية يستطيع الناس من خلالها تنظيم طاقاتهم وجهودهم، وأهداف استراتيجية وخطة مكتوبة بوضوح (الجندي، ٢٠٠٢)، غير أن عقل (٢٠١٦) يذهب إلى أن الخطة الاستراتيجية تتعلق بالمستقبل وليس من الضرورة أن تكون منطلقة تماما من الواقع، فالواقع القائم لا يجب أن يشكل حاجزا لنظرتنا المستقبلية سواء المؤسسية أو الفردية، وما ذهب إليه عقل ربما لا يقصد منه تهميشه لأولوية إدراك الواقع وإمكانياته بشكل تام، لأنه الأساس الذي تنطلق منه الخطة الاستراتيجية، وبناء على ذلك تتحدد الأهداف والتطلعات المستقبلية، ولكن فيه إشارة واضحة أيضا إلى أولوية استشراق المستقبل وإدراك التغييرات المستقبلية المحتملة وكذلك الفرص الممكن استثمارها والتهديدات الممكن التعرض لها، ورسم معالم رؤية المستقبل المرغوب في ضوء ذلك كله بما يحقق تعاضم الأداء وتحقيق المكاسب المطلوبة بأعلى كفاءة.

كما وضع كيني (٢٠٠٧) اتجاهها محدثا في مفهومه للخطة الاستراتيجية الفعالة التي يرى أنه لا يمكن كتابتها بوضوح دون فهم دقيق للعوامل الاستراتيجية وهو بذلك يركز على معرفة المسهمين الرئيسيين للمنظمة (وهم كل من له علاقة بالمنظمة أو يستفيد من خدماتها سواء كانوا أفراداً أو جهات)، وبناء على تحديدهم يتم تحديد مطالبهم وتطلعاتهم من المنظمة لتصبح عوامل استراتيجية للمنظمة بناء عليها تضع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية ومن ثم فإن التركيز في الخطة الاستراتيجية يكون منصبا على العوامل الاستراتيجية من الخارج.

وتعتبر الأهداف الاستراتيجية وإدارة الثقافة من أبرز العوامل التي تؤثر في اختيار نوعية الخطة الاستراتيجية بالجامعة (شاملة أو جزئية) وفقا لدراسة سولتر (Salter, 2014)، فيما تبرز عوامل الخطر المختلفة لعدم نجاحها في عدم كفاية الدعم المالي وقلة إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي وفقا لدراسة كيباتشيا (Kibachia, 2014).

ولذا يبقى نجاح الخطة الاستراتيجية الصحيحة مرهونا بالتزام القائمين على الخطة الاستراتيجية بإنجاز مهمات محددة تجعلها قادرة على تحقيق النتائج المرجوة، وأن غياب هذا الالتزام سيؤدي بها إلى أن تصبح فقط مجرد آمال ووعود بعيدة المنال، وهذا ما أكده داركر (٢٠٠٦) لنجاح الخطة الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية تقييم الخطط الاستراتيجية لمعرفة مدى التزام العاملين عليها بتنفيذ مهماتهم المحددة بالأداء المطلوب، ورصد انحرافات الأداء عن مساره أو فشل البرامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء المطلوبة.

وبالنظر للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نجد أن وزارة التعليم (التعليم العالي سابقا) قد شرعت في إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم الجامعي (آفاق) ١٤٥٠هـ - ٢٠٢٩م منذ عام ٢٠٠٧م والتي أشارت فيها إلى التزامها بالتخطيط المبني على الرؤية المستقبلية، والمواءمة مع الخطط الوطنية الأخرى ومواكبة التوجهات والتجارب العالمية في التعليم العالي، وتوسيع مشاركة ذوي العلاقة وتضمين تطلعاتهم، وبناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، مع تحقيق الالتزام بالجودة وضمان تحقيقها. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧)

وقد تضمن هذا المشروع إجراء العديد من الدراسات الميدانية ذات العلاقة بأنظمة الجامعات والخدمات التي تقدمها والوظائف المناطة بها، وتركزت الخطة على تحقيق رسالة التعليم الجامعي ورؤيته المستقبلية وبناء مجتمع المعرفة بالمملكة، وتضمنت ثلاثة أبعاد رئيسة هي التوسع والجودة والتمايز، وقد كانت هذه الخطة محفزا للجامعات السعودية في إعداد خططها الاستراتيجية بما يتفق والخطة الاستراتيجية للتعليم الجامعي بالمملكة.

والجدير بالذكر أن واقع الدراسات الميدانية قد أظهرت تباينا حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية وبعض المنظمات الأخرى، فقد أظهرت دراسة الكلثم وبدرانة (٢٠١٢) أن الروتين والتعقيد الإداري، وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي، واعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط، وعدم اعتماد معايير التمييز والافتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين من أعلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، فيما أكدت دراسة سعاد الحارثي (٢٠١١) وجود مؤشرات للتخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في حين أن دراسة عبيد (٢٠٠٩) توصلت إلى افتقار مؤسسات المعلومات السعودية بأنواعها للأسس والمعايير السليمة التي تبنى عليها الرؤية والرسالة، وتوافقت معها إلى حد كبير دراسة الهاشم (٢٠٠٦) في أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لديها جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة مع تقويمها، فيما أكدت دراسة العرفج (٢٠٠٥) على أهمية هندرة التعليم العالي واتخاذ قرارات حاسمة بشأن تنفيذه للقضايا الاستراتيجية المعاصرة، وأن يكون لكل جامعة رؤيتها بناء على خصائص المدينة الموجودة بها وأن تتوافق المسارات لها مع الصناعات التي يمكن المنافسة عليها، مع رسم خط تميز لها عن غيرها.

وهذه النتائج تعزز أهمية قيام وزارة التعليم والجامعات السعودية بتقييم خططها الاستراتيجية أولا بأول، وبخاصة فيما يتعلق بخطة آفاق وما تحقق منها خلال الفترة السابقة، والاستفادة من ذلك في تحسين وتطوير الخطط المستقبلية.

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٢٠) وخطة التحول الوطني (٢٠٢٠) أصبح لزاما على مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات أخذ زمام المبادرة، والقيام بدور أكبر في تحقيق الرؤية، ولعل من أولويات ذلك مراجعة خططها الاستراتيجية التي وضعتها، وإعادة تحديتها بكامل ما تتضمنه من عناصر بما يتفق وتحقيق هذه الرؤية.

وتعد جامعة تبوك إحدى الجامعات الناشئة ومثالا لهذه الجامعات في اتجاهها نحو بناء خططها الاستراتيجية بالشكل الصحيح، فقد تم إنشاء الجامعة عام ٢٠٠٧م، وسعت في بداية تأسيسها إلى التوسع في إنشاء الكليات والعمادات المساندة حتى وصلت عام ١٤٢٨هـ إلى ١٦ كلية علمية؛ منها خمس كليات جامعية بمحافظات منطقة تبوك (أملج، الوج، ضباء، حقل، تيماء)، و ٧ عمادات مساندة، ومعهد للبحوث والدراسات الاستشارية إضافة إلى عدد من الوحدات الإدارية والأكاديمية المتعددة.

