

برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية

بالجامعات السعودية الناشئة

د. فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة، وذلك من خلال دراسة درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، والمعوقات التي تحد من ممارسة مهارات التخطيط، والمتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة مهارات التخطيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وبناء استبانة تكونت من ثلاثة محاور وثمان وخمسين عبارة، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بكل من جامعة تبوك، جامعة حفر الباطن، جامعة بيشة وعددهم (174).

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من قبل أفراد الدراسة متحقق بدرجة متوسطة، وأن درجة حدة المعوقات متوسطة، في حين أن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة التخطيط عالية؛ وفي ضوء النتائج تم تقديم برنامج تدريبي مقترح وفق العناصر التالية: أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، الأساليب التدريبية، آلية التنفيذ، أساليب التقويم.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، القيادة، الجامعات السعودية، المهارات، البرنامج التدريبي، المتطلبات.

Abstract:

The study aimed to build a training program to develop strategic planning skills for academic leaders in New Saudi universities. This is accomplished through studying the degree of availability of strategic planning skills among academic leaders, the obstacles that limit the practice of planning skills, and the requirements necessary to activate the practice of planning skills. To achieve the goals of the study, the descriptive approach was used, and a questionnaire was built consisting of three axes and fifty-eight statement. The study sample consisted of all Deans, College Vice Deans and Heads of scientific departments at the University of Tabuk, Hafr Al-Batin University, Bisha University, and they numbered (174).

The results showed that the degree of practicing strategic planning skills by study members is achieved with a medium degree, and that the degree of severity of obstacles is medium, while the degree of importance of the requirements necessary to activate the practice of planning is high. Considering the results, a proposed training program was presented according to the following elements: program objectives, program content, training methods, implementation mechanism, evaluation methods.

Key words: Strategic Planning, Leaders, Saudi Universities, Skills, Training Program, requirements.

المقدمة

تعد الجامعات الركيزة الأساسية في بناء الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على الاضطلاع بمهامها وأدوارها ومسؤولياتها المستقبلية في كافة مجالات الحياة، كما أن لها دور حيوي في تحقيق التنمية المستدامة. ومع التحولات العالمية المعاصرة وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات؛ فإن الجامعات مطالبة بإحداث تغيير جذري في أساليب عملها وطريقة تفكيرها، وتبني أساليب إدارية حديثة تدعم القيادة فيها على استثمار مواردها البشرية، وإعدادها لاستيعاب كافة المتغيرات (المليجي ويوسف، 2010).

ولكون المشهد في التعليم العالي في تغير مستمر بسبب التغيرات العالمية والتوجه نحو مجتمع المعرفة، والتدويل الدولي، وتبني معايير التميز، واستخدام أشكال جديدة في التعليم والتعلم؛ فإن ذلك يفرض على الجامعات تبني منهج التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات الجديدة (Sirat, 2010).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل الحديثة لتطوير الجامعات والارتقاء بجودة خدماتها في ظل التحديات الخارجية وجوانب القصور والضعف الداخلية؛ حيث يمكنها من تحديد أولويات العمل وحسن اختيار البدائل الاستراتيجية، وبناء خارطة محددة للتوجهات الاستراتيجية في ضوء رؤية ورسالة واضحتين، ونظرة مستقبلية مدركة لأهمية عمليات التحسين والتطوير. كما يرى (Usoh, 2018) أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة رسمية تساعد الجامعات على تحديد اتجاهاتها وتوجيه اتخاذ القرار من أجل تحسين قدرتها التنافسية وتمكينها أيضاً من تحقيق إنجازات نوعية، وضمان إصلاحات للقضايا الرئيسة مثل التمويل والأداء المؤسسي والجودة الأكاديمية؛ مما يفرض ضرورة تحسين وتطوير آليات بناء الخطط الاستراتيجية ورفع مستوى العملية ككل. ويؤكد (Ozdem, 2011) على أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات في ظل التحولات المعاصرة وسعي الجامعات للعب الدور القيادي في تحقيق التنمية وإعداد القوى العاملة المؤهلة.

