

نحو نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية

د. محمد أحمد الجيزاوي *

مقدمة:

تبدأ مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال ثلاثة مداخل يمكن الفصل بينهما بالرغم من تكاملها وترابطها: الأول: يعتمد على تحديد الاتجاه الاستراتيجي من رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية ثم يتم إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة، باعتبار أن هذا المدخل الأكثر دعماً للطموح والوصول للوضع المرغوب فيه، والثاني: يعتمد إجراء التحليل الاستراتيجي أولاً قبل البدء في تحديد التوجهات الاستراتيجية، باعتبار أن هذا المدخل الأكثر واقعية، أما الثالث: فهو يمزج بين المدخلين السابقين، ويرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتحليل وتقييم البيئة، يفترض أن ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل والعلاقة بينهما (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩). وقد رجحت الدراسة الحالية المدخل الثالث كأسلوب يجمع بين الطموح والواقعية، وتبنته في طريقة بناء النموذج المقترح في بناء التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

وتقدم هذه الدراسة إطاراً لنموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية، التي تم اشتقاقها بمنهجية تحليل السلاسل الزمنية على خمس مراحل، وقد تم اختبار النموذج ومدى صلاحيته لبناء التوجهات الاستراتيجية من العينة العمدية التي حددتها الدراسة، وهي مكونة من كل العاملين في لجان الخطة الاستراتيجية الرئيسية والفرعية بجامعة الملك

* كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل.

فيصل والتي انتهت إلى قبول النموذج المقترح، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة للجامعات الحكومية السعودية ضرورة استنباط التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية من المؤشرات المعتمدة عالمياً والتي عبر عنها النموذج بعيداً عن الرؤى والاجتهادات الشخصية للقيادات الجامعية والمكلفين بوضع الخطط الاستراتيجية، وعدم اللجوء للاجتهد إلا في حدود ضيقة جداً، مع ضرورة الاهتمام بالتوجهات العالمية في التعليم العالي. فبالرغم من أهميتها في تصنيف المملكة الحاضنة للجامعات الحكومية عالمياً، إلا أن الدراسة تؤكد أن هذه المؤشرات الأقل تأثيراً في التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات لتحسين وتطوير الأداء والمكانة لجامعة الملك فيصل التي تم أخذها كحالة دراسية لاختبار وتطبيق فروض البحث عليها، ومن ثم تعميم النتائج على الجامعات الحكومية. وتمر جامعة الملك فيصل بتجربة وضع الخطة الاستراتيجية الثانية ٢٠١٦-٢٠٢٠هـ، والتي تسعى من خلالها إلى توظيف أفضل لكوادرها العلمية المتخصصة في لجان الخطة الرئيسة والفرعية بما يؤدي إلى نتائج تدعم مكانة ودور ورسالة الجامعة.

تنقسم الدراسة إلى خمسة أقسام:

أولاً: الإطار العام للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: بلورة نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية

رابعاً: تطبيق النموذج المقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية على جامعة الملك فيصل
خامساً: توصيات الدراسة .

أولاً: الإطار العام للدراسة:

ويتناول مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، منهجية الدراسة.

١ - مشكلة الدراسة:

تبحث الجامعات العربية عن موطئ قدم لها بين الجامعات العالمية الكبرى المتميزة التي حازت على سمعة وصيت عالمي، وضعها في مكان الصدارة لما تقدمه من خدمات تعليمية جيدة ونفع للمجتمع التي تخدمه، بل وللنفع العام الذي تقدمه للبشرية، فضلاً عن النوعية المتميزة من الخريجين. وتجتهد الجامعات العربية في هذا السياق سعياً منها نحو التميز المحلي والدولي، خاصة أن أقدم الجامعات في العالم هي جامعات عربية.

وتجدر الإشارة إلى أن المساعي التي تقوم بها الجامعات العربية نحو هذا الهدف تصيب أحياناً وتخطئ أحياناً أخرى، ولكن على وجه الإجمال فإن جميع الجامعات العربية لم تصل احداها إلى أن يوضع اسمها بين المائة جامعة الأولى على مستوى العالم ، رغم عراقه العديد منها، ورغم أن العديد من كوادرها العلمية تشارك في صناعة تميز وتفوق العديد من الجامعات الأوروبية والأمريكية بعد هجرتها إليها للعمل فيها، ومن أهم المشكلات التي تمنع تطور وتقدم الجامعات العربية غياب التوجهات الاستراتيجية أمام أعين صناع القرار فيها . فبالرغم من وجود المكونات الأربعة المتمثلة في الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية في معظم الجامعات العربية، إلا أن الواقع العملي يقول إن الأمور تسير عكس ما يتم إعلانه، أو على أقل تقدير يكون أداءها المنفذ أقل من الأداء المتوقع والمخطط له بكثير، خاصة مع تغير القيادات الجامعية، وتغير الأعضاء القائمين

على وضع الخطة الاستراتيجية ومتابعتها، وغياب المعايير القياسية للرقابة عليها، وهو الأمر الذي يدفعنا للبحث عن طريقة للتغلب على هذه المشكلة الحقيقية المؤثرة على مستقبل الجامعات العربية بصفة عامة وعلى الجامعات السعودية الحكومية بصفة خاصة، وذلك بجعل التوجهات الاستراتيجية بمكوناتها الأربعة نصب أعين صناع القرار بشكل دائم يصعب تغييره، إلا في أضيق الحدود، فلا تتغير بتغير قيادات جامعية أو بأعضاء لجان معينة وإنما يسمح بالتغيير فقط تحت وطأة الظروف القهرية.

تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج للتوجهات الاستراتيجية من خلال مجموعة من المؤشرات تضبط إيقاع أدائها، بما يخدم كافة الجهات المعنية وذات الصلة بالجامعة.

٢ - أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تعرضت لتحليل التوجهات الاستراتيجية بمكوناتها الأربعة: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام وللمؤسسات التعليمية بشكل خاص، كما أن فكرة النمذجة للتوجهات الاستراتيجية بمكوناتها الأربعة هي فكرة لم يجد الباحث من تناولها في الدراسات السابقة من قبل سواء كانت عربية أو أجنبية.

وتزيد من أهمية الدراسة أهمية ضبط التوجهات الاستراتيجية الطموحة وتوجيه كافة الطاقات والإمكانات نحو تحقيقها في المؤسسات التعليمية، وفي القلب منها الجامعات، والتي يعتبر منتجها من العنصر البشري أهم ما تقدمه للمجتمع، فضلاً عما تقدمه الجامعات من خدمات للمجتمعات المتواجدة فيها في كل المجالات العلمية والبيئية والتعليمية. كما أن الدراسة تفكك مشكلة متجذرة في العالم العربي وهي ارتباط التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بالقيادات الموجودة فيها.

فإن تغيرت القيادات تغيرت التوجهات الاستراتيجية ، الأمر الذي يفقد المؤسسة التعليمية تراكم الخبرات عبر الزمن.

٣- أهداف الدراسة

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة امكانية استخدام النمذجة في تحديد التوجهات الاستراتيجية بالجامعات الحكومية السعودية.
٢. دراسة أثر التغيرات على التوجهات الاستراتيجية بالجامعات الحكومية الناتجة عن التغير في التوجهات الاستراتيجية في:
 - أ. التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية
 - ب. التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي
 - ت. التوجهات الاستراتيجية للإقليم التي تعمل فيه الجامعة
 - ث. التوجهات الاستراتيجية للتميز بالجامعات العالمية
 - ج. التوجهات الاستراتيجية العالمية في التعليم العالي
٣. اقتراح نموذج لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية.

٤- فروض الدراسة

بناء على منطقية التسلسل السابق المشار إليه في بناء التوجهات الاستراتيجية، وكما هو مستقر في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، يمكن صياغة فروض الدراسة (النموذج المقترح) محل البحث كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية للمملكة ، والتوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية من خلال الفروض الفرعية التالية:

- ١-١ تؤثر التوجهات السياسية للدولة على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- ٢-١ تؤثر التوجهات الاقتصادية والمالية على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- ٣-١ تؤثر التوجهات الاجتماعية والثقافية على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي وبين التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية ، من خلال الفروض الفرعية التالية:
- ١-٢ تؤثر مؤشرات أعضاء هيئة التدريس بوزارة التعليم العالي على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- ٢-٢ تؤثر مؤشرات الكفاءة والبحث العلمي بوزارة التعليم العالي على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- ٣-٢ تؤثر التوجهات الرسمية المعتمدة بوزارة التعليم العالي على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية للإقليم المقام فيه الجامعة، وبين التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية، من خلال الفروض الفرعية التالية:
- ١-٣ يؤثر عدد سكان الإقليم على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.
- ٢-٣ تؤثر تقديرات السكان لسنوات الخطة الاستراتيجية على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

٣-٣ تؤثر الحركة الاقتصادية بالإقليم على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية للتميز بالجامعات العالمية، والتوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية، من خلال الفروض الفرعية التالية:

١-٤ تؤثر عراقة وقدم الجامعة على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

٢-٤ تؤثر البيئة والثقافة المحيطة بالجامعة على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

٣-٤ تؤثر معايير التصنيف العالمي للجامعات على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية العالمية في التعليم العالي، وبين التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية، من خلال الفروض الفرعية التالية:

١-٥ تؤثر مؤشرات الطلاب المقيدون المقارنة على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.