وقد قامت الجامعة بتطبيق خطتها الاستراتيجية بدءاً من العام ١٤٢٣هـ والتي حددتها بخمس سنوات، وقد أوضحت الخطة الاستراتيجية للجامعة (جامعة تبوك، ١٤٢٣) أنها حددت جامعات متميزة وعلى المستوى العالمي تتفق مع سعي الجامعة نحو التميز وهي كل من: جامعة هارفارد، وجامعة أكسفورد، وجامعة سنغافورا الوطنية، وجامعة كوينزلاند باستراليا، وجامعة الشرق الأوسط التقنية بتركيا، وقد جاءت أبرز عناصر خطتها الاستراتيجية على النحو الآتي: رؤية الجامعة: "تطمح جامعة تبوك لأن تكون صرحاً تعليمياً شاملاً يقدم خدمة تعليمية متميزة تثريه شراكات مجتمعية مثمرة وبحوث ودراسات أكاديمية منتقاة تعود بالنفع على مستقبل منطقة تبوك والمملكة".

رسالة الجامعة: "كأحد الصروح الشاملة للتعليم العالي تلتزم جامعة تبوك بتقديم خدمات تعليمية نوعية معتمدة أكاديمياً من جهات الاعتماد الوطنية والدولية وتركز من خلالها على طلاب المرحلة الجامعية وتعمل على تنمية شراكات مجتمعية إيجابية ومستمرة وإجراء بحوث في مجالات تهتم المجتمع وتفي باحتياجات مواطني منطقة تبوك وتدعم وتثري الخبرات التعليمية لطلاب الجامعة".

كما حددت أهدافها الاستراتيجية في ستة أهداف تضمنت عدداً من مؤشرات الأداء لتحقيقها، وتمثلت في:

الهدف الاستراتيجي الأول:

تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين: ومن أبرز مؤشرات تحقيقه الحصول على الاعتماد المحلي والاعتماد الأكاديمي الدولي، ومقارنة أدائها مع الجامعات المتميزة، واكتشاف مواهب الطلاب، وتنمية القدرات في مجال البحث والتعلم مدى الحياة، واستخدام التعليم الإلكتروني، والابتعاث إلى الدول المتقدمة، واستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

الهدف الاستراتيجي الثاني:

زيادة ودعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي: ومن أبرز مؤشرات تحقيقه اعتماد التنظيمات والآليات المناسبة لتسهيل وتشجيع خدمة المجتمع، وبناء البرامج وفق احتياجاته، وتقديم الخدمات الاستشارية في مجالات متنوعة، والسعي إلى إنشاء المدينة الجامعية الصديقة للبيئة.

الهدف الاستراتيجي الثالث:

العمل على التطوير التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة: ومن أبرز مؤشرات تحقيقه تحديد أولويات البحث والدراسة بمنطقة تبوك خاصة والمملكة بوجه عام، وتحقيق التنوع في مجال الأبحاث البينية والبرامج الجامعية وتقديم الدعم المالي للمميز منها، مع تقديم برامج دراسات عليا ذات جودة عالية، وتطوير الشراكة مع المعاهد والمؤسسات العلمية الوطنية والعالمية، وتوفير الخدمات الإلكترونية.

الهدف الاستراتيجي الرابع:

تقديم الرعاية الطبية وفقا للمعايير العالمية لسكان منطقة تبوك والمملكة: ومن أبرز مؤشرات تحقيقه الاستمرار في تحسين وتطوير المناهج الطبية والحصول على الاعتماد الأكاديمي لها مع السعي لإيجاد شراكة محلية وعالمية تساعد على ذلك، واستكشاف وتنفيذ طرق جديدة ومبتكرة تقدم من خلالها المناهج الطبية، وإنجاز المنشآت الصحية وفق أحدث التصميمات العالمية، واستقطاب الكفاءات العلمية من الأطباء وأعضاء هيئة التدريس، مع تحقيق أعلى درجة من التميز في الرعاية الطبية والبحوث والتعليم الطبي.

الهدف الاستراتيجي الخامس:

إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية: ومن أبرز مؤشرات تحقيقه ضمان الانتهاء من بناء المشاريع التي تشرف عليها الوزارة، وكذلك المرافق والمشروعات التي تنفذها من قبل الجامعة مباشرة في المدينة الجامعية في الوقت المحدد وتطوير عمل الإدارات الخدمية والمالية والإدارة بالجامعة.

الهدف الاستراتيجي السادس:

إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية: ومن أبرز مؤشرات تفعيل الخدمة والمساءلة بناء على الأداء المطلوب، وتنظيم العمليات الإدارية بشكل فاعل، وتحقيق التوظيف على أساس الكفاءة والمعرفة، وتفعيل التدريب الهادف لمُسوبي الجامعة، وبناء هيكل تنظيمي فاعل وأدلة إرشادية للعاملين كافة.

مشكلة الدراسة

وضعت جامعة تبوك خطتها الاستراتيجية (١٤٣٣-١٤٣٧ هـ / ٢٠١٢ - ٢٠١٦ م) وفق رؤية تسعى من خلالها أن تكون صرحا تعليميا شاملا يقدم خدمة تعليمية متميزة تثريه شراكات

مجتمعية مستمرة وبحوث ودراسات أكاديمية منتقاة تعود بالنفع على مستقبل منطقة تبوك والمملكة (جامعة تبوك، ١٤٣٣)، وقد تضمنت الخطة رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والخطة الزمنية لتحقيقها، ولكن يبقى التحدي في ضمان تحقيق الأهداف وقياس مؤشرات الأداء للأهداف التفصيلية والبرامج التنفيذية بالشكل الصحيح ووفق الخطة الزمنية المحددة، لاسيما وأن عددًا من الدراسات التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي توصلت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، ووجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي فيها (علي، ٢٠١٢، سعاد الحارثي، ٢٠١١، الكلثم وبدرانة، ٢٠١٢)، وهذا بدوره يؤكد أهمية تقييم الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر، لاسيما وأن أي تقييم للخطط الاستراتيجية والأداء لا يستند إلى إطار مرجعي دقيق سوف يكون عرضه للأحكام الشخصية من قبل الأفراد المختلفين (Kibachia, 2014).

وبناء على ما سبق يتبين أهمية التعرف على فاعلية الخطط الاستراتيجية للجامعات من أجل تطويرها وإزالة المعوقات التي تقف عائقًا أمامها مما يؤدي إلى تحسين أداء التعليم الجامعي.

لذا تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الوقوف على فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك في تحسين أداء كلياتها العلمية من خلال السؤال الرئيس الآتي:

أسئلة الدراسة

ينص سؤال الدراسة الرئيس على:

- ما فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م) في تحسين أداء الكليات العلمية فيها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالكلية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين"؟
- ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "زيادة دعم الشراكة المثمرة والايجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي"؟
- ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة"؟

- ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية"؟
- ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية"؟
- هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية الخمسة تعزى إلى كل من متغير: المنصب، الجنس، مقر الكلية؟

أهداف الدراسة

- سعت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧ هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦ م) في تحسين أداء الكليات العلمية فيها، وذلك من خلال معرفة مستوى تحقق خمسة من أهدافها الاستراتيجية التي تشترك في تنفيذها جميع الكليات العلمية، والمتمثلة في:
 - مستوى تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.
 - مستوى زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي.
 - مستوى العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة.
 - مستوى إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية.
 - مستوى إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية.
- إضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية الخمسة تعزى إلى كل من متغير: المنصب، الجنس، مقر الكلية.