وفي هذا الصدد أيضًا يؤكد السعودي (2014) على إن التخطيط الاستراتيجي يعد من العمليات المهمة في بناء الجامعات وتمكينها من تحقيق الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة لها، مع تحقيق الربط الفعال بين الجامعة وبيئتها الخارجية بشكل يضمن نجاحها، ونظرًا لكون الجامعات كغيرها من المؤسسات التربوية تواجه العديد من التحديات لوجودها في بيئة متغيرة ومتجددة في كثير من المجالات التكنولوجية والمعلوماتية، إضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛ فإن التخطيط الاستراتيجي يعد من أبرز الأساليب التي تحتاجها لإحداث التطوير المؤسسي؛ لأنه يعتمد على الممارسة القائمة على المشاركة والابتكار والتميز والاستثمار الأمثل للموارد (حمدان وإدريس، 2007).

وبناءً عليه يمكن القول: إن إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي وأهدافه وبرامجه ونظم التقويم فيه تتطلب اعتماد التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمستوى التعليم وزيادة كفاءة البحث العلمي وربط المخرجات بسوق العمل مع الأخذ بفلسفة التعليم والتدريب المستمر في التعليم الجامعي وإقامة شراكات مؤسسية مع القطاعات المجتمعية المحلية والدولية (الحمالي والعربي، 2013).

وتتطلب عملية التخطيط الاستراتيجية توافر القيادة المؤهلة لكي تكون قادرة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية لمواكبة التغيرات المتسارعة، ولكي تؤدي القيادة دورها المحوري في نهضة الجامعة؛ فلا بد أن تمتاز بالقدرة على التخطيط مما يمكنها من إعادة رسم مستقبل الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا السياق يمكن القول إن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية لهم دور كبير في دعم تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وعامل رئيس مهم في التحليل البيئي للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وتحديد القضايا الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية وبناء رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية؛ ولن تتمكن من القيام بهذه المهام إن لم تكن تمتلك أدواته؛ حيث تعد مهارات التخطيط الاستراتيجي مطلب ضروري لتمكينها من الوفاء بالمسؤوليات المناطة بها.

وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وحرص الجامعات على بناء خططها الاستراتيجية إيمانًا منها بأهميته ودوره في استثمار مواردها، وتأكيد العديد من المؤتمرات منها المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي (2014) على اعتماد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وفق مؤشرات دقيقة، وتأكيد أيضًا العديد من الدراسات على تبني التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الفوز بالميزة التنافسية (عياصرة، 2018)، وأهمية

التدريب المتقدم للقادة الأكاديميين والهيئة التدريسية على مهارات التخطيط الاستراتيجي (المليجي ويوسف، 2010)، (الحمالي والعربي، 2013)؛ إلا أن نتائج الدراسات تشير إلى وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ونقص في عمليات التطوير والتدريب على مهارات التخطيط، ومنها دراسة (محمد، 2014)، (درادكة والثقفي، 2015)، (عبدالرحمن والدباس، 2019) التي أظهرت نتائجها أن من معوقات التخطيط بالجامعات ضعف القدرات المهارية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجية وضعف الاهتمام بتدريب فرق التطوير بالجامعات على مهارات التخطيط.

مشكلة البحث:

حقق التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً حيث قفز عدد الجامعات من (8) جامعات إلى (28) جامعة (وزارة التعليم، 2020) وهذا دليل على ما تشهده المملكة العربية السعودية من نهضة تنموية شاملة في كافة المجالات وعلى مختلف الأصعدة، وانطلاقاً من أهمية العنصر البشري ودوره في مسيرة التنمية. وقد جاء إنشاء هذه الجامعات الجديدة بهدف تأصيل وتوحيد الإشراف الإداري على الكليات القائمة في المناطق وتحويلها إلى جامعات مستقلة بذاتها، وتمكينها من التطور والنمو وفق خطط شاملة لتنمية المناطق (وزارة التعليم العالي، 2007).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة ضرورية للجامعات تمكنها من توجيه السلوك التنظيمي والمؤسسي في ضوء تحليلها لمواردها (Ozdem, 2011)، كما أنه يجسد من خلال الأهداف الاستراتيجية موقف الجامعة ويوجه العمل لديها نحو الإصلاح والتنمية لتعزيز قوتها ورفع مستوى أدائها (Zhang, 2014). يضاف إلى ذلك أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل قيادة الجامعة كفيل بدعمها لمواجهة التحديات الاستراتيجية والتي تضعف من قدرتها التنافسية (الشري، 2016)؛ ولاسيما أن التغيرات العالمية المتسارعة تفرض على الجامعات إعادة النظر في برامجها وأساليبها في تحقيق وظائفها.