٢-٥ تؤثر مؤشرات الحراك الدولي المقارن على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.

٣-٥. تؤثر مؤشرات الكفاءة والبحث العلمي على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.

٥- **منهجية الدراسة:** تنطلق منهجية الدراسة من محورين:

الأول: استخدام المنهج الاستقرائي في إتمام الجانب النظري للدراسة، عند بناء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

الثاني: استخدام المنهج الاستنباطي في الجانب الميداني، واختبار الفروض الرئيسية، التي بُني عليها النموذج على جامعة الملك فيصل، باعتبارها أحد الجامعات الحكومية، ثم تطبيق النموذج المقترح كحالة دراسية على خطة جامعة الملك فيصل (٢٠١٦-٢٠٢٠م).

يلي ذلك ترتيب الإجراءات والعمل الميداني، بالبدء في بناء النموذج، واستكماله نظرياً، وصياغته في شكل استبيان، تم طرحه على العينة المستهدفة، وجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي لبعض الدراسات الأجنبية والعربية التي تقدم خبرات وتجارب متنوعة، يمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير مخرجات هذه الدراسة.

١. دراسة (Organ & Ghobadian 2004)

طرحت الدراسة السؤال المتكرر وهو لماذا يكون أداء بعض الشركات أفضل من الأخرى؟ وقامت بدراسة هذا الأمر من منظور التوجهات الاستراتيجية القائمة على قدرات المنظمة التنظيمية، ومدى تأثيرها على الأداء، والميزة التنافسية، ووضعت في ذلك افتراضين تم اختبارهما، الأول هو أن القدرات التنظيمية تساهم في صناعة التوجهات الاستراتيجية في الشركات المتوسطة والصغيرة، والثاني أن القدرات التنظيمية تؤثر على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

صممت الدراسة لاختبار فروضها سلسلة من المقابلات مع الرؤساء التنفيذيين للشركات المتوسطة والصغيرة، لفهم العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والقدرات والكفاءات بهذه الشركات، وكذلك مقابلة بعض الموظفين تمثيلاً لفئة الموظفين في هذه الشركات. اختارت الدراسة قطاعين فقط من الصناعة في المملكة المتحدة

لتجري عليها الدراسة، بناءً على ثلاثة شروط هي الأهمية الاقتصادية للقطاع، ومدى توفر عدد كافي من الشركات المتوسطة والصغيرة فيه، وأن منتجاتها مؤثرة في السوق وفي مرحلة النضوج، وبحسب هذه الشروط تم اختيار قطاعي الالكترونيات والهندسة. واستهدفت الدراسة عينة مكونة من ١٠٠٠ شركة متوسطة وصغيرة، وكانت نسبة الاستجابة والتعاون ٢٧% بعدد ١٩٤ شركة.

وقد انتهت الدراسة إلى أن:

- القدرات التنظيمية تمكن الشركات المتوسطة والصغيرة من ضبط توجهاتها الاستراتيجية في إدارة مستقبلها، من خلال التركيز على احتياجات المستهلك ومتطلباته، وفي نفس الوقت تمكنها من إدارة أزماتها ومشاكلها في بيئتها التشغيلية.

- القدرات التنظيمية في الشركات ذات الأداء العالي، أعلى بكثير من الشركات ذات الأداء المنخفض، مما يعني أن القدرات التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء.

- الشركات التي تبحث عن الأداء العالي عليها أن تهتم بالأنشطة التي تولد قدرات إضافية، ومن ثم تبني توجهات استراتيجية جديدة بناء على ذلك.

٢. دراسة عبد البديع، وليثي (٢٠٠٦)

ناقشت الدراسة أهمية استخدام مدخل نمذجة الأعمال من منظور استراتيجي في تفعيل القياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال غير الخدمية (مجموعة شركات الصناعات المعدنية التابعة للشركة القابضة للصناعات المعدنية المصرية وعددها ثمانية عشر شركة)، حيث قامت الدراسة بمحاولة وضع إطار مقترح يربط

بين مقومات تطبيق منهج التقويم المتوازن للأداء ومتطلبات التطبيق الناجح لاستراتيجية التوجه نحو العميل معتمداً في ذلك على مدخل نمذجة الأعمال. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي في تحليل نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، بهدف استخلاص أهم المقومات التي يمكن أن يبنى عليها الإطار المتكامل الذي يربط بين منهج التقويم المتوازن للأداء، ومتطلبات تطبيق استراتيجية التوجه نحو العميل. وطبقت الدراسة ميدانياً باستخدام مدخل النمذجة القائم على أساس صياغة علاقات السبب والنتيجة المبنية على قاعدة إذا-إذاً (If-Then) في وضع إطار مقترح يحقق التكامل بين مقومات التقويم المتوازن للأداء، ومتطلبات تطبيق استراتيجية التوجه نحو العميل في تلك المنظمات.

وكان من ضمن نتائج الدراسة:

- إن بناء إطار متكامل لتقويم الأداء المتوازن يمكن تطبيقه في شركات قطاع الصناعات المعدنية، ويدعم استراتيجية التوجه نحو العميل.
- أن المراحل الرئيسية للإطار المقترح بخطواتها التفصيلية بحسب مدخل النمذجة، هي مراحل وخطوات ذات علاقة متبادلة ومتكاملة مبنية على قاعدة السبب/النتيجة (إذا-إذاً).
- صياغة مؤشرات للتقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي بشركات قطاع الصناعات المعدنية طبقاً للإطار المقترح.

٣-دراسة (2011) Quartel, Jonkers & Sinderen

استهدفت الدراسة تقديم لغة لنمذجة الدوافع لدى أصحاب المصلحة لهيكلية الشركات ، من خلال أهدافها واحتياجاتها المختلفة وأسمتها (ARMOR) ، وذلك من خلال صيغة متوافقة مع لغة (ArchiMate) وهي لغة تستخدم لوصف وبناء وتشغيل العمليات التجارية، والهياكل التنظيمية، وتدفق المعلومات وأنظمة تقنية المعلومات، والبنية التحتية للتقنية، وتساعد أصحاب المصلحة في الشركات، لتصميم وتقييم القرارات ، ومعرفة آثارها المختلفة ، سواء في داخل الشركة أو خارجها.

اعتمدت الدراسة في تأسيس لغة (ARMOR) لهيكلية الشركات من منظور تقنية المعلومات حسب المنهجية التالية:

- مناقشة إطار نمذجة لغة (ArchiMate) وصلتها بنمذجة الدوافع.
- مناقشة العلاقة بين إعادة هندسة الشركة وهيكلتها.
- تحليل اللغة المعمول بها في نمذجة الاحتياجات وتكوين الأفكار والاحتياجات للغة المقترحة (ARMOR).
- صياغة مصطلحات ومفاهيم اللغة المقترحة (ARMOR) ، وما يتعلق بها في النشأة والتكوين.
- أخيراً إسقاط اللغة المقترحة على (ARMOR) على مثال واقعي، وهو تسجيل المرضى في مراكز الرعاية الصحية، وتحليل التقنيات المختلفة في ذلك، وأدوات الدعم المتاحة للغة المقترحة.
- وانتهت الدراسة إلى تكوين اللغة الجديدة للنمذجة (ARMOR) ، والتي تتسق في مجملها مع لغة النمذجة للشركات القياسية (ArchiMate). وأهم ما يميز اللغة

الجديدة أنها تتبع مخاوف أصحاب المصلحة ، من خلال تتبع أهدافهم التي يبحثون عنها في نموذج هيكل الشركة القصيرة وطويلة الأجل، كما يطرح النموذج بدائلا يمكن لأصحاب المصلحة، اختيار الأكثر ملائمة لهم من بينها.

٤-دراسة (Liu, Eng & Ko (2012)

هدفت الدراسة تقديم نموذج جديد للمشاركة المجتمعية للشركات ، يعتمد على رؤية مدراء الشركات الكبرى المسيطرة، على أصحاب أعلى حصص سوقية في أنشطتها ، لما يسمى باهتمامات أصحاب المصلحة المجتمعية، ودراسة دوافع هذه الشركات في إدارة أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

تم تصميم الدراسة للوصول إلى هدفها على ثلاث مراحل:

- مراجعة أدبيات نظرية أصحاب المصلحة، ودراسة الأهداف الأولية التي يضعها أصحاب المصلحة للمشاركة المجتمعية للشركات من وجهة نظرهم، ثم التحليل الوصفي لأهدافهم وأولوياتها ، آليات التعامل معها، والأدوات التي يتم استخدامها لتحقيقها، ومعاييرهم التي يتم الحكم عليها بأنها كانت ناجحة أو غير ذلك.