أهمية الدراسة

انبثقت أهمية الدراسة من الآتي:

- الأهمية النظرية:** إن التقييم لأي خطة استراتيجية يكشف واقعية تحقيق برامجها وأهدافها، ويحدد نسب الإنجاز، وما إذا كانت مؤشرات الأداء قد تحققت وفق ما تم التخطيط له، لاسيما وأن من الدراسات ما تناول إيجاد مقاييس لمواقف القيادات والأفراد نحو التخطيط أو الخطة

الاستراتيجية كما في دراسة بالوقلو و كارمان (Baloglu & Karaman, 2008)، ودراسة الطائي (٢٠١٤)، وهذا مما يعزز أهمية القياس والتشخيص والتقييم لكل ما له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى الاتجاهات والمواقف، يضاف إلى ذلك ما توصلت إليه عدد من الدراسات من نتائج توضح ضعف الأداء المصاحب للتخطيط الاستراتيجي كما في دراسات: علي (٢٠١٢)، البشير (٢٠١٤)، الزيدانيين (٢٠١٢)، الكلثم و بدرانة (٢٠١٢)، سعاد الحارثي (٢٠١١)، عبيد (٢٠٠٩)، الهاشم (١٤٢٧هـ).

الأهمية الميدانية: كونها تكشف مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية لخطة جامعة تبوك من قبل القيادات الميدانية التي تعمل على تنفيذ هذه الخطة، مما يعطي واقعية أكثر في انعكاس هذه الخطة على الأداء في أقسامهم و كلياتهم، ويؤمل أن تستفيد الإدارة العليا بالجامعة وفريق الخطة الاستراتيجية من هذه النتائج في تحديث وتطوير خطتها القادمة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: وتتحدد في معرفة مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك، عدا الهدف الاستراتيجي الرابع المتمثل في: (تقديم الرعاية الطبية وفقاً للمعايير العالمية لسكان منطقة تبوك والمملكة)، إذ أن هذا الهدف خاص بكليتي الطب والعلوم الطبية التطبيقية فقط، ولا تشترك معهما بقية الكليات في تحقيقه.

الحدود البشرية: جميع عمداء الكليات العلمية ووكلائهم، ورؤساء ومشرفي الأقسام العلمية بالكليات العلمية من الجنسين

الحدود المكانية: الفرع الرئيس للجامعة بتبوك، وبفروعها الموجودة في كل من: محافظة أملج والوجه وضباء وتيماء وحقل.

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام ١٤٢٧/١٤٢٨هـ - ٢٠١٦/٢٠١٧م

مصطلحات الدراسة

الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك

وهي الخطة التي عملتها جامعة تبوك بصيغة (الخطة الاستراتيجية - جسر للتميز - ١٤٢٣-١٤٢٧هـ/٢٠١٢-٢٠١٦م) وضمنت فيها رؤيتها ورسالتها والتقييم والأهداف الاستراتيجية الست، والتي تسعى من خلالها إلى أن تكون في مركز مرموق ومتميز في مجال التعليم وفي مجال خدمة المجتمع، وفي مجالات منتقاة من البحوث والدراسات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لكشف واقع تحقق مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك ١٤٣٣-١٤٣٧ هـ.

ثانياً: مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات العلمية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (١٦) عميدا بينهم عميدة واحدة، ووكلاء ووكيلات الكليات وعددهم (٤٥)، ورؤساء ومشرفي ومشرفات الأقسام العلمية وعددهم (١٣٣)، وقد تم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (١) بيانات الذين أجابوا عن استبانة الدراسة:

جدول (١)

البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة الذين أجابوا عن الاستبانة

المجموع	النسبة	العدد	الخيارات	المتغير
١٤٦	٪٨,٢٥	١٢	عميد كلية	المنصب الاداري
	٪٢٨,٨	٤٢	وكيل/ة كلية	
	٪٦٣	٩٢	رئيس أو مشرف/ة قسم	
١٤٦	٪٥٨,٢	٨٥	ذكر	الجنس
	٪٤١,٨	٦١	انثى	
١٤٦	٪٥٩,٦	٨٧	مدينة تبوك	مكان الكلية
	٪٤٠,٤	٥٩	أحد فروع الجامعة بالمحافظات	

ثالثاً: أداة الدراسة:

وتمثلت في استبانة تم تصميمها من قبل الباحث تضمنت المعلومات الأساسية لمجتمع الدراسة، ومحاور الدراسة الميدانية التي شملت خمسة أهداف استراتيجية للخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك، والعبارات الدالة على تحقق كل هدف استراتيجي وفقاً لمؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية، والتي بلغ مجموعها في صورتها النهائية (٤٦) عبارة.

رابعاً: الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة خبراء الخطة الاستراتيجية بجامعة تبوك وأعضاء هيئة تدريس في تخصص الإدارة التربوية، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لما أجمع عليه أغلب المحكمين، وأما الاتساق الداخلي للفقرات، ودرجة

ارتباط كل عبارة بمحورها فقد تمثل في الجدول رقم (٢) الآتي:

جدول (٢)
معاملات الاتساق الداخلي

المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول					
الدرجة	م	الدرجة	م	الدرجة	م	الدرجة	م	الدرجة	م	الدرجة	م	الدرجة	م
**٠,٦١٢	١	**٠,٨٣٦	١	**٠,٦١٣	١	**٠,٥٧٤	١	**٠,٦٧٤	١٩	**٠,٤٦٥	١٠	**٠,٤٦٨	١
**٠,٧٥٠	٢	**٠,٨٢٦	٢	**٠,٥٧٠	٢	**٠,٦٦٦	٢	**٠,٦٣٥	٢٠	**٠,٤١٣	١١	**٠,٤٩٨	٢
**٠,٧٨٥	٣	**٠,٧٨٨	٣	**٠,٦٨٤	٣	**٠,٧٤٥	٣	**٠,٦٣٠	٢١	**٠,٤٠٧	١٢	**٠,٣٤٠	٣
**٠,٦٤٨	٤	**٠,٧٣٨	٤	**٠,٦٥٧	٤	**٠,٦٨٧	٤	**٠,٤٨٢	٢٢	**٠,٥١٨	١٣	**٠,٤٨٣	٤
**٠,٧٠٨	٥			**٠,٦٨٤	٥	**٠,٧٠٩	٥			**٠,٣١٤	١٤	**٠,٣٧٠	٥
**٠,٧١٩	٦			**٠,٥٦٨	٦					**٠,٦٢٥	١٥	**٠,٥٢٦	٦
				**٠,٦٢٤	٧					**٠,٤٧٤	١٦	**٠,٢٨٠	٧
				**٠,٣٩٤	٨					**٠,٥٥٢	١٧	**٠,٣٥٠	٨
				**٠,٦٢٨	٩					**٠,٥٤٠	١٨	**٠,٥٥٢	٩

ويوضح الجدول ارتباط جميع العبارات في كل محور مع محورها عند مستوى الدلالة ٠,٠١،
كما يمثل الجدول رقم (٣) درجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للاستبانة:

جدول (٣)
درجة الثبات للاستبانة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	الثبات الكلي للاستبيان
درجة الثبات	٠,٨٤١	٠,٦٩٩	٠,٧٧٧	٠,٨٠٨	٠,٧٩٤	٠,٩١٦

ويوضح الجدول السابق درجة الثبات لمحور الاستبانة الخمسة، وكذلك الثبات الكلي
للاستبانة والذي جاء وفقا لمعامل ألفا كرونباخ ب ٠,٩١٦.