وفي ظل التوجهات والأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 والتي أكدت على اسهام التعليم في دفع عجلة الاقتصاد من خلال تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل، ورفع كفاءة جودة التعليم وتحسين ترتيب الجامعات عالمياً بحيث تصنف خمسة جامعات كأفضل 200 جامعة حول العالم (موقع رؤية 2030)؛ فإن الجامعات السعودية عامة والناشئة خاصة بحاجة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لتحسين

سمعتها الأكاديمية والعناية بمواردها البشرية والمالية والمادية وتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. وذلك من خلال توافر القيادات الأكاديمية والإدارية القادرة على بناء الخطط الاستراتيجية لتحسن الأداء ورفع القدرة التنافسية لهذه الجامعات.

وقد كشفت العديد من الدراسات ذات العلاقة بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية عن وجود حاجة إلى نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتنمية مهاراته لدى القيادات الأكاديمية فيها؛ حيث أظهرت دراسة (العتيبي، 2020) أن مهارات التفكير الاستراتيجي متوافرة بدرجة متوسطة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات، ودراسة (العودة، 2019) التي كشفت عن وجود قصور في ادراك القيادات الأكاديمية لخطة أفاق للتعليم العالي، ودراسة (الكلمم وبدارنه، 2012) التي أكدت على نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه، كما أكدت العديد من الدراسات عن وجود قصور في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة ومنها دراسة (آل مسلط، 2018) التي توصلت إلى انخفاض مستوى التخطيط للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة ودراسة (سويلم، 2015) التي أظهرت ممارسة منخفضة للتخطيط الاستراتيجي، وإن من أبرز المعوقات ضعف الوعي بثقافة التخطيط، وقلة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (الشهري والختلان، 2018) التي أظهرت أن من المعوقات التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي ضعف الاهتمام بتدريب فريق التخطيط بالجامعة على مهام ومهارات التخطيط الاستراتيجي ورفع مهاراتهم في المهام المناطة بهم. ودراسة كل من (فرج، 2013)، و (دراذكة والثقي، 2015) التي أكدت على إن ضعف التدريب للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس من المعوقات الكبيرة التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعات وعليه أوصت بضرورة العناية ببرامج التدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن العناية بتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالكليات والأقسام العلمية بالجامعات الناشئة يعد في غاية الأهمية؛ لأنها وحدات مهمة للجامعة تعتمد عليها في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. ونظرًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي والدور الذي يؤديه التدريب في تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة؛ فإن الدراسة الحالية تسعى لبناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة.

أسئلة البحث:

- س١: ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- س٢: ما المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- س٣: ما المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- س٤: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة؟

أهداف البحث:

- التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات باعتباره من أهم أدواتها لتوجيه مواردها البشرية والمادية والمالية نحو تحسين قدرتها التنافسية.
- تأتي منسجمة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أكدت على تطوير منظومة التعليم الجامعي ورفع تصنيف الجامعات السعودية عالميًا.

- تسهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على درجة تمكن القيادات الأكاديمية بالجامعات من مهارات التخطيط الاستراتيجي؛ وبالتالي توجيه نظر الجامعات إلى ضرورة العناية بتوفير التدريب اللازم لهذه القيادات لكي تتمكن من ممارسة أدورها في التخطيط الاستراتيجي.
- تفيد نتائج الدراسة الحالية في تبني الجامعات تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، والمتطلبات اللازمة لتفعيل التطبيق، وبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة تبوك، وجامعة بيشة، وجامعة حفر الباطن.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه مجموعة العمليات التي تبدأ بالإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد التوجهات الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة البدائل والخيارات الاستراتيجية، ومن ثم صياغة الخطة الاستراتيجية، وإجراء الرصد والتقييم الاستراتيجي وذلك بهدف تمكين الجامعات من تحسين قدرتها التنافسية.

البرنامج التدريبي: يعرف البرنامج التدريبي إجرائياً بأنه عملية مخططة تهدف لتطوير معارف ومهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات مما يمكنهم من ممارسة مهامهم التخطيطية بكفاءة وفاعلية.

الجامعات الناشئة: هي الجامعات التي أنشأت حديثاً خلال الفترة من 1424 - 1436هـ، وترتبط تنظيمياً بوزارة التعليم، وتتمتع باستقلال إداري ومالي.