- مراجعة أدبيات رأس المال المجتمعي، ومناقشة كيف يتم تكوين الأبعاد المختلفة لرأس المال المجتمعي (الهيكلية، والإدراك المجتمعي، الخدمات النافعة للمجتمع)، من خلال أنشطة المشاركة المجتمعية التي تنفذها الشركات المستهدفة.

- الوصول للنموذج الذي تطمح الدراسة الوصول إليه، وما أسمته الدراسة نموذج المشاركة المجتمعية للشركات الذي يمزج بين نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية رأس المال المجتمعي.

وانتهت الدراسة إلى تقديم وجهة نظر لفهم المخرجات المتوقعة لما يتمنى مدراء الشركات إنجازه، نتيجة لاستثمارهم في المشاركات المجتمعية، وتقديم نموذج

للمشاركة المجتمعية في تحقيق توجهات المجتمع الاستراتيجية، والتي حددتها الدراسة في تسعة توجهات هي:

- ثلاثة داخل المنظمة تقوم على هيكلية الشركة وهي: الوعي التنظيمي، القبول التنظيمي، المساواة التنظيمية.

- ثلاثة تقوم على البعد الإدراكي للمجتمع المحيط بالشركات وهي: شبكات الوصول، شبكات التعاون، شبكة الولاءات.

- ثلاثة تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع وهي: التفاعل المجتمعي، والوئام المجتمعي، التماسك المجتمعي.

٥- دراسة مراد (٢٠١٣)

تتناول هذه الدراسة إشكالية الانفتاح الاقتصادي في الجمهورية الجزائرية كأحد الرهانات الرئيسة للتنمية فيها، حيث تبحث في التعرف على أهم العوامل التي تحدد المتغيرات الكلية للاقتصاد التي تعول عليها الدولة كثيرا في دفع عجلة النمو والانفتاح الاقتصادي، وتهدف الدراسة إلى توفير قاعدة معلومات إضافية لمستخدمي البيانات الاقتصادية للهياكل الرئيسة التي تتحكم في سياسات الانفتاح الاقتصادي، والمساعدة في تقدير الخطر الناتج عن سياسات الانفتاح الاقتصادي، والوقوف على معايير النجاح في الاقتصاد الجزائري، وتحديد مؤشرات قابلة للقياس ومقارنتها بمعايير الاقتصادات الأخرى.

اعتمدت الدراسة في البداية على استنباط نموذج قياسي كلي خاص بالاقتصاد الجزائري للتنبؤ بمتغيراته على المدى القصير والمتوسط والطويل، المتغير التابع فيه هو الناتج المحلي الإجمالي والمتغيرات المستقلة هي الانفتاح المالي، الاستثمار الإجمالي، صافي التجارة الخارجية، وحجم الاستهلاك النهائي. ثم تم استكمال

الدراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام نموذج إحصائي هو تحليل الانحدار المتعدد عبر سلسلة زمنية محددة.

انتهت الدراسة إلى استنباط نموذج قياسي كلي خاص بحالة الاقتصاد الجزائري، يمكن من خلاله التنبؤ بمتغيراته على المدى القصير والمتوسط والطويل، واستنتاج أهم المتغيرات القيادية المؤثرة في الاقتصاد الكلي الجزائري والتي أمكن من خلالها دراسة الصدمات التي يمر بها الاقتصاد، وأهم السياسات الواجب إتباعها مستقبلاً، وأخيراً قدمت الدراسة العديد من المقترحات التحسينية لأداء السياسات الاقتصادية الجزائرية في المستقبل أهمها:

- بالنسبة للسياسات المالية: قدمت أربعة مقترحات تحسينية.
- بالنسبة للسياسات النقدية: قدمت أربعة مقترحات تحسينية.
- كما اقترحت الدراسة إنشاء تكامل عربي موحد.

٦- دراسة العوضي (٢٠١٣)

تتناول الدراسة إشكالية إنشاء فروع للجامعات بالخارج، وما يتبعه من مجازفات، تتعلق بفشل الفرع في تحقيق أهدافه، وبالتالي ما يحدثه من آثار سلبية على سمعة الجامعة الأم. واستهدفت الدراسة دراسة التحديات الإدارية التي تواجهها الفروع، وبشكل خاص تحدي إدارة الموارد البشرية من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات؟
- ما هي آلية تطوير إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات؟

- ما هو موقع نظام إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات قياساً بأنظمة الموارد البشرية العاملة في الدولة؟ وما أبرز المعوقات التي تواجهها؟

وقد استخدمت الدراسة طرق البحث النوعي لجمع وتنظيم وتحليل البيانات الناتجة من مقابلات مع (١١) رئيس فرع لجامعات عالمية معتمدة أكاديمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، من مجتمع دراسة قدرة (٤٥) فرع داخل الدولة، إلا أن الأحد عشر جامعة المنتقاة في العينة هي المعتمدة أكاديمياً من الوزارة. واشتملت أداة المقابلة على ثلاثة أسئلة توجه إلى رئيس فرع الجامعة العالمية، تغطي مستهدفات الدراسة التي طمحت إليها.

وانتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية ، تتبع نظام إدارة مركزي مختلط بمعايير عالمية ، أبرزها في التوظيف والاستقطاب وأعداد طلبة ومدرسين ونسب طلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.
- أن إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في الإمارات ذات نظام متكامل للموظفين والطلبة، من حيث وجود وصف وظيفي، وإجراءات صارمة في التعيين والتدريب.
- أن موقع نظام إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في الإمارات، يتراوح ما بين الانغلاق على الذات، والتكيف محلياً مع أنظمة الدولة الداخلية.

٧- دراسة (Francis & Mathooko 2015)

تبحث الدراسة إشكالية التحديات التي تواجهها الجامعات الحكومية في كينيا، وآلية اختيارها لاستراتيجيات مناسبة ، تستجيب فيها لمتغيراتها البيئية المتمثلة في

الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، تخفف من خلالها المخاطر التي تتعرض لها وتمكنها من تحسين الأداء واقتناص الفرص المتاحة.

واستخدمت الدراسة نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة (المنافسين الجدد، المنافسة الحالية، قوة الموردين التفاوضية، قوة المستهلكين التفاوضية، تهديد البدائل) ، على اعتبار أن المستهلك والمورد هو المجتمع، كإطار سعى من خلاله للوصول إلى الاستراتيجيات المناسبة للجامعات الحكومية الكينية، مع إضافة بعض العوامل الأخرى ، التي توقع الباحث أن تكون مؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الحصول على البيانات الأولية لها بتصميم استبيان أستهدف فيه عينة منتقاة غير احتمالية مكونة من أعضاء الإدارة العليا بالجامعات ، صممها الباحث للوصول إلى أهدافه البحث من مجتمع الدراسة البالغ (٣١) جامعة ، عبارة عن (٢٢) جامعة مكتملة الكليات و(٩) كليات. كما أضاف الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلات غير المنظمة مع الطلاب وموظفي الجامعة ، للوصول إلى رؤية عامة تساعده في إنجاز الدراسة.

وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن الجامعات تطبق الاستراتيجيات التقليدية المحفوظة لديها والمجربة عدة مرات ، كما هو الحال في الأعمال التجارية ، بالرغم أن الجامعات الحكومية ليس بالضرورة أن تهدف في استراتيجياتها إلى الربح.
- إن إطار بورتر للقوى الخمسة التنافسية ، يقدم استراتيجيات مستقلة بغض النظر عن تاريخ تأسيس الجامعة وعراقتها في تقديم خدمة التعليم العالي في كينيا.
- أظهرت الدراسة دور الحكومة البارز في اختيار الاستراتيجيات المستقبلية للجامعات الحكومية ، خاصة تلك التي تتعلق بالمتغيرات البيئية التي قد تملّي على الحكومة اتخاذ قرارات تملّيها على الجامعات الحكومية.

ونخلص من الدراسات السابقة إلى أهم النتائج التالية:

م	الدراسة	أبرز النتائج التي تم الاستفادة منها
١	دراسة Organ & Ghobadian (2004).	أن القدرات التنظيمية بالمنظمة تؤثر على توجهاتها الاستراتيجية
٢	دراسة عبد البديع، وليثي (٢٠٠٦)	آلية تصميم النموذج عند صياغة السبب والنتيجة ومتطلبات تطبيق استراتيجيات التوجه نحو العميل
٣	دراسة Quartel, Jonkers & (Sinderen, 2011)	آلية بناء لغة نمذجة الدوافع لدى أصحاب المصلحة لإعادة هيكلة المنظمات
٤	دراسة Liu, Eng & Ko (2012)	آلية بناء نموذج للمشاركة المجتمعية اعتماداً على رؤية القيادات العليا بالمنظمات
٥	دراسة مراد (٢٠١٣)	كيفية بناء نموذج قياسي للتنبؤ بمتغيراته في الأجل الصير والمتوسط والطويل.
٦	دراسة العوضي (٢٠١٣)	بناء التوجهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات العالمية عند افتتاحها فروع خارجية لها
٧	دراسة Francis & Mathooko (2015)	آلية اختيار الاستراتيجيات المناسبة في الجامعات الحكومية استجابة للمتغيرات البيئية.