تحليل وتفسير النتائج

استخدمت أداة الدراسة المقياس الثلاثي (متحقق، متحقق إلى حد ما، غير متحقق)،
والمتمثل مدى وتقدير التحقق له من الجدول الآتي:

جدول (٤)

المدى لمستوى التحقق

المدى	١ - ١,٦٧	١,٦٨ - ٢,٣٤	٢,٣٥ - ٣
مستوى التحقق	غير متحقق	متحقق إلى حد ما	متحقق

وجاءت النتائج والتفسيرات لها على النحو الآتي:

إجابة السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: " تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين"؟

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة للسؤال الفرعي الاول

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
١	يوجد اعتماد أكاديمي (محلي أو عالمي) لبرنامج أو أكثر من برامج القسم أو الكلية	١,٦٦	٠,٧٤٧	غير متحقق	١٨
٢	تم تقويم الكلية وبرامجها المختلفة من قبل وحدة الاعتماد الأكاديمي بعمادة التطوير والجودة	٢,١٤	٠,٨١١	متحقق إلى حد ما	١١
٣	تم وضع خطة خمسية لإنشاء أقسام أو برامج جديدة للكلية لتلبية احتياجات المنطقة	١,٩١	٠,٧٦٩	متحقق إلى حد ما	١٧
٤	تم إعداد برنامج للطلاب المتميزين يساعدهم على أخذ مواد متقدمة أو دورات تدريبية في جامعات أخرى داخل أو خارج المملكة	١,٥٥	٠,٦٩٦	غير متحقق	١٩
٥	تم تنفيذ برنامج للطلاب المتميزين يساعدهم على أخذ مواد متقدمة أو دورات تدريبية في جامعات أخرى داخل أو خارج المملكة	١,٤٢	٠,٦١٩	غير متحقق	٢٠
٦	تم تحسين المعدل التراكمي لطلبة القسم أو الكلية بمقدار ٥% على الأقل سنويا	٢,١٢	٠,٦٥٩	متحقق إلى حد ما	١٢
٧	يتم التدريس باللغة الإنجليزية لجميع الأقسام عدا قسمي اللغة العربية والدراسات الإسلامية (إن وجد بالكلية)	٢,٣٥	٠,٧٨٤	متحقق	٦
٨	يقتصر ابتعاث المعيدين والمحاضرين على دول أمريكا وكندا والاتحاد الأوروبي والدول المتقدمة	٢,٤٨	٠,٦٣٥	متحقق	٢
٩	يتم تدريس مقررات الكلية باستخدام التعلم الإلكتروني بنسبة لا تقل عن ٢٠% من جملة المقررات	٢,١٥	٠,٧٣٧	متحقق إلى حد ما	١٠
١٠	القاعات الدراسية والمعامل وجميع مرافق التدريس مجهزة بأحدث الوسائل التقنية	٢,١١	٠,٧٠٦	متحقق إلى حد ما	١٣
١١	تتوفر بالكلية الشبكة السلكية واللاسلكية	٢,١٨	٠,٧٢١	متحقق إلى حد ما	٧
١٢	يوجد برنامج أكاديمي للتبادل العلمي للطلبة مع جامعات في أمريكا الشمالية أو الاتحاد الأوروبي أو أستراليا	١,٢٦	٠,٥٥٢	غير متحقق	٢١
١٣	يوجد عدد لا يقل عن (٢) مقرر في كل برنامج أكاديمي يتناول قضايا عامه (مثل: الاقتصاد العلمي، الصحة، السياسة، التاريخ، البيئة، الثقافات، اللغات،...).	٢,١٨	٠,٧٨٥	متحقق إلى حد ما	٨
١٤	يوجد بالكلية عدد لا يقل عن (٤) أعضاء هيئة تدريس من أمريكا الشمالية	١,١٧	٠,٤٨٩	غير متحقق	٢٢
١٥	يوجد دعم متواصل من وحدة تطوير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (وحدة تنمية المهارات) بشأن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم أو الكلية	١,٦٩	٠,٧٤٢	متحقق إلى حد ما	١٦
١٦	يوجد ما لا يقل عن عشرة أعضاء هيئة تدريس بالكلية لديهم خبرات في جامعات وطنية من دول مختلفة	٢,٤١	٠,٧٧٦	متحقق	٥

تابع جدول (٥)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
١٧	يوجد عملية تقويم موضوعية سنوية لتجديد عقود أعضاء هيئة التدريس	٢,٥٢	٠,٦٣٥	متحقق	٢
١٨	يوجد دليل لأعضاء هيئة التدريس يحدد واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم	٢,٥٢	٠,٦٦٧	متحقق	٤
١٩	يوجد تطوير مستمر لمقررات السنة التحضيرية وأساليب تدريسها	٢,٠٨	٠,٦٨٥	متحقق إلى حد ما	١٤
٢٠	يتم استقطاب أعضاء هيئة تدريس أكفاء لتدريس مقررات السنة التحضيرية	٢,٠٣	٠,٦٦٤	متحقق إلى حد ما	١٥
٢١	يتم مقارنة أداء البرامج الأكاديمية بالكلية مع برامج أخرى متميزة بالجامعة	٢,١٦	٠,٧٠٢	متحقق إلى حد ما	٩
٢٢	يوجد دليل للطلاب يوضح حقوقه ومسئولياته وواجباته والخدمات المقدمة له	٢,٦٦	٠,٥٢٩	متحقق	١
	المتوسط العام	٢,٠٥	٠,٦٨٧	متحقق إلى حد ما	

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل بـ (تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين) بلغ درجة ٢,٠٥ وبتقدير: متحقق إلى حد ما، كما أشارت درجات الانحراف المعياري التي تراوحت ما بين (٠,٤٨٩ - ٠,٨١١) إلى تقارب في استجابات افراد المجتمع حول المتوسط الحسابي لها، وقد تحقق عدد (٦) مؤشرات للأداء لهذا الهدف تمثلت في كل من العبارات (٧، ٨، ١٦، ١٧، ١٨، ٢٢)، والتي تمثلت في التدريس باللغة الإنجليزية لغير قسمي الدراسات الإسلامية واللغة العربية، وابتعاث المعيدین والمحاضرين إلى دول أمريكا وكندا والاتحاد الأوروبي والدول المتقدمة، ووجود ما لا يقل عن عشرة أعضاء هيئة تدريس لديهم خبرات في جامعات وطنية من دول مختلفة، ووجود عملية تقويم موضوعية لتجديد عقود أعضاء هيئة التدريس، ووجود دليل لأعضاء هيئة التدريس يحدد واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم، ووجود دليل مماثل للطلبة، وهي تمثل ما نسبته ٢٧٪ من مؤشرات هذا الهدف، في حين أن عدد (٥) من مؤشرات الأداء لهذا الهدف لم تتحقق والمتمثلة في العبارات ذات الارقام (١، ٤، ٥، ١٢، ١٤)، والتي تمثلت في وجود اعتماد أكاديمي (محلي أو عالمي) لبرنامج أو أكثر من برامج القسم أو الكلية، وإعداد برنامج للطلاب المتميزين يساعدهم على أخذ مواد متقدمة أو دورات تدريبية في جامعات أخرى داخل أو خارج المملكة، وتنفيذ برنامج للطلاب المتميزين يساعدهم على أخذ مواد متقدمة أو دورات تدريبية في جامعات أخرى داخل أو خارج المملكة، ووجود برنامج أكاديمي للتبادل العلمي للطلبة مع جامعات في