الإطار النظري

مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ وهذا بلا شك يعكس عدم وجود اتفاق مطلق على أطر هذا المفهوم حيث يرى السعودي (2014) أن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة يتم من خلالها التنبؤ بشكل المؤسسة في المستقبل وبناء رسالتها وغاياتها في ضوء تحليل الوضع الراهن وتقييم إمكانياتها، مع العمل على تحديد الاستراتيجيات والسياسات القادرة على تحديد الصورة المستقبلية لها. في حين يركز الجبوري (2013) في تعريفه على الموارد البشرية والمادية حيث يعرفه بأنه "عملية عقلانية وجهد علمي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة". أما ماهر (2009) فيرى بأنه أسلوب تستخدمه المنظمة للتعامل مع نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية وذلك سعياً منها لتحقيق رسالتها وأهدافها. ومن الواضح أن هذا التعريف يركز على التحليل البيئي للمنظمة في تعريفه. وتستخلص الباحثة من التعاريف السابقة أن أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي : التخطيط عملية دائمة، وهو يوجه عملية صنع القرار، ويتضمن تحديد رؤية ورسالة للمنظمة وأهداف استراتيجية تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن التأكد من دقة هذا التوجه إلا من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي وحصر كافة موارد المنظمة لتمكين من تحديد خياراتها وأولويات الأهداف لديها. كما يتضح مما سبق أهمية التخطيط والمتمثلة في مساعدة المنظمة على تحسين أدائها من خلال الكشف عن القضايا الرئيسية لأنشطتها، كما أنه يدعم عمليات اتخاذ القرار ويساعد على تكامل واتساق كافة الأنشطة مع التحديد العقلاني للخيارات الاستراتيجية (الكرخي، 2015). ويضيف السكارنة (2014) بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، والاستخدام الأمثل لكافة الموارد، مع توجيه الجهود لتطوير أداء المنظمة ودعم موقفها التنافسي. كما تكمن أهميته أيضاً في أنه يساعد على نشر المعلومات التنظيمية، وتشجيع المشاركة وزيادة الوعي بنقاط القوة في المنظمة وفرص التحسين (Immordino, Gigliotti, Ruben, Tromp, 2016).

أساليب التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد المخططون على أساليب عدة منها:

- أساليب التنبؤ وهي من أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي حيث تعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية لتوقع الأحداث المستقبلية. ومن طرق التنبؤ الأساليب النوعية مثل أسلوب دلفاي، والأساليب الكمية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات والانحدار.
- أسلوب البرمجة الخطية وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحد أو عدة دوال يسعى المخطط لتحقيقها في ظل عدد من القيود كالموارد المالية والمادية والبشرية.
- أسلوب التخطيط الشبكي، وأسلوب الإدارة والأهداف، وأسلوب شجرة القرارات (الكرخي، 2015).

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

بمراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي لاحظت الباحثة تفاوت بين الباحثين في عرض تسلسل مراحل التخطيط فبعض الباحثين يبدأ من العام للخاص حيث يركز على تحديد التوجه الاستراتيجي في البداية، في حين أن هناك من يبدأ من التحليل البيئي وينطلق منه للرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية، وهناك من يتوسع في ذكر المراحل والبعض الآخر يجمعها بحيث يدمج مرحلتين أو أكثر. فمن وجهة نظر السكارنة (2010) إن التخطيط الاستراتيجي يتكون من أربع مراحل هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة وتتضمن تحليل عوامل الضعف والقوة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي وتتضمن تحديد الرسالة والأهداف والسياسات والخطط، ومرحلة التنفيذ وتتضمن تنفيذ الخطط والسياسات الواردة في المرحلة السابقة، ومرحلة الرقابة الاستراتيجية وتهدف إلى تقييم الأداء للتأكد من مدى تحقق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار عند وجود أي انحراف في التنفيذ. أما الجبوري (2013) فيرى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال المراحل التالية: المرحلة الأولى تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي واستعدادها له، والمرحلة الثانية تحديد التوجهات الاستراتيجية والمتمثلة في الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، والمرحلة الثالثة التحليل الاستراتيجي للبيئة وتتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والمرحلة الرابعة تحليل الموقف الاستراتيجي، والمرحلة الخامسة تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية، وفي المرحلة الأخيرة صياغة