ثالثاً: بلورة نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية:

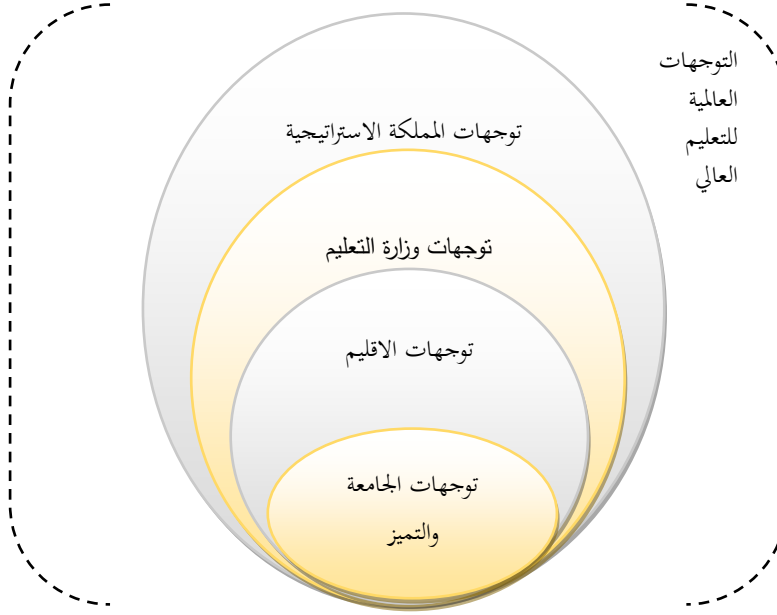
تمثل عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة المهمة الأصعب للإدارة العليا ، والتي تنعكس بشكل مباشر على دقة وفاعلية الأداء للمنظمة، وبالرغم من الاختلاف بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي ، إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات هي الرسالة والرؤية ولائحة القيم بالمنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وقد أشار بعض الباحثان (Certo & peter,1995) إلى أن الاتجاه الاستراتيجي، يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية، ثم تحدد الرسالة في إطار هذه الرؤية، ثم توضع قيم المنظمة بناء علي رؤيتها ورسالتها، وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية. في حين يشير أغلب الباحثون (Irland&Hill,1992)، (Caplan&Norton,2001)، (Niven,2002) إلى أن تحديد الاتجاه

الاستراتيجي، يبدأ بتحديد الرسالة، ثم تحدد القيم في إطار هذه الرسالة ثم تحدد رؤية المنظمة، وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية. وتعتبر هذه الدراسة أن الرأي الأخير هو الأقرب للدقة، وبالتالي اعتمده كمنهجية لها.

وتعرف النمذجة بأنها فكر منظم لتحقيق غاية عملية، وبعبارة أخرى هي مجموعة من العمليات والمعالجات لبناء النماذج التي يراد بها تسهيل فهم الظاهرة المعقدة، وهي تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية بحسب (Kilbridge, 1961) تشتمل على: موضوع النموذج، والمهمة التي سيؤديها، والنظرية التي يستند عليها، والطريقة التي يستخدم النموذج بها نظريته. وبناء على مبدأ وحدة التوجه الاستراتيجي الذي يقوم على حتمية اتباع المستوى الإداري الأدنى توجهات المستوى الإداري الأعلى. في هذا السياق تم بناء نموذج تجريدي ليعبر عن التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية، ليكون موضوع النمذجة هو التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية، ومهمته التنبؤ بالتوجهات المستقبلية، ونظريته هو وحدة التوجهات الاستراتيجية بالجامعات الحكومية السعودية، وطريقته هي المستويات الإدارية الخمسة التي تبدأ بالدولة ثم الوزارة ثم الإقليم التي تعمل فيه الجامعة ثم الجامعة وأخيراً التوجهات العالمية في التعليم العالي.

وتجدر الإشارة إلى ارتباط أمر تحديد الغايات والأهداف في المنظمات بأمرين متلازمين ومتراطبين، يمثل الأول الآليات والإجراءات والطرق المستخدمة لتطوير الغايات والأهداف، فيما يمثل الثاني مدى المشاركة والجهات المسؤولة عن تحديد الغايات والأهداف (الغالب، وإدريس، ٢٠٠٩)، وتقليدياً تحدد التوجهات الاستراتيجية من خلال الأهداف والغايات ضمن الإطار البيروقراطي الرسمي مع وجود إجراءات دقيقة تحترم من قبل كافة المستويات، فالقيادة العليا تضع التوجهات الاستراتيجية من خلال صياغة الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية، فتحترم وتتبع من كافة المستويات الأدنى، فتصاغ الأهداف العملية والتكتيكية بحسب هذه التوجهات. ويصاغ بناء على ذلك البناء الرأسي للنموذج كما يتضح بالشكل رقم (١) التالي:

شكل رقم (١)

مستويات التوجهات المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات
السعودية

المصدر: من إعداد الباحث.

أما المحور الأفقي الذي يتمثل في المؤشرات التي سيعتمد عليها النموذج في تحديد التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية وهي المؤشرات العالمية التي تعتمدها منظمة الأمم المتحدة، والمتمثلة في مؤشرات التعليم العالي التي يرصدها معهد اليونيسكو للإحصاء من خلال بيانات (القبيل والخريجين والمدرسين والإنفاق

والتحصيل التعليمي والأمية والقراءة) وكل بند من هذه البنود له تفاصيل كثيرة وطرق رياضية لحسابها (<http://www.unesco.org>).
بناء على ما سبق قام الباحث باشتقاق النموذج المقترح الموضح في الشكل رقم (٢)، وهو يحتوي على:

- ١- **توجهات المملكة الاستراتيجية:** من خلال حزم المؤشرات الآتية:
 - **التوجهات السياسية:** (الاستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة، نمو عدد الجامعات، نمو عدد الجامعات لكل مليون نسمة، نمو عدد الكليات، توزيع الجامعات حسب المناطق الإدارية، ومدى تناسب عددها مع عدد السكان).
 - **التوجهات الاقتصادية والمالية** (الاستراتيجية بعيدة المدى ٢٠٢٥م، تنوع البرامج والتخصصات، نمو الإنفاق على التعليم الحكومي، نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم العالي من إجمالي الإنفاق الحكومي، معدل الإنفاق الحكومي على الطالب في مؤسسات التعليم العالي، معدل الإنفاق الحكومي على الطالب كنسبة من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، الإنفاق الحكومي على التعليم العالي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ومقارنته عالمياً، الإنفاق الحكومي على الطالب في التعليم العالي كنسبة من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ومقارنته عالمياً).

- **التوجهات الاجتماعية والثقافية** (نمو الطلاب المستجدين وتوزيعهم النسبي حسب الجنس، نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب نوع الدراسة (منتظم/منتسب)، نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب جهة الدراسة (حكومي/ أهلي)، نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب الجنسية، التوزيع النسبي للطلاب المستجدين حسب المستوى التعليمي)

- **توجهات الوزارة الاستراتيجية** من خلال حزم المؤشرات الآتية:

- مؤشرات أعضاء هيئة التدريس (نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس، نمو أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس والجنسية، التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية، التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس حسب المناطق الإدارية، التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس حسب المستوى التعليمي، دليل التكافؤ).