أمريكا الشمالية أو الاتحاد الأوروبي أو استراليا وجود عدد لا يقل عن (٤) أعضاء هيئة تدريس بالكلية من أمريكا الشمالية، وتمثل هذه المؤشرات نسبة ٢٣٪ من مؤشرات تحقق الهدف، في حين أن بقية العبارات (٢، ٣، ٦، ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٥، ١٩، ٢٠، ٢١) تحققت جزئياً (إلى حد ما) ولم تتحقق بشكل كامل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة لمستوى تحقق هذا الهدف بهذا التقدير إلى حداثة عمر الجامعة التي لم تتجاوز ١١ سنة، ووضع طموحات عالية نسبياً تتطلب بناء ثقافة جودة قبل طلب الاعتماد، وموارد مالية ضخمة لتوفير البيئة التعليمية المثالية وتحقيق النسبة المتوازنة (طالب/أستاذ) في ظل طلب عالٍ ومتنامٍ للالتحاق بالجامعة من المجتمع المحلي، إضافة إلى قلة الخيارات في استقطاب أعضاء هيئة التدريس في ضوء منافسة كبيرة من الجامعات السعودية والخليجية وعدم مرونة زيادة المخصصات المالية والرواتب والتي تعتمد بشكل كبير على ميزانية الجامعة المعتمدة لها من الدولة، مع إغفال أن سنوات دراسة مبتعثي الجامعة -والتي تعول عليه- تزيد على سنوات الخطة الاستراتيجية.

إجابة السؤال الفرعي الثاني

ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي"؟

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة للسؤال الفرعي الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
١	تقدم الكلية على الأقل سنوياً برنامجاً أو ورشة عمل للمجتمع المحلي	٢,٦٣	٠,٥٨٧	متحقق	١
٢	تقدم الكلية برامج تدريبية مجانية عن طريق الإنترنت للمجتمع المحلي	١,٥٥	٠,٦٦٥	غير متحقق	٥
٣	تقدم الكلية استشارات متميزة لمؤسسات وقطاعات المجتمع المحلي	١,٩٧	٠,٦٩٩	متحقق إلى حد ما	٣
٤	يوجد لدى الكلية وسيلة تواصل مع الجمهور الخارجي (صحيفة، محطة إذاعية أو تلفزيونية)	١,٩٦	٠,٨٤٦	متحقق إلى حد ما	٤
٥	يشارك منسوبي القسم أو الكلية (أعضاء هيئة تدريس وطلاب وموظفين) بالأعمال التطوعية	٢,٣٧	٠,٦٢٢	متحقق	٢
	المتوسط العام	٢,١٠	٠,٦٨٤	متحقق إلى حد ما	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاستراتيجي (زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي) بلغ درجة ٢,١٠

وبتقدير متحقق إلى حد ما، كما تدل درجات الانحراف المعياري التي تراوحت ما بين (0,587، 0,699) إلى تقارب في استجابات أفراد المجتمع حول المتوسط الحسابي لها، وقد تحقق عدد (2) مؤشرات للأداء لهذا الهدف تمثلت في كل من العبارتين رقم (1، 0)، والتي تمثل تقديم الكلية على الأقل سنويا لبرنامج أو ورشة عمل للمجتمع المحلي، ومشاركة منسوبي القسم أو الكلية (أعضاء هيئة تدريس وطلاب وموظفين) بالأعمال التطوعية، وثلث نسبة 40%. وهذا لا يتوافق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الكلثم وبدرانة (2012) التي -استهدفت جامعة أم القرى- من ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي، في حين وُجد مؤشر واحد لم يتحقق وهو تقديم الكلية لبرامج تدريبية مجانية عن طريق الإنترنت للمجتمع المحلي، ومثل نسبة 20%. وجاء المؤشران الباقيان رقم (2، 4) بتحقيق جزئي (إلى حد ما)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود جهد مقبول من الجامعة لزيادة الشراكة المثمرة مع مختلف مؤسسات المجتمع المحلي، مع وجود ضعف واضح في البرامج الإلكترونية المقدمة عن بعد ربما يعود لقلة الخبرة لدى الكليات بهذا النوع من البرامج، وكذلك عدم الجاهزية لاعتماد شهادات مثل هذه البرامج الكترونيا، إضافة إلى حداثة مركز البحوث والاستشارات بالجامعة والذي يسهم في تسويق خبرات واستشارات الأعضاء والكليات بالجامعة.

إجابة السؤال الفرعي الثالث

ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة؟"

جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة للسؤال الفرعي الثالث

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
1	تم تحديد الأولويات البحثية لكل قسم	2,16	0,724	متحقق إلى حد ما	1
2	تحتوي البرامج ذات الأولوية البحثية للكلية بدعم من قبل عمادة البحث العلمي	2,10	0,731	متحقق إلى حد ما	2
3	يشارك عدد من طلبة الكلية كل عام في عمل بحوث علمية مفيدة وذات قيمة عالية	2,06	0,736	متحقق إلى حد ما	3
4	يتم الحصول كل عام على مشروع بحثي تعاوني مع أحد القطاعات الصناعية الوطنية	1,40	0,616	غير متحقق	4
5	يوجد لدى الكلية خطة استراتيجية للحصول على تمويل بحثي خارجي	1,72	0,777	متحقق إلى حد ما	5

تابع جدول (٧)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
٦	يوجد حوافز ودعم يقدم لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الذين يقدمون أبحاثاً في مؤتمرات وطنية وإقليمية وعالمية	١,٧٥	٠,٧٢٩	متحقق إلى حد ما	٤
٧	توجد بالكلية مرافق بحوث أساسية متعددة التخصصات والترجمة تدعم التعليم الجامعي	١,٤١	٠,٥٩٥	غير متحقق	٨
٨	يتوافر بمكتبة الجامعة أحدث الدوريات والمطبوعات والمرافق الإلكترونية	١,٦٢	٠,٧٤٤	غير متحقق	٦
٩	يوجد بالكلية على الأقل كرسي بحثي أو مركز بحثي مدعوم	١,٤٢	٠,٧٢٢	غير متحقق	٧
	المتوسط العام	١,٧٤	٠,٦٧٦	متحقق إلى حد ما	

ويتبين من الجدول السابق أن درجة المتوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاستراتيجي (العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة) بلغ ١,٧٤، وبتقدير متحقق إلى حد ما، كما تدل درجات الانحراف المعياري التي تراوحت ما بين (٠,٥٩٥ - ٠,٧٧٧) إلى تقارب في استجابات أفراد المجتمع حول المتوسط الحسابي لها، ويلاحظ على مؤشرات هذا الهدف عدم تحقق أي منها بشكل كامل، مع وجود عدد (٥) مؤشرات تحققت بشكل جزئي (إلى حد ما) وهي العبارات ذات الأرقام (١, ٢, ٣, ٥, ٦)، بينما وُجد عدد (٤) مؤشرات لم تتحقق وهي المتعلقة بالحصول كل عام على مشروع بحثي تعاوني مع أحد القطاعات الصناعية الوطنية، ووجود مرافق بحوث أساسية متعددة التخصصات والترجمة بالكلية تدعم التعليم الجامعي، وتوفير مكتبة للجامعة تضم أحدث الدوريات والمطبوعات والمرافق الإلكترونية ووجود -على الأقل كرسي بحثي أو مركز بحثي مدعوم بالكلية، وتفسر هذه النتيجة بقلة الدعم المالي المخصص للبحث العلمي بالجامعة، إضافة إلى عدد الكراسي البحثية، وأن هذا الهدف ومؤشراته لم يراع ذلك بشكل جيد أثناء وضع الخطة.