الخطة الاستراتيجية. ويؤكد الكرخي (2015) إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتم وفق خطوات متتابعة تبدأ بمرحلة التحليل والرصد البيئي، ثم صياغة الاستراتيجية، وفي المرحلة الثالثة يتم التطبيق، وفي المرحلة الأخيرة تتم عمليتي المتابعة والتقويم. في حين يرى العادلي وعباس (2018) أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في التوجه الاستراتيجي وفي هذه المرحلة تحدد الرؤية والرسالة والغايات، ثم مرحلة التحليل الاستراتيجي ويركز في هذه المرحلة في التحليل الداخلي على الموارد الداخلية والقدرات المالية للمنظمة أما التحليل الخارجي فيركز على الفرص والتهديدات، وفي المرحلة الأخيرة يتم الاختيار الاستراتيجي بناءً على نتائج التحليل الاستراتيجي والمقارنة بين جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات. ويعتمد جاد الرب (2016) ستة مراحل للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في الرؤية والتصورات في المرحلة الأولى، وثانيًا تحليل الوضع الراهن، وفي المرحلة الثالثة تحديد رسالة المؤسسة، وفي المرحلة الرابعة وضع الأهداف والغايات، أما المرحلة الخامسة فيتم فيها وضع الخطط الاستراتيجية لكل مجال في المؤسسة بعد تحديد البدائل، وفي المرحلة الأخيرة يتم تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية لا بد أن يتوافر لديها مهارات التخطيط الاستراتيجي لكي تتمكن من تطبيقه، وإحداث التطوير والتغيير المؤسسي للانتقال بجامعاتها ولا سيما في ظل التنافس المحلي والعالمي بين الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية في برامجها وأنشطتها.

متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:

يؤكد السعودي (2014) أن من متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات: تبني القيادة الجامعية للتخطيط الاستراتيجي، وتوافر المناخ التنظيمي الداعم للتغيير، ووجود قواعد بيانات تدعم تدفق المعلومات للقائمين على التخطيط، وتدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الإمكانيات المالية والمادية اللازمة لدعم برامج ومبادرات الخطة، والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل واضح، ومشاركة كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين بناءً على رؤية ورسالة الجامعة، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية بحيث تكون أكثر مرونة وقابلية لعمليات التطوير والتحسين.

أما أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات وتحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي فهي: عدم وضوح مفهوم التخطيط لدى الكثير من الأعضاء، مع مقاومة للتغيير من قبل البعض، وضعف مهارة القائمين على إعداد

الخطط، وتدني مستوى كفاءة المكلفين بالعمل باللجان التنفيذية لتحقيق الأهداف، وقلة عدد البرامج التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، مع غياب الحوافز، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في بناء الخطة، وعدم توافر قواعد بيانات تزود القائمين على بناء الخطة بالإحصاءات والمعلومات، مع قلة الدعم المالي لتمويل البرامج والمشاريع (عبدالرحمن والدباس، 2019).

تدريب القيادات الأكاديمية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها الجامعات في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف. كما يعد التدريب من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي يعتمد عليها في رفع كفاءة الأداء وزيادة فاعليته، ولا سيما مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات تقنية وعلمية ومعرفية، وما تشهده الجامعات من منافسة بينها سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ويعرف التدريب بأنه الجهد المخطط له بهدف تنمية معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية (السكرانة، 2009). وتدريب القيادات الأكاديمية له أهمية كبيرة لأنه يساعد على تحسين الأداء التنظيمي للجامعة، وزيادة الإلمام بسياساتها، مع تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية نحو الجامعة، مع زيادة القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية (الفار، 2013)، (عباس وحسين، 2003).

ويتطلب تصميم البرامج التدريبية القيام بالخطوات التالية: (فرج وأبو عروش، 2014)،
(العمارة، 2019)

- تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للعاملين ومستوى الأداء المطلوب. ويمكن استخدام أحد الأساليب التالية في تحديد الاحتياجات:
 - * تحليل التنظيم من خلال دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارات التي تعاني من قصور في الأداء.
 - * تحليل الوظيفة بهدف حصر الواجبات والمهام المناطة بها والمعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلها.
 - * تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) بهدف تحديد مستوى أدائه الحالي والمهارات التي تلزمه لأداء وظائفه الحالية والمستقبلية بصورة أفضل.