- مؤشرات الكفاءة والبحث العلمي (نسبة الطالب إلى عضو هيئة التدريس، نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الدكتوراه إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس، نسبة الطالب للذين يحملون درجة الدكتوراه، نمو الطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه، نمو الإنتاج البحثي حسب قاعدة ISI/ SCOPUS)

- مؤشرات الطلاب الدارسين بالخارج (نمو أعداد الدارسين بالخارج حسب الجنس، نمو أعداد الدارسين بالخارج حسب فئة الإبتعاث، نمو أعداد الدارسين بالخارج حسب مستوى التعليم التوزيع النسبي للطلاب الدارسين في الخارج حسب مجال التعليم، دليل تكافؤ الجنس لطلاب الخارج)

- توجهات معتمدة (التوسع، الجودة، التمايز)

- **توجهات الإقليم الاستراتيجية** من خلال حزمة المؤشرات الآتية:

• (عدد سكان المنطقة الشرقية ومحافظه الأحساء، تقديرات السكان لسنوات الخطة الاستراتيجية، المنشآت الاقتصادية بالمنطقة الشرقية حسب نوع القطاع والمنطقة الإدارية، المنشآت الاقتصادية حسب فئة حجم المشتغلين والمنطقة الإدارية، توجهات خاصة بجامعة الملك فيصل، توجهات خاصة بالتنافسية)

- **توجهات التميز الاستراتيجية بالجامعات العالمية** من خلال حزمة المؤشرات الآتية:

- (العراقة والقدم، البيئة والثقافة الموروثة، معايير التصنيف العالمية)
- التوجهات العالمية الاستراتيجية في التعليم العالي من خلال الحزم الآتية:
- مؤشرات الطلاب المقيدين (نسبة الطلاب المقيدين في مستوى التعليم (إسكد ٥)، نسبة الالتحاق الإجمالية في التعليم العالي (إسكد ٥ وإسكد ٦)، دليل تكافؤ الجنس لنسب الالتحاق الإجمالية بالتعليم العالي)
- مؤشرات الحراك الدولي للطلاب (التدفق الصافي للطلاب الدوليين، التوزيع النسبي للحراك الدولي للطلاب حسب مجموعات الدول)
- مؤشرات الكفاءة والبحث العلمي (نسبة الطالب إلى عضو هيئة التدريس، حجم الإنتاج العلمي)

رابعاً: تطبيق النموذج المقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية على جامعة الملك فيصل

تعتبر الجامعات الحكومية من أهم الركائز التي تبنى الدولة من خلالها مواردها البشرية، كما تعتبر المخزون الاستراتيجي وبيت الخبرة في كافة المجالات

والتخصصات التي تحتاجها، وتعتبر جامعة الملك فيصل أحد أبرز وأقدم الجامعات بالمملكة العربية السعودية، لذلك كان التوجه لها لاختبار النموذج. وتمتلك المملكة العربية السعودية ٣٤ جامعة منها ٢٥ جامعة حكومية و٩ جامعات خاصة، وتتراوح أعمار السبعة جامعات الحكومية الأقدم بين (٣٧-٦٠) عاماً منذ تأسيسها، أما بقية الجامعات الحكومية فتتراوح أعمارها بين (٥-١٧) عام أي تعتبر حديثه التأسيس نسبياً إذا ما قورنت بالسبعة جامعات الأولى. وتعتبر جامعة الملك فيصل الجامعة الحكومية السادسة من حيث القدم في المملكة حيث تم تأسيسها عام ١٩٧٥م، كما تعتبر الجامعة الحكومية الأولى من حيث القدم في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وقد خاضت جامعة الملك فيصل تجربة التخطيط الاستراتيجي مبكراً، إلا أن البداية الحقيقية وبشكل موثق ومعلن كان في عام ٢٠١٠م حيث أعلنت خطتها الاستراتيجية الخمسية الأولى (١٠١٠-٢٠١٥م)، ثم تخطط الجامعة إلى تدشين خطتها الاستراتيجية الثانية في مطلع عام ٢٠١٦م، ومن أهم الأسباب التي دعت لاختيار جامعة الملك فيصل كحالة تطبيقية لنموذج التوجهات الاستراتيجية المقترح للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالإضافة إلى أنها من أقدم الجامعات السعودية واحتوائها على كل الكليات التي تلبى حاجة المجتمع تقريباً، هو البدء في هذه الدراسة أثناء الإعداد لبناء الخطة الاستراتيجية الثانية (٢٠١٦-٢٠٢٠م) في الجامعة، وجميع اللجان العاملة فيها في حالة استنفار وحضور ذهن في كل ما يتعلق بالأمور العامة أو التفصيلية الخاصة بالخطة.

وتحتوي جامعة الملك فيصل على ١٦ كلية، ١٢ عمادة مساندة منها عمادة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، ومعهد للبحوث والدراسات و١٣ مركز علمي وبحثي، وبلغ عدد الطلاب المقيدين عام ٢٠١٥م-انتظام-٣٨٤٨٨ طالب وطالبة موزعين

على كليات الجامعة، بينما بلغ عدد طلاب التعلم عن بعد ١٥١٨٨٣ طالب وطالبة يدرسون من خلال نظام البلاك بورد. وتبلغ مساحة الجامعة في موقعها الرئيسي ٤ مليون متر مربع ولديها مركز للتدريب والأبحاث الزراعية والبيطرية على مساحة ٦ مليون متر مربع (<https://www.kfu.edu.sa>).

وقد اعتمدت الدراسة على عينة عمدية Purposive sample تتشكل من أعضاء لجان إعداد الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠٢٠م) بجامعة الملك فيصل وذلك لعدة أسباب هي:

- ١- أن جامعة الملك فيصل في طور إعداد الخطة وتوجه كل مواردها لإنجازها في الموعد المحدد
 - ٢- أن أعضاء اللجان في وقت إعداد الدراسة يمارسون أعمال الخطة سواء بالاجتماعات أو الدراسات أو ورش العمل.
 - ٣- أن أعضاء الخطة هم المعنيون بجمع وتنظيم وتلخيص كل البيانات المستخدمة في إعداد الخطة وتحديد توجهاتها المستقبلية.
 - ٤- أن أعضاء الخطة مجموعة منتقاة بعناية من الجامعة تتمثل فيها الخبرة في إعداد الخطط الاستراتيجية، وفي الشؤون الأكاديمية، وخدمة المجتمع. وتعتبر هذه الأمور الأكثر أهمية في بناء التوجهات الاستراتيجية.
- وقد شكلت جامعة الملك فيصل هيكلاً هرمياً للخطة الاستراتيجية يتكون من: لجنة رئيسية عددها ١٠ أعضاء برئاسة وكيل الجامعة للتطوير وخدمة المجتمع وعضوية وكيل الجامعة للبحث العلمي، عمداء الجودة، وكليات عملية ونظرية، ورؤساء إدارات، وبعض المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، و ١٠ لجان فرعية بدءاً من تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وانتهاء بلجنة الصياغة.

وقد بلغ أعضاء اللجان ٥٢ عضواً، إلا أن بعض الأعضاء كان ممثلاً في أكثر من لجنة ليصبح العدد الفعلي للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية ٣٦ عضواً (٦ أستاذ، ١٦ أستاذ مشارك، ١٤ أستاذ مساعد)، وبذلك تصبح العينة المستهدفة ٣٦ عضواً.

وقد تم توزيع النموذج الذي تم صياغته في شكل استبيان على العينة المستهدفة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (٢٩) وجميعها صحيحة، وتعذر الحصول على بقية الاستبيانات لأسباب متعددة جميعها لظروف شخصية تتعلق بأصحابها. وقد تم اختبار صدق وثبات العينة باستخدام معامل ألفا كورنباخ وكانت النتيجة مرضية جداً حيث بلغت قيمة المعامل ٠.٩٧٦.

كما تم استخدام اختبار (T) لاستنتاج دلالة الفروق بين متوسط مجموعات المؤشرات المكونة للنموذج والوسط الفرضي (والبالغ قيمته ٣ بحسب مقياس ليكرت المستخدم في النموذج)، واستخدام معامل "T" ينص على أنه "لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي في قبول المؤشرات المقترحة، لاستنتاج التوجهات الاستراتيجية بمستوياتها الخمسة، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب قيمة "T" لقياس دلالة الفروق بين متوسط درجات كل مجموعة من المؤشرات المكونة للتوجه الاستراتيجي والمتوسط الفرضي للمستويات الخمسة المقترحة بالنموذج.

ويتضح من الجدول رقم (١) أن جميع قيم "T" تراوحت بين (٤.٤٨٠، ١٧.٦٦٢) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهذا ما يشير إلى وجود

فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العينة والمتوسط الفرضي في جميع مستويات النموذج والدرجة الكلية وذلك لصالح متوسط .