إجابة السؤال الفرعي الرابع

ما مستوى تحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية"^٥

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة للسؤال الفرعي الرابع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
١	تتوافر النظافة الجيدة بجميع مرافق الكلية	٢,٣٤	٠,٦٧٩	متحقق إلى حد ما	١
٢	تتوافر صيانة فورية ودورية مستمرة لجميع مرافق الكلية	٢,١٧	٠,٦٧٨	متحقق إلى حد ما	٣
٣	تتوافر بالكلية خدمات أمن وسلامه جيدة	٢,٣٣	٠,٦٤٤	متحقق إلى حد ما	٢
٤	يتم انجاز مشروعات الكلية من البنية التحتية في الوقت المحدد له	١,٨٧	٠,٦٨٧	متحقق إلى حد ما	٤
	المتوسط العام	٢,١٨	٠,٦٧٢	متحقق إلى حد ما	

ويتبين من الجدول السابق أن درجة المتوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاستراتيجي (إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية) بلغ ٢,١٨ وبتقدير (متحقق إلى حد ما)، كما تدل درجات الانحراف المعياري التي تراوحت ما بين (٠,٦٤٤ - ٠,٦٨٧) إلى تقارب في استجابات أفراد المجتمع حول المتوسط الحسابي لها، ويلاحظ تحقق جميع مؤشرات الأداء لهذا الهدف بشكل جزئي (إلى حد ما)، ويمكن تفسير ذلك بعدم كفاية المخصصات المالية لبعض الخدمات كالنظافة والصيانة والأمن والسلامة والتي تعتمد على عقود سنوية، إضافة إلى أن مشروعات البنية التحتية تنفذ من قبل الوزارة فيما يتعلق بالمباني والمشروعات الدائمة والتي ترتبط عقودها وتنفيذها بأكثر من مرحلة وميزانية.

إجابة السؤال الفرعي الخامس

ما مستوى تحقق الهدف الاستراتيجي المتمثل في: "إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية"؟

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة للسؤال الفرعي الخامس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
١	يلتحق موظفو/موظفات الكلية الإداريين ببرامج تدريبية دورية	٢,٤٢	٠,٦٠٨	متحقق	٢
٢	يوجد دليل إداري للموظفين الإداريين يوضح المهام والمسؤوليات والصلاحيات	٢,٣٠	٠,٦٩٨	متحقق إلى حد ما	٤
٣	يتمتع موظفو/موظفات الكلية بالكفاءة المطلوبة	٢,٢٧	٠,٦٣٨	متحقق إلى حد ما	٥

تابع جدول (٩)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
٤	تقدم حوافز تشجيعية للموظفين المتميزين من قبل الجهة المعنية بالجامعة	١,٨٠	٠,٧٠١	متحقق إلى حد ما	٦
٥	يتم الاستفادة من خدمات الوحدات الإدارية بالجامعة من خلال موقعها الإلكتروني مباشرة	٢,٣٢	٠,٦٩٢	متحقق إلى حد ما	٣
٦	تتوافر على الإنترنت جميع النماذج وتوضيح الإجراءات المتعلقة بمعاملات أعضاء هيئة التدريس	٢,٦١	٠,٥٥٦	متحقق	١
	المتوسط الحسابي	٢,٢٩	٠,٦٤٩	متحقق إلى حد ما	

ويتبين من الجدول السابق أن درجة المتوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاستراتيجي (إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية) بلغ ٢,٢٩، وبتقدير (متحقق إلى حد ما)، كما تدل درجات الانحراف المعياري التي تراوحت ما بين (٠,٥٥٦ - ٠,٧٠١) إلى تقارب في استجابات أفراد المجتمع حول المتوسط الحسابي لها، وقد حصل كل من المؤشرين (تتوافر على الإنترنت جميع النماذج وتوضيح الإجراءات المتعلقة بمعاملات أعضاء هيئة التدريس، يلتحق موظفو/موظفات الكلية الإداريين ببرامج تدريبية دورية)، على تقدير (متحقق)، بينما جاءت بقية المؤشرات بتقدير تحقق جزئي (إلى حد ما)، وتوضح نتيجة هذا الهدف اهتمام الجامعة بتدريب الموظفين وتحقيق فرص التدريب لهم، كما تكشف استخدام الجامعة للتقنية الإلكترونية فيما يتعلق بخدمات أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتوافق إلى حد كبير مع نتيجة دراسة الشويخ (٢٠١٣) في أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان له أثر إيجابي في تحسين أداء الكليات.

وتتضح فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧ هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦ م) في تحسين أداء الكليات العلمية من الجدول أدناه:

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لواقع تحقق الأهداف الاستراتيجية للخطة

م	الهدف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
١	"تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين"	٢,٠٥	٠,٦٨٧	متحقق إلى حد ما	٤
٢	زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي	٢,١٠	٠,٦٨٤	متحقق إلى حد ما	٣

تابع جدول (١٠)

م	الهدف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
٣	"العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة"	١,٧٤	٠,٦٧٦	٥	متحقق إلى حد ما
٤	"إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية"	٢,١٨	٠,٦٧٢	٢	متحقق إلى حد ما
٥	"إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية"	٢,٢٩	٠,٦٤٩	١	متحقق إلى حد ما
	المتوسط العام	٢,٠٧	٠,٦٧٤	متحقق إلى حد ما	

يتبين من الجدول السابق أن فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٢٧هـ/ ٢٠١٢-٢٠١٦م) في تحسين أداء الكليات العلمية قد تحققت بشكل جزئي أي بمستوى متحقق إلى حد ما، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي لها ٢,٠٧، وجاء الهدف الاستراتيجي رقم (٥) كأعلى مستوى تحقق بينها، وجاءت كل من الأهداف رقم (٤، ٢، ١) بدرجات مقاربة لتحقيق مع الهدف السابق وبدرجات متوسط حسابي فوق ٢، مما يشير إلى تحقق أكثر مؤشرات الأداء لهذه الأهداف ويلاحظ أن أقل الأهداف الاستراتيجية تحققت هو الهدف رقم (٣) المتعلق بالتطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك، وهذا ربما يعود إلى عدم وجود برامج للدكتوراه في الجامعة، إضافة إلى ضعف المخصصات المالية الخاصة بدعم البحوث العلمية، وإشكالية الضعف الذي تعاني منه مؤسسات التعليم العالي بالعالم العربي ومنها السعودية في بذل الجهد الأكبر في دعم البحوث العلمية وزيادة مخصصاتها المالية والاستفادة من نتائجها العلمية، وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة (Kibachia, 2014) التي أبرزت عوامل الخطر لعدم نجاح الخطط الاستراتيجية في عدم كفاية الدعم المالي، كما أن النتيجة العامة لفاعلية الخطة الاستراتيجية تكشف عن تحقق عدد (١٠) مؤشرات للأداء بشكل كامل، في مقابل عدد (١٠) مؤشرات للأداء لم تتحقق بشكل كامل، وتحقق بقية المؤشرات وعددها (٢٦) بشكل جزئي (إلى حد ما)، وهذه النتيجة تتوافق إلى حد كبير مع ما توصلت له كل من دراسة سعاد الحارثي (٢٠١١)، والبشير (٢٠١٤)، والزايديين (٢٠١٢) من تحقق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات بمستوى متوسط.