- ومن أهم الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات: الاستبانات، تقويم الأداء، المقابلات، ملاحظة السلوك، رأي الخبراء، تحليل المحتوى.
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتوضيح هذه الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء واتجاهات الأفراد.
 - تحديد محتوى البرنامج التدريبي ويتم بنائه في ضوء الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها مع مراعاة مستوى المتدربين واهتماماتهم.
 - تحديد الوسائل التدريبية ومنها المحاضرة، تمثيل الدور، ورش العمل، الزيارات الميدانية، دراسة الحالة.
 - اختيار المدربين لأن نجاح عملية التدريب تعتمد على درجة كفاءة المدربين.
 - تحديد مدة البرنامج ومكان انعقاده.
 - تحديد إجراءات التقييم.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Angiola; Bianchi; Damato, 2019) والتي هدفت لقياس درجة فاعلية عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في تحسين مستويات الأداء التنظيمي من خلال تحليل الخطط الاستراتيجية ٢٩ جامعة حكومية إيطالية خلال الفترة من ٢٠١١-٢٠١٤. وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير عالي للتخطيط، وتحسن طفيف في جودة أنظمة قياس الأداء للجامعات، وتركيز التخطيط على الأنشطة التشغيلية وليست الاستراتيجية.
- دراسة آل مسلط (2018) وهدفت الدراسة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ومتطلبات تطبيقه. وتم تصميم استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن واقع التخطيط متحقق بدرجة متوسطة، ومدني في بعد التحليل البيئي واختيار الاستراتيجية.
- دراسة محمد والعبار (2017) وهدفت الدراسة تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وطورت

الدراسة استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الممارسة، مع وجود تحديات ومعيقات تحد من تطبيقه.

■ دراسة حوامدة (2017) وهدفت الدراسة تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية. واعتمدت على تحليل وثائق (21) خطة استراتيجية للوقوف على توافر عناصر التخطيط فيها. وأظهرت النتائج أن غالبية العناصر متوافرة بدرجة منخفضة، وقدمت الدراسة نموذج مقترح للتخطيط.

■ دراسة النصير (2017) والتي هدفت إلى معرفة كفاية التخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم. وتم تطبيق الاستبانة أداة للدراسة. وبينت النتائج أن كفايات التخطيط متوافرة بدرجة عالية لجميع الأبعاد.

■ دراسة الصرايرة والقُدومي (2016) وهدفت الدراسة الكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية. واعتمدت الدراسة على الاستبانة. وبينت النتائج أن مدى التوافر للمؤشرات من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد.

■ دراسة الشثري (2016) والتي هدفت التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، ومتطلبات التخطيط وتحدياته. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز المتطلبات تدريب الكوادر البشرية في الجامعات السعودية على اكتساب مهارة التخطيط الاستراتيجي.

■ دراسة سويلم (2015) والتي هدفت التعرف على مستوى الممارسات العملية لمراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الصعوبات التي قد تحد من قدرة الجامعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة. وأبرزت النتائج أن مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي مقبولة في جميع الأبعاد، ومن أبرز المعوقات ضعف الوعي بثقافة التخطيط، وقلة الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة الباروني (2015) وهدفت الدراسة قياس اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك من خلال التعرف على مستوى إدراك ووعي القيادات الإدارية بأهمية التخطيط، ووضوح مبادئه وأساليبه، ومستوى ممارستهم للتخطيط. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن غالبية عينة الدراسة يدركون أهمية التخطيط وعلى وعي بأهميته، كما أن العينة اتخذت موقف محايد من درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة درادكة والثقفى (2015) وهدفت الدراسة التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية بجامعة الطائف، والحلول المقترحة للتغلب عليها. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج موافقة بدرجة كبيرة على توافر المعوقات، ومن أبرز المعوقات البشرية نقص الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعمليات التخطيط، وضعف الاهتمام بتدريب فرق التخطيط، ومن أبرز المقترحات توفير برامج تدريبية في مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية وجميع المتسبين بالجامعة.
- دراسة (Snyder,2015) والتي هدفت تحليل الخطط الاستراتيجية الحالية لإلقاء الضوء على عناصر بناء الخطط وتنفيذها الفعلية. ومن ثم قدمت عدد من الارشادات العملية لتفعيل تطبيق التخطيط لابد أن تركز عليها القيادة منها إدارة المخاطر وتوقع التحديات المالية وربط الخطط بالميزانية، وتدريب العاملين ولاسيما الجدد منهم، وتحديد خط زمني محدد لعمليات التنفيذ.
- دراسة الصانع (2013) وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العمداء للتخطيط مرتفعة، في حين أن مستوى ضمان الجودة متوسط، مع وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة التخطيط ومستوى ضمان الجودة.
- دراسة الحمالي والعربي (2013) وهدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل والحلول المقترحة للتغلب عليها. واعتمدت الدراسة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن

المعوقات متوافرة بدرجة متوسطة ومن أبرز المعوقات قلة الكوادر البشرية المطلوبة لتطبيق التخطيط،
ومن أبرز الحلول توفير الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة الصائغ وبادخن (2013) وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي
ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز والعلاقة بينهما. واعتمدت على الاستبانة كأداة
للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الجامعة للتخطيط الاستراتيجي متحقق بدرجة عالية، ودرجة
تحقيق الميزة التنافسية متوسطة، مع وجود علاقة طردية موجبة بينهما.
- دراسة (Bieler & McKenzie, 2017) والتي هدفت تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لخمس
مؤسسة تعليم عالي بكندا. لتحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية (الإدارة، التعليم، عمليات الحرم
الجامعي، البحث، خدمة المجتمع)
- دراسة الأنصاري (2008) وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات
التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات.
واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن الكفايات متوافرة بدرجة
متوسطة، وأن كفاية تحليل الوضع الراهن متوافرة بدرجة منخفضة.
- دراسة (Nelson, 2002) والتي هدفت لتقديم وصف لعملية التخطيط الاستراتيجي للقسم العلمي
والأثر الذي تركه الالتزام بالتخطيط وتبني رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية مبنية على التحليل الدقيق
للموارد وتحديد الفرص مع مشاركة كافة المستفيدين في عمليات التخطيط والتقييم المستمر للأداء.
وأظهرت النتائج زيادة في أعداد الهيئة التعليمية الدائمة وزيادة مضطردة في أعداد الطلاب والنشاط
البحثي، مع توسع في البرامج الأكاديمية التي يقدمها القسم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يمكن بيان أوجه الشبه والاختلاف وما استفادته الدراسة الحالية منها:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، كما اتفقت معها في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (آل مسلط، 2018) ودراسة (الصرايرة والقدومي، 2016) ودراسة (الباروني، 2015) في تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الأنصاري، 2008) في أن كل من الدراستين سعت لتحديد درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الصايغ وبادخن، 2013)، ودراسة (الصانع، 2013) في أن الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي في حين أن هذه الدراسات اعتمدت المنهج الارتباطي، كما اختلفت مع دراسة (Angiola; Bianchi; Damato, 2019)، (حوامدة، 2017)، (Bieler & McKenzie, 2017)، (Snyder, 2015)، (Nelson, 2002) حيث اعتمدت هذه الدراسات المنهج الوثائقي لتحليل محتوى الخطط الاستراتيجية للجامعات. كما اختلفت مع دراسة كل من (محمد والعبار، 2017)، (الشثري، 2016)، (سويلم، 2015)، (النصير، 2017) في عينة الدراسة حيث كانت عينتها أعضاء هيئة التدريس في حين أن الدراسة الحالية عينتها القيادات الأكاديمية. اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت الدراسة الحالية إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وبناء أداة الدراسة، وفي دعم تفسير النتائج وبناء البرنامج التدريبي.

منهج الدراسة وإجراءاته:**منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم الرجوع إلى عددٍ من المراجع والمصادر التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

بناء أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، والمعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والمتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وبناء البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في ضوء حصر المهارات التي لا تتوافر بدرجة عالية؛ تم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة وقد تكونت من ثلاثة محاور رئيسة: المحور الأول: درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية وتكون من: (34) عبارة.

المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وتكون من (12) عبارة.

المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وتكون من (13) عبارة.

وقد تم الاعتماد في بنائها على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي. وللإجابة على عبارات الاستبانة؛ طلب من عينة الدراسة أن يحددوا درجة الموافقة وفق تدرج ثلاثي (عالية، متوسطة، ضعيفة). ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة؛ حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (عالية=3، متوسطة=2، ضعيفة=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (3 - 1) \div 3 = 0.67$$

لنحصل على التصنيف التالي: عالية (2.34 - 3.00)، متوسطة (1.68 - 2.33)، ضعيفة (1.00 - 1.67).