جدول رقم (١) بيان مجموعات المؤشرات المكونة للمستويات الخمسة بالنموذج

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ت" مقارنة بالوسط الفرضي				
التوجه العام	المكونات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت عن الوسط الفرضي
مجموعة مؤشرات المملكة العربية السعودية	السياسة	٤.١٩	٠.٦٦	١٠.١٠٩
	الاقتصادية والمالية	٤.١٩	٠.٧٣	٩.٣١
	الاجتماعية والثقافية	٣.٨٥	٠.٧٤	٧.٥٦٧
مجموعة مؤشرات وزارة التعليم العالي	أعضاء هيئة التدريس	٣.٩٧	٠.٧٤	٧.١٥٧
	الكفاءة والبحث العلمي	٤.٠٥	٠.٩٧	٦.٧٨
	الطلاب الدارسين بالخارج	٣.٦١	١.٠٧	٣.٣٥٨
	توجهات معتمدة	٤.٦٦	٠.٥٣	١٧.٦٦٢
مجموعة مؤشرات المنطقة الشرقية والاحساء		٤.٠٩	٠.٨١	٧.٢٤٤
مجموعة مؤشرات التميز في الجامعات		٤.٢٣	٠.٧٢	١٠.٣٤٧
مجموعة المؤشرات العالمية	الطلاب المقيدون	٣.٧١	٠.٧٤	٤.٤٨
	الحراك الدولي للطلاب	٣.٥٢	١.٠٩	٢.٥٥٦
	الكفاءة والبحث العلمي	٧.١٧	١.٠٤	٦.٢٠٢

وقد تم استخدام سلاسل زمنية مختلفة حسب المتاح من قبل المؤسسات الرسمية المعنية بذلك في المملكة العربية السعودية، والتي تراوحت بوجه عام بين الخمس سنوات كحد أدنى (٢٠١١-٢٠١٥) في أغلب الأحوال وتزيد قليلاً في أحيان أخرى. وتشمل هذه الجهات:

- مرصد التعليم العالي التابع لوزارة التعليم العالي.
- معهد الإحصاء التابع لمنظمة اليونسكو (فيما يخص بيانات التعليم)
- وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- التقارير السنوية لمؤسسة النقد العربي السعودي (فيما يخص مؤشرات الإنفاق)
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (فيما يخص الاستراتيجية الوطنية للتحول لمجتمع المعرفة)
- بيانات وزارة المالية (فيما يخص الإنفاق الحكومي)
- مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات (فيما يخص نصيب الفرد من الناتج المحلي)

نتائج الدراسة:

(١) قبول نموذج التوجهات الاستراتيجية (فروض الدراسة)

تشير نتائج تحليل الاستبيان قبول النموذج المقترح للتوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية حيث يشير الجدول رقم (٢) إلى قبول كل المؤشرات المقترحة لقراءة التوجهات السياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والثقافية، وكان أكثر المؤشرات تأثيراً تنوع البرامج والتخصصات ونمو عدد الجامعات.

جدول رقم (٢)			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية			
م. (١) مجموعة مؤشرات التوجهات الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية			
م. (١-١) التوجهات السياسية			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.67685	4.3793	الاستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة	(1-1-1)
.50123	4.4138	نمو عدد الجامعات	(2-1-1)
.74278	3.8621	نمو عدد الجامعات لكل مليون نسمة	(3-1-1)
.61987	4.2069	نمو عدد الكليات	(4-1-1)
.75266	4.0690	توزيع الجامعات حسب المنطق الإدارية ومدى تناسب عددها مع عدد السكان	(5-1-1)
م. (٢-١) التوجهات الاقتصادية والمالية			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.82001	4.3793	الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى ٢٠٢٥ م.	(1-2-1)
.50612	4.4483	تنوع البرامج والتخصصات	(2-2-1)
.71231	4.3103	نمو الإنفاق على التعليم العالي	(3-2-1)
.72431	4.1034	نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم العالي من إجمالي الإنفاق الحكومي على التعليم	(4-2-1)
.61987	4.2069	معدل الإنفاق الحكومي على الطالب في مؤسسات التعليم العالي	(5-2-1)
.82301	3.9655	معدل الإنفاق الحكومي على الطالب كنسبة من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.	(6-2-1)
.65841	4.1724	الإنفاق الحكومي على التعليم العالي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ومقارنته عالمياً	(7-2-1)
.94426	3.9655	الإنفاق الحكومي على الطالب في التعليم العالي كنسبة من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ومقارنته عالمياً	(8-2-1)
م. (٣-١) التوجهات الاجتماعية والثقافية			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.30993	4.1034	نمو الطلاب المستجدين وتوزيعهم النسبي حسب الجنس	(1-3-1)
.55709	3.8966	نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب نوع الدراسة (منتظم / منتسب)	(2-3-1)
.90156	3.7931	نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب جهة الدراسة (حكومي/ أهلي)	(3-3-1)
.94816	3.4483	نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب الجنسية	(4-3-1)
.81851	3.7931	التوزيع النسبي للطلاب المستجدين حسب المستوى التعليمي	(5-3-1)
.77205	3.8966	التوزيع النسبي للطلاب المستجدين حسب المجال التعليمي	(6-3-1)
.84515	4.0000	التوزيع النسبي للطلاب المستجدين حسب المناطق الإدارية	(7-3-1)

(٢) قبول المؤشرات المقترحة لقراءة توجهات وزارة التعليم العالي بالمملكة. تشير نتائج تحليل الاستبيان الجدول رقم (٣) إلى قبول كل المؤشرات المقترحة لقراءة توجهات الوزارة نحو أعضاء هيئة التدريس، والكفاءة والبحث العلمي، والطلاب الدارسين بالخارج، والتوجهات المعتمدة من قبل الوزارة وكان أكثر المؤشرات تأثيراً لتوجهات الوزارة نحو الجودة والتوسع والتميز.

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي بالمملكة مجموعة مؤشرات التوجهات الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي			
م. (١-٢) مؤشرات أعضاء هيئة التدريس			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.58089	4.1379	نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس	(1-1-2)
.75266	3.9310	نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس والجنسية	(2-1-2)
.75266	3.9310	التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية	(3-1-2)
.72431	3.8966	التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس حسب المناطق الإدارية	(4-1-2)
.75266	3.9310	التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس حسب المستوى التعليمي	(5-1-2)
.90565	3.9655	دليل التكافؤ	(6-1-2)
م. (٢-٢) مؤشرات الكفاءة والبحث العلمي			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1.15648	3.8621	نسبة الطالب إلى عضو هيئة التدريس	(1-2-2)
1.01710	3.9655	نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الدكتوراه إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس	(2-2-2)
1.16179	3.7241	نسبة الطالب للذين يحملون درجة الدكتوراه	(3-2-2)
1.06674	4.0690	نمو الطلاب في مرحلة الماجستير والدكتوراه	(4-2-2)
.88918	4.1724	نمو الإنتاج البحثي حسب قاعدة ISI/ SCOPUS	(5-2-2)
.50855	4.4828	الإنفاق على البحث العلمي	(6-2-2)
م. (٣-٢) مؤشرات الطلاب الدارسين بالخارج			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1.01346	3.7931	نمو أعداد الدارسين بالخارج حسب الجنس	(1-3-2)
1.40197	3.5862	نمو أعداد الدارسين بالخارج حسب فئة الإبتعاث	(2-3-2)
1.32613	3.4828	نمو أعداد الدارسين بالخارج حسب مستوى التعليم	(3-3-2)
.94946	3.4828	التوزيع النسبي للطلاب الدارسين في الخارج حسب مجال التعليم	(4-3-2)
.66027	3.6897	دليل تكافؤ الجنس لطلاب الخارج	(5-3-2)
م. (٤-٢) توجهات معتمدة			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.68229	4.5862	التوسع	(1-4-2)
.41225	4.7931	الجودة	(2-4-2)
.50123	4.5862	التميز	(3-4-2)

(٣) قبول المؤشرات المقترحة لقراءة توجهات المنطقة الشرقية

تشير نتائج تحليل الاستبيان الجدول رقم (٤) إلى قبول كل المؤشرات المقترحة لقراءة توجهات المنطقة الشرقية والأحساء وكان أكثر المؤشرات تأثيراً عدد سكان المنطقة الشرقية والأحساء.

جدول رقم (٤)			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية للمنطقة الشرقية والأحساء			
مجموعة مؤشرات التوجهات الاستراتيجية في المنطقة الشرقية والأحساء			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤشرات التوجهات الاستراتيجية في المنطقة الشرقية والأحساء	
.78627	4.2414	عدد سكان المنطقة الشرقية ومحافظة الأحساء	(1-3)
.74278	4.1379	تقديرات السكان لسنوات الخطة الاستراتيجية	(2-3)
.78446	4.1538	المنشآت الاقتصادية بالمنطقة الشرقية حسب نوع القطاع والمنطقة الإدارية	(3-3)
.82301	4.0345	المنشآت الاقتصادية حسب فئة حجم المشتغلين والمنطقة الإدارية	(4-3)
.88362	3.9310	توجهات خاصة بجامعة الملك فيصل	(5-3)
.82301	4.0345	توجهات خاصة بالتنافسية	(6-3)

(٤) قبول كافة المؤشرات المقترحة لقراءة توجهات التميز في الجامعات

تشير نتائج تحليل الاستبيان الجدول رقم (٤) إلى تطابق مؤشري العراقة والقدم والبيئة والثقافة الموروثة في قيمة الوسط الحسابي، بينما كان مؤشر التصنيفات العالمية في المرتبة الأقل.

جدول رقم (٥)			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية للتميز في الجامعات			
مجموعة مؤشرات التوجهات الاستراتيجية للتميز بالجامعات			
مؤشرات التوجهات الاستراتيجية للتميز في الجامعات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
(1-4)	العراقة والقدم	4.3793	49380.
(2-4)	البيئة والثقافة الموروثة	4.3793	67685.
(3-4)	معايير التصنيف العالمي	3.9310	99753.