إجابة السؤال الفرعي السادس

هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية الخمسة تعزى إلى كل من متغير: المنصب، الجنس، مقر الكلية؟

أولاً: وفقاً لمتغير المنصب: والذي يتكون من عميد، وكيل كلية، رئيس أو مشرف قسم، ويتضح من الجدول الآتي:

جدول (١١)
اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المنصب

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الهدف الاستراتيجي
٠,٠٨٤	٢,٥٢٥	١٣٢,١٤١	٢	٢٦٤,٢٨١	بين المجموعات	"تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محلياً وعالمياً يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين"
		٥٢,٣٤١	١٤٣	٧٤٨٤,٧١٢	داخل المجموعات	
			١٤٥	٧٧٤٨,٩٩٣	المجموع	
٠,٣٤٩	١,٠٦٠	٥,٧١٧	٢	١١,٤٣٥	بين المجموعات	زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي
		٥,٣٩١	١٤٣	٧٧٠,٩٥٥	داخل المجموعات	
			١٤٥	٧٨٢,٣٩٠	المجموع	
٠,٢٨٣	١,٢٧٤	١٨,٧٥٠	٢	٣٧,٥٠٠	بين المجموعات	"العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة"
		١٤,٧١٩	١٤٢	٢٠٩٠,١٢٧	داخل المجموعات	
			١٤٤	٢١٢٧,٦٢٨	المجموع	
٠,٦٧٠	٠,٤٠١	١,٨٦٨	٢	٣,٧٣٧	بين المجموعات	"إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية"
		٤,٦٦٠	١٤٢	٦٦١,٦٧٥	داخل المجموعات	
			١٤٤	٦٦٥,٤٠٧	المجموع	
٠,٠٧٢	٢,٦٧٧	١٩,٧٣٩	٢	٣٩,٤٧٧	بين المجموعات	"إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية"
		٧,٢٧٣	١٤٢	٣٣-١٠٤٧	داخل المجموعات	
			١٤٤	١٠٨٦,٥١٠	المجموع	

ويلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أي فروق دالة إحصائية بين جميع أفراد المجتمع تعزى إلى المنصب الإداري، مما يدل على تقارب وجهات نظر القيادات الأكاديمية حول واقع تحقق هذه الأهداف الإستراتيجية كونها أهدافاً شاملة تستهدف جميع كليات وإدارات ووحدات الجامعة بمختلف مستوياتها التنظيمية والوظيفية.

جدول (١٢)

اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المتوسط الحسابي	الجنس	الهدف الاستراتيجي
٠,٥٩٣	٠,٥٣٦	٤٥,٢٨٢٤	ذكر	"تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين"
		٤٤,٦٢٣٠	أنثى	
٠,٠٥٨	١,٩٠٨ -	١٠,١٦٤٧	ذكر	زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي
		١٠,٩٠١٦	أنثى	
٠,٩٤١	٠,٠٧٤	١٥,٦٥٤٨	ذكر	"العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة"
		١٥,٦٠٦٦	أنثى	
٠,٢٥٠	١,١٥٦	٨,٨٩٢٩	ذكر	"إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية"
		٨,٤٧٥٤	أنثى	
٠,٧٤٢	٠,٣٣٠ -	١٣,٦٦٦٧	ذكر	"إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية"
		١٣,٨١٩٧	أنثى	

ويلاحظ من الجدول السابق عدم وجود أي فروق دالة إحصائية بين جميع أفراد المجتمع تعزى إلى متغير الجنس، وهذا يدل على أن الإجراءات والبرامج التي تتحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية تنفذ بنفس القدر في كل من شطر الطلاب وشطر الطالبات، ومن ثم لم يظهر أي فرق في تقدير مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية بين الجنسين من القيادات الأكاديمية.

ثانياً : وفقاً لمتغير مكان الكلية

جدول (١٣)

اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعا لمتغير مكان الكلية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المتوسط الحسابي	مكان الكلية	الهدف الاستراتيجي
٠,٨٢٦	٠,١٢٢ -	٤٤,٨٩٦٦	داخل تبوك	"تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين"
		٤٥,١٦٩٥	في إحدى المحافظات	
٠,٠٠٣	٣,٠٧١ -	١٠,٠٠٠	داخل تبوك	زيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي
		١١,١٦٩٥	في إحدى المحافظات	
٠,٣٧١	٠,٨٩٨	١٥,٨٧٢١	داخل تبوك	"العمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة"
		١٥,٢٨٨١	في إحدى المحافظات	
٠,٠٠٦	٢,٧٩١ -	٨,٣١٤٠	داخل تبوك	"إنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية"
		٩,٣٠٥١	في إحدى المحافظات	
٠,٠١١	٢,٥٦٣ -	١٣,٢٥٥٨	داخل تبوك	"إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية"
		١٤,٤٢٣٧	في إحدى المحافظات	

يلاحظ من الجدول السابق ما يأتي:

لا يوجد أي فروق دالة إحصائية بين أفراد المجتمع تعزى لمتغير مكان الكلية بالنسبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بتقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محليا وعالميا يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، والهدف الاستراتيجي الخاص بالعمل على التطور التدريجي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية في مجالات حيوية منتقاة يحتاجها المجتمع بمنطقة تبوك والمملكة، وهذا يعود في رأي الباحث إلى توحيد الخطط والبرامج الدراسية بين الفروع والأقسام الأساسية بالمقر الرئيس بتبوك، إذ إن كل قسم من أقسام كليات الفروع يتبع أكاديميا (الخطة، توزيع الدرجات، المراجع، نماذج الجودة والاعتماد الأكاديمي) للقسم الأم في الكلية الأساسية بمقر الجامعة، إضافة للخدمات الإلكترونية فيما يتعلق بالتقدم للبحوث العلمية المدعومة مما أسهم في التغلب على عامل البعد والمسافة بالنسبة لكليات الفروع.

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أفراد المجتمع حيال تحقق كل من الأهداف الاستراتيجية رقم (٢، ٤، ٥) والخاصة بزيادة دعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي، وإنشاء بنية تحتية حديثة ومتطورة ملائمة للبيئة التعليمية، وإيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية دائمة تدعم المسؤولية والمساءلة والشفافية، وتظهر جميعها لصالح أفراد المجتمع في الكليات الجامعية بمحافظة تبوك إذ يرون أنها تتحقق بصورة أعلى من أفراد المجتمع بكليات مدينة تبوك، وربما يعود ذلك الفرق لمسؤولية عميد الكلية بالمحافظات إذ إنه يكون مسؤولا مسؤولية تامة عن خدمة المجتمع بالمحافظات وتتبع له مباشرة وحدة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالكلية، بخلاف عمداء الكليات بمدينة تبوك حيث توجد عمادة لخدمة المجتمع والتعليم المستمر ومن ثم فإن النشاط رسميا مناط بالعمادة والتنسيق المشترك بينها وبين الكليات، فضلا عن وجود وكالة جامعة للفروع بالجامعة تعمل مباشرة على الإشراف على عمل الكليات الجامعية والتنسيق مع كافة الوكالات والجهات بالجامعة لتوفير الاحتياجات الخاصة بالكليات ومنسوبيها.

التوصيات

يوصي الباحث بالآتي:

- نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمية بين منسوبي الكليات العلمية من خلال: التوعية والمحاضرات والندوات والمنشورات المخطط لها من قبل عمادة التطوير والجودة، والتعاون مع بعض المراكز المتخصصة في ذلك في مجال الاستشارة وتحديد الإجراءات ومتابعة العمليات.

- توسيع قاعدة الاتفاقيات الفاعلة بين الجامعة والجامعات المتقدمة فيما يخص المشاركة الطلابية والتعاون العلمي لهم، وذلك من خلال: إصدار قواعد تنظيمية تنفيذية تسهل مشاركة الطلبة واعتماد ساعاتهم التدريبية ضمن الخطة الدراسية لهم بالبرنامج الملتحقين به لتحفيزهم وتحقيق تميزهم.
- مساعدة الكليات العلمية في استقطاب أعضاء هيئة تدريس من الدول المتقدمة وخاصة أمريكا الشمالية، من خلال: إقامة اتفاقيات مشتركة مع بعض الجامعات، وإقامة مكاتب خدمية للجامعة بالمحقيات السعودية بأمريكا وكندا ووسط أوروبا للمساعدة في ذلك، مع زيادة الحوافز المقدمة للمستقطبين.
- أن تشرع عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في إعداد دورات مجانية من خلال الإنترنت للمجتمع المحلي باختلاف شرائحه ومؤسساته بالمشاركة مع الكليات العلمية وعمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، وأن تضع السياسات والضوابط والحوافز لذلك واعتمادها من المجالس المختصة بالجامعة وجهات الاعتماد.
- ضرورة تنوع مصادر الدخل في الموارد البديلة للجامعة، وتفعيل دور معهد البحوث العلمية والاستشارات في تسويق خدمات الجامعة وأعضائها، والاستثمار في الكراسي البحثية، والوقف وغيره، وتخصيص جزء منها في دعم البحوث العلمية بالجامعة، ومن ذلك بناء أوقاف للجامعة على أراضيها التجارية، وكذلك بناء منشآت سياحية على أراضيها الواقعة على البحر في كل من ضباء وحقل.
- تقييم البرامج الأكاديمية الحالية بالجامعة، ومدى إسهامها في خطة التحول للمملكة العربية السعودية ٢٠٢٠م، ورؤية المملكة ٢٠٣٠م، وإعادة النظر في كل ذلك وفقا لذلك.
- أن يراعى في بناء الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة إمكانات الجامعة الواقعية، وأن تكون الطموحات والأهداف المراد تحقيقها تتوافق مع قدرة الجامعة خلال السنوات المحددة، وأن تركز على الإدارة الإلكترونية لكافة أنشطتها ومعاملاتها وعملياتها.

المراجع

- فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م) ... د. ضيف الله حمرون
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأشقر، إبراهيم يوسف (٢٠٠٢). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- البشير، عبدالله الطاهر محمد (٢٠١٤). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس الليبيين في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية. (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- جامعة تبوك (١٤٣٣هـ). الخطة الاستراتيجية: جسر للتميز ١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م. تبوك.
- الجندي، عادل السيد محمد (١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي (ط٢). الرياض: مكتبة الرشد.
- الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١١). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ندوة التعليم العالي للفتاة: الأبعاد والتطلعات، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- حافظ، محمد صبري و البحيري، السيد السيد محمود (٢٠٠٦). تخطيط المؤسسات التعليمية (ط١). القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- حلس، سالم عبدالله (٢٠١٢). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ١٣(١)، ١٢٩-١٥٠.
- الخطيب، أحمد (١٤٣٦هـ / ٢٠١٥). إدارة التعليم العالي (التحديات - نماذج حديثة - آفاق مستقبلية) (ط١). الرياض، السعودية: مكتبة الرشد.
- دراكر، بيترف (٢٠٠٦). أفكار دراكر اليومية في الإدارة (ط١). الرياض: مكتبة جرير.
- رمضان، محمد جابر (٢٠١٣م). بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية. جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، ٣٢(٣)، ٣٠٤-٣٦٠.
- الزيداني، مفلح عوده (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للتمكين. (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد (٢٠١٣). أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظات غزة: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية. المؤتمر العلمي الأول: دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، كلية العلوم والتكنولوجيا، خانيونس.

الطائي، مصطفى حميد (٢٠١٤م). التخطيط الاستراتيجي للجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: دراسة ميدانية على عينة من المتخصصين بالجودة في التعليم العالي ٢٠١٢/٢٠١٣. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ٧(١٨)، ٢٠١-٢١٨.

عبيد، عصام محمد (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. السعودية، المجلات العلمية. معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، (٤)، ٢١-٧٨.

العرفج، عبد المحسن (٢٠٠٥م). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من منظور استراتيجي. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع)، القاهرة: ٢٣٣-٢٥٣.

عقل، عقل محمد (٢٠١٤م). تنفيذ الخطط الاستراتيجية وحوكمتها (ط١). عمان، الأردن: دار عيذاء للنشر والتوزيع.

علي، علي حمود (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين.

الغالب، طاهر محسن وإدريس، محمد صبحي (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل.

الكلثم، حمد مرضي و بدرانة، حازم علي (٢٠١٢). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. ٥(١٠)، ١٨٧-٢٠٢.

كيني، جراهام (٢٠٠٧م). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء. ترجمة: هند السديري، (ط١). الرياض، السعودية: العبيكان.

مياً، علي يونس وديب، صلاح شيخ والشامسي، سالم راشد (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين: دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية — سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. ٣٠(٤)، ٩١-١١٢.

الهاشم، ليلي بنت سعد (١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦). واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

هلال، محمد عبدالغني (٢٠٠٧). التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف نربط بين الحاضر والمستقبل. القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧). الخطة المستقبلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠هـ / ٢٠٢٩م. الرياض، كتيب تعريفية.

- Arasa, R. & K'Obonyo, P. (2012). The Relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
- Baloglu, N., Karadag, E. & Karaman, H. (2008). The Strategic planning attitude scale: A Study of exploratory and confirmatory factor analyses. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 8(2), 429-437.
- Kibachia, J., Iravo, M. & Luvanda, A. (2014). A Survey of risk factors in the strategic planning process of parastatals in Kenya. *European Journal of Business and Innovation Research* 2(3), 51-67.
- Salter, R. L. (2014). *Two Case Studies of the University Strategic Planning Process*. (Doctoral dissertation), Lindenwood University, USA), ProQuest LLC, UMI Number: 3645324
- Taiwo, A.S. and Idunnu, F.O. (2007). *Impact of strategic planning on organizational performance and survival*. *Research Journal of Business Management*, 1, 62-71. Retrieved from <http://scialert.net/abstract/?doi=rjbm.2007.62.71>
- Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 1-16.