(٥) قبول كافة المؤشرات المقترحة لقراءة التوجهات الاستراتيجية العالمية
تشير النتائج الجدول رقم (٦) إلى أن أكثر المؤشرات تأثيراً هي نسبة الطالب إلى
عضو هيئة التدريس، وحجم الإنتاج العلمي على التوالي، بينما كان تدفق الصافي
للطلاب الدوليين والتوزيع النسبي للحراك الطلابي الأقل تأثيراً.

جدول رقم (٦)			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية العالمية في التعليم العالي			
مجموعة مؤشرات التوجهات الاستراتيجية العالمية في التعليم العالي			
م. (١-٥) مؤشرات الطلاب المقيدون			
مؤشرات الطلاب المقيدون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
(1-1-5)	نسبة الطلاب المقيدون في مستوى التعليم (إسكد ٥)*	3.6538	68948.
(2-1-5)	نسبة الالتحاق الإجمالية في التعليم العالي (إسكد ٥ وإسكد ٦)	3.8077	84943.
(3-1-5)	دليل تكافؤ الجنس لنسب الالتحاق الإجمالية بالتعليم العالي	3.6538	68948.
م. (٢-٥) مؤشرات الحراك الدولي للطلاب			
(1-2-5)	التدفق الصافي للطلاب الدوليين	3.5172	1.08958
(2-2-5)	التوزيع النسبي للحراك الدولي للطلاب حسب مجموعات الدول	3.5172	1.08958
م. (٣-٥) مؤشرات الكفاءة والبحث العلمي			
(1-3-5)	نسبة الطالب إلى عضو هيئة التدريس	4.2759	92182.
(2-3-5)	حجم الإنتاج العلمي	4.0690	1.16285

*هي مؤشرات عالمية للتعليم العالي تعتمد على منظمة الأمم المتحدة والتي يرصدها معهد اليونسكو للإحصاء.

(٦) مستوى التوجهات الاستراتيجية الخارجية الأكثر تأثيراً في بناء التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية بالمملكة

يتضح من تحليل نتائج الاستبيان الجدول رقم (٧) إلى تساوي المستويات الثلاثة الأولى وهي توجهات المملكة والوزارة والمنطقة الشرقية والأحساء في قوة التأثير على التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية. بينما كان أقل التوجهات تأثيراً في التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية التوجهات العالمية، وإن كانت هذه التوجهات هي الأقل إلا أنها تبقى ذات تأثير واضح على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

جدول رقم (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات الاستراتيجية وقوة تأثيرها حسب العينة		
التوجهات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجموعة مؤشرات المملكة العربية السعودية	٤.٠٧٥	٠.٧٠٦
مجموعة مؤشرات وزارة التعليم العالي	٤.٠٦٨	٠.٨٢٨
مجموعة مؤشرات المنطقة الشرقية والأحساء	٤.٠٨٨	٠.٨٠٧
مجموعة مؤشرات التميز في الجامعات	٤.٢٢٩	٠.٧٢٢
مجموعة المؤشرات العالمية	٣.٧٩	٠.٩٥٨

كما تشير نتائج التحليل الإجمالية إلى أن أكثر المؤشرات تأثيراً في نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية هي المؤشرات المعتمدة من الوزارة والخاصة بالجودة والتوسع والتميز. أما أقل المؤشرات تأثيراً في نموذج

التوجهات هي: التدفق الدولي للطلاب الدوليين والتوزيع النسبي للحراك الدولي للطلاب على التوالي.

(٧) نتائج هامة لدعم صناع الخطة الاستراتيجية في جامعة الملك فيصل تم استخلاصها من خلال نتائج تحليلي PEST و SWOT كما يظهرها كل من ملحق رقم (١) وملحق رقم (٢) على الترتيب.

خامساً: توصيات الدراسة

١. توصيات خاصة بالجامعات الحكومية بالمملكة

- ضرورة الاهتمام باشتقاق التوجهات الاستراتيجية بدقة حيث أكدت الدراسة على حقيقة أن الوقوف على التوجهات الاستراتيجية بدقة يمنح الجامعات الحكومية قدرات عالية للتخطيط الناجح لمستقبلها، ويمكنها من أدواتها لتحقيق تفوقها في المستقبل.

- ضرورة استنباط التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية من المؤشرات المعتمدة عالمياً والتي عبر عنها النموذج بعيداً عن الرؤى والاجتهادات الشخصية للقيادات الجامعية والمكلفين بوضع الخطط الاستراتيجية وعدم اللجوء للاجتهد إلا في حدود ضيقة جداً.

- ضرورة الاهتمام بالتوجهات العالمية في التعليم العالي. فبالرغم من أهميتها في تصنيف المملكة الحاضنة للجامعات الحكومية عالمياً إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن هذه المؤشرات تعد الأقل تأثيراً في التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية.

- ضرورة توجيه استثمار الجامعات الحكومية نحو تحقيق مؤشرات الوزارة المتمثلة في الجودة والتوسع والتمايز، وذلك بسرعة الحصول على الاعتمادات العالمية في الجودة، وتغطية جميع الشرائح المجتمعية المستهدفة من خلال التوسع في القبول، وتحقيق التميز للجامعات الحكومية داخل المملكة وخارجها.

- ضرورة الاهتمام بتوطين الدراسات العليا وسعودتها لتقليل النزوح الكبير للطلاب نحو الخارج لإكمال دراساتهم خاصة وأن المملكة تمتلك إمكانيات تحقيق ذلك، وهذا ما أشارت إليه الدراسة حيث أن مؤشري التدفق الدولي للطلاب والتوزيع النسبي للحراك الدولي هما الأقل تأثيراً على التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية.

٢- توصيات خاصة بجامعة الملك فيصل

- التركيز على متطلبات المنطقة الإدارية التي تعمل فيها جامعة الملك فيصل.
- التركيز على تميز الجامعة بشكل يضمن لها صدارة تتناسب مع عراققتها وقدمها بالنسبة للجامعات الأخرى.
- افتتاح كليات جديدة داخل الحرم الجامعي أو خارجه ، للاستفادة من التوجه الحكومي لتغطية كافة المجالات لتلبية متطلبات المرحلة وخطط التنمية.
- التركيز على التطور النوعي في الخدمات المقدمة للطالب، خاصة تلك التي تخص التجهيزات التعليمية، وبناء مناخ تعليمي مناسب، يساعد على تقديم خدمة متميزة.
- استقطاب المتميزين من الذين أتموا دراستهم على حسابهم الخاص من السعوديين.
- دعم وتشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على البحث والنشر في مجالات علمية معتبرة.
- التأكيد على تطوير الشراكة المجتمعية، باعتبارها الميزة التنافسية التي تسعى الجامعة لتطويرها.
- تطوير برامج تخدم قطاع البترول والصناعات التي تقوم على خدمته.

- سرعة إنجاز الاعتماد المؤسسي للجامعة.
- ترغيب الطالبات بمزيد من المحفزات في البرامج التي لا تلقى قبولاً لديهن.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- العوضي، عائشة. (٢٠١٣)، التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الجامعات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP، العدد ٤٢، ص ٩١-١٠٦.
- ٣- التقرير السنوي الحادي والخمسون، (٢٠١٥)، التقرير الدوري، مؤسسة النقد السعودي، المملكة العربية السعودية.
- ٤- الاستراتيجية الوطنية للتحول لمجتمع المعرفة، (٢٠١٥)، تحول المملكة إلى مجتمع المعرفة، وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية.
- ٥- التقرير العالمي لرصد التعليم العالي (٢٠١٣/٢٠١٤)، التعليم والتعلم: تحقيق الجودة للجميع، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الطبعة الأولى.
- ٦- الكتاب الإحصائي السنوي، العدد ٥١، (٢٠١٥)، الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية.
- ٧- تقرير مرصد التعليم، (٢٠١٥)، التعليم في المملكة العربية السعودية مؤشرات محلية ومقارنات دولية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

٨-صالح، أحمد علي وآخرون، (٢٠١٠)، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

٩-عبد البديع، أشرف. ليثي، عبد اللاه. (٢٠٠٦)، استخدام نمذجة الأعمال لوضع إطار متكامل للتقويم المتوازن للأداء في ظل استراتيجية التوجه نحو العميل دراسة نظرية تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد ٢٠ عدد ١، ص ص ٥٣-١٠١.

١٠-مراد، صاولي. (٢٠١٣)، النمذجة القياسية استراتيجيات انفتاح الاقتصاد الجزائري رؤية مستقبلية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، العدد ١٨، ص ص ٢٧٥-٢٩٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Engelsman, Wilco. And Other. (2011), Extending enterprise architecture modelling with business goals and requirement, Enterprise information system, Vol. 5 No. 1 February, pp. 9-36
2. Damij, Nadja. (2007), Business process modelling using diagrammatic and tabular techniques, Business process management journal, Vol. 13 Iss. 1 pp. 70-90
3. Doomun, Rozive. Jungum, Nevin. (2008), Business process modelling simulation and reengineering: call center, business process management journal, Vol.14 Iss 6 pp. 838-848
4. Francis&. Mathooko. (2015), Porter's five competitive forces framework and others factors that influence the choice of response strategies adopted by public university in Kenya, International Journal of education management, Vol. 29 Iss 3 pp. 334-354
5. J. Kent Crowford, Jeannette Cabanis, (2011), the Strategic Project Office Second Edition, Brewin Taylor and Francis Group, LLC.

6. Kilbidge Peter M. (1961), The balance delay problem, Management science, volume8, Issue 1.
7. Liu, Eng& Ko. (2013), strategic direction of corporate community involvement, J Bus Ethics 115, pp 469-487
8. Morden, Tony. (2007), principles of strategic management, Ashgate publishing limited, England.
9. Niven, Poul R. (2002), Balance scorecard step-by-step, John Wiley& Sons, Inc.
10. Oregon, & Ghobadian,. (2004), the importance of capabilities for strategic direction and performance, Management decision, Vol. 42 Iss2 pp. 292-313
11. Peter & Cetro. (1995), Strategic Management A focus on process, McGraw-Hill publishing company.
- Villolanga, Blen. (2014), Advances in strategic management, Emerald Group Publishing Limited
12. <http://www.unesco.org/>
13. <https://www.kfu.edu.sa>

الملاحق

ملحق رقم (١) نتائج تحليل PEST

<p>- نمو عدد الجامعات (تغطية جميع المناطق الإدارية)</p> <p>- نمو عدد الجامعات لكل مليون نسمة. (زيادة معدل النمو من ٠.٨٦ في عام ١٤٢٦هـ إلى ١.١٦ عام ١٤٣٤هـ)</p> <p>- نمو عدد الكليات. (زيادة عدد الكليات الحكومية بنسبة ٦٨% وبنسبة ٣٢٥% في الكليات الأهلية)</p> <p>- تناسب عدد الجامعات مع عدد سكان المنطقة الإدارية. (هناك تناسب كبير بين عدد الجامعات وعدد سكان المنطقة الإدارية)</p>	<p>مؤشرات سياسية</p>
<p>- تنوع البرامج والتخصصات (تنوع كبير في كافة البرامج في العلوم الطبيعية والإنسانية للذكور والإناث)</p> <p>- نمو الإنفاق الحكومي على التعليم العالي (نمو سنوي في الفترة ١٤٣٠-١٤٣٤هـ قدره ٢٦.٥% ونسبة نمو كلية للفترة ١٥٥.٩%)</p> <p>- نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم العالي من إجمالي الإنفاق الحكومي على التعليم (استحواذ ميزانية التعليم العالي على نسب متزايدة بنسبة نمو سنوي ٣٠.٤% للفترة ١٤٣٠-١٤٣٤هـ من إجمال الميزانية الكلية للتعليم)</p> <p>- معدل الإنفاق الحكومي على الطالب. (ارتفع بمعدل سنوي ٨.١% وبنسبة نمو كلية قدرها ٤٠.٧% للفترة من ١٤٣٠-١٤٣٤هـ)</p>	<p>مؤشرات اقتصادية</p>
<p>- نمو أعداد الطلاب المستجدين وتوزيعهم النسبي حسب الجنس. (نمو الأعداد بمعدل سنوي ١٢.٩%، وكان نمو أعداد الذكور سنوياً بمعدل ١٤.٦% بينما النمو السنوي للإناث ١٠.٩% للفترة ١٤٣٠-١٤٣٤هـ).</p> <p>- نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب نوع الدراسة (منتظم/منتسب). (تزايد عدد الطلاب المنتظم بمعدل سنوي ١٠% وطالبات الانتظام بمعدل سنوي ٩.٣%، بينما تزايد عدد طلاب الانتساب بمعدل سنوي ٣٧% والطالبات بمعدل سنوي ١٩% للفترة ١٤٣٠-١٤٣٤هـ)</p> <p>- نمو أعداد الطلاب المستجدين حسب جهة الدراسة (حكومي/أهلي). (معدل النمو السنوي للأعداد في القطاع الحكومي متقارب بين الذكور والإناث حيث كان ٩.٤%، ٩.٥% على التوالي، بينما معدلات النمو للأعداد في القطاع الأهلي أعلى من القطاع الحكومي حيث بلغ معدل النمو السنوي للذكور ٨٦%، وللإناث ٣٩.٩% في الفترة ١٤٣٠-١٤٣٤هـ)</p> <p>- نمو عدد الطلاب المستجدين حسب الجنسية. (ضآلة نسبة الطلاب غير السعوديين بالنسبة للطلاب السعوديين حيث كانت ٢.٤% عام ١٤٣٠هـ، إلا أنها على ضآلتها تضاعفت تقريباً في عام ١٤٣٤هـ حيث بلغت ٤.٣%)</p>	<p>مؤشرات اجتماعية</p>
<p>- بنية تحتية وتكنولوجية قوية داخل جامعة الملك فيصل.</p> <p>- إنشاء الجامعة السعودية الإلكترونية وتحديثها كجهة وحيدة في المستقبل لمنح شهادات التعلم الإلكتروني.</p> <p>- قدرات عالية لميكنة العديد من الأعمال الإدارية بالجامعة كجزء من توجه الدولة نحو الحكومة الإلكترونية.</p> <p>- بدائل استغلال البنية التكنولوجية بجامعة الملك فيصل بعد إيقاف القبول في برامج التعلم الإلكترونية</p>	<p>مؤشرات تكنولوجية</p>

ملحق رقم (٢) نتائج تحليل SWOT

نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> - تعد جامعة الملك فيصل من أقدم سبع جامعات بالمملكة (٤٠ سنة). نقطة قوة هي التركيز على تميز الجامعة بشكل يضمن لها صدارة تتناسب مع عراققتها بالنسبة للجامعات الأخرى). - تنوع البرامج والتخصصات. نقطة قوة في تلبية متطلبات سوق العمل من الجنسين في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية). - التوزيع النسبي للطلاب المستجدين حسب المناطق الإدارية. نقطة قوة هي عدالة القبول للطلاب المستجدين في كافة مناطق المملكة ولا يوجد أي استثناءات في ذلك. - نمو أعداد طلاب مستوي الماجستير والدكتوراه سنوياً بمعدل ٣٣.٥% وبنسبة نمو إجمالية ٢١٨% خلال الفترة ١٤٣٠-١٤٣٤هـ.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض معدل الإنفاق الحكومي على الطالب كنسبة من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. نقطة ضعف وينبغي المطالبة برفع نصيب الطالب من الإنفاق الحكومي من خلال خطط الميزانية التي ترفع للجهات الأعلى. - نمو أعداد الطلاب المستجدين. نقطة الضعف استيعاب الذكور بمعدلات أعلى من الإناث وبفارق قدره ٣.٧%. - التوزيع النسبي للطلاب المستجدين. نقطة ضعف في التوجه بتقليل أعداد الطلاب في مجال الهندسة والصناعات الإنتاجية والبناء حيث تشير الكثير من الدلائل إلى حاجة السوق إلى الوظائف الهندسية والصناعات الإنتاجية والبناء من المواطنين السعوديين. - بالرغم من نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس. نقطة ضعف هي انخفاض أعداد أعضاء هيئة التدريس من الإناث.
الفرص	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية جميع المناطق الإدارية بالمملكة بالجامعات: فرصة لزيادة معدلات جودة التعليم والتعلم، وفرصة لزيادة عدد وجودة الأبحاث العلمية المنشورة - نمو عدد الكليات بالمملكة. فرصة افتتاح كليات جديدة داخل الحرم الجامعي أو خارجه للاستفادة من التوجه الحكومي لتغطية كافة المجالات لتلبية متطلبات المرحلة وخطط التنمية. - نمو الإنفاق الحكومي على التعليم العالي: فرصة لإكمال البنية التحتية للجامعة بما يخدم متطلبات الجودة. وفرصة لتوسيع الإنفاق في المجالات البحثية المختلفة. وفرصة لاستقطاب ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
التحديات	<ul style="list-style-type: none"> - نمو أعداد الطلاب المستجدين في التعليم الحكومي والأهلي. تهديد يتشكل في توجه مجتمعي نحو التعليم الأهلي خاصة لدى الأبناء الذكور، مما يجعل التميز ضرورة ملحة ينبغي مراعاتها لاستعادة جاذبية التعليم الحكومي. - تناقص نسبة إجمالي الإنفاق على البحث العلمي والتطوير-حكومي وغير حكومي-من ١.٠٧٦% عام ١٤٣٢هـ إلى ٠.٩% عام ١٤٣٣هـ كنسبة من الإنفاق الحكومي على التعليم. - عدم تهيئة البيئة بالقدر الكافي لمنح الجامعة قدرات جديدة نحو التميز.