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: للتأكد من صدق الأداة الظاهري تم عرضها على (10) من المحكمين من المتخصصين في مجال الدراسة، وذلك للتأكد من درجة انتهاء العبارات للمحور ودرجة الوضوح والصيغة، وتم التعديل في ضوء ملاحظاتهم.

صدق الاتساق الداخلي:

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود أداة الدراسة، بالدرجة الكلية للمحور المتمية إليه:

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط بنود أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور المتمية إليه

(العينة الاستطلاعية: ن=40)

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	المحور
**0.6901	23	**0.4860	12	**0.8124	1	درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية
**0.6651	24	**0.7132	13	**0.5030	2	
**0.6857	25	**0.8124	14	**0.6004	3	
**0.6190	26	**0.6724	15	**0.5922	4	
**0.6693	27	**0.7799	16	**0.8096	5	
**0.7916	28	**0.5582	17	**0.5514	6	
**0.6907	29	**0.7520	18	**0.7765	7	
**0.8378	30	**0.8311	19	**0.7148	8	
**0.5954	31	**0.7353	20	**0.5754	9	
**0.7503	32	**0.7975	21	**0.7997	10	
**0.5640	33	**0.7291	22	**0.6624	11	
**0.7201	9	**0.6254	5	**0.5472	1	المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي
**0.6640	10	**0.5599	6	**0.7233	2	
**0.3231	11	**0.7842	7	**0.7483	3	
**0.5164	12	**0.5821	8	**0.5783	4	

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	المحور
**٠.٧٦٢١	١١	**٠.٩١٥٩	٦	**٠.٥٢٢٥	١	المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي
**٠.٧٨٢٢	١٢	**٠.٩٢٣٩	٧	**٠.٩٥٨٤	٢	
**٠.٧٥٣٧	١٣	**٠.٨٤٠٤	٨	**٠.٧٧٤١	٣	
		**٠.٨٣٤٣	٩	**٠.٩٤٠٤	٤	
		**٠.٩٥٨٤	١٠	**٠.٧٤٢٢	٥	

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم الارتباط لمعامل بيرسون (٠.٠١) وهذا يدل على الاتساق الداخلي للأداة

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (3)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

(العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحور
٠.٩٧	٣٣	درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية
٠.٨٥	١٢	المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي
٠.٩٦	١٣	المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأداة الدراسة بلغ (٠.٩٦) وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تتطلب الأمر توجيه خطابات من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة إلى كل من وكيل الجامعة والدراسات العليا بجامعة بيشة، وجامعة تبوك، جامعة حفر الباطن، وقد تم تعميم الاستبانة الإلكترونية والورقية على القيادات الأكاديمية عن طريق عمادات البحث العلمي في هذه الجامعات، وتمت المتابعة من قبل الباحثة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بكل من: جامعة تبوك، جامعة حفر الباطن، جامعة بيشة. والبالغ عددهم (231).

عينة الدراسة:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد الدراسة، وقد بلغت الردود الكاملة والصالحة للتحليل (174) وتمثل 75٪ من إجمالي المجتمع، وهذه النسبة تضمن درجة موثوقية عالية يمكن تعميم النتائج عليها.

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفق البيانات الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجامعة	تبوك	٦١	٣٥.١
	بيشة	٦٢	٣٥.٦
	حفر الباطن	٥١	٢٩.٣
العمل الحالي	عميد كلية	١٤	٨.٠
	وكيل كلية	٣٦	٢٠.٧
	رئيس قسم	١٢٤	٧١.٣
الخبرة في الإدارة الجامعية	من ١-٥ سنوات	١٠٦	٦٠.٩
	من ٦-١٠ سنوات	٥٩	٣٣.٩
	من ١١ سنة فأكثر	٩	٥.٢
المجموع		١٧٤	١٠٠.٠

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، والانحراف المعياري، والرتب.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الحديثة النشأة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (4) يوضح استجابات أفراد الدراسة.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الحديثة النشأة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١٢	المشاركة في بناء رسالة للكلية/ القسم العلمي تتوافق مع رسالة الجامعة.	٢.٦٦	٠.٤٧	١	عالية
٢	الإمام بلوائح وأنظمة الجامعة.	٢.٥٥	٠.٥٠	٢	عالية
١١	بناء رسالة تتسم بالمرونة للتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	٢.٤٩	٠.٦٢	٣	عالية
٩	بناء رؤية تعبر عن الطموحات المستقبلية للكلية/ القسم العلمي وتوجهاتها المستقبلية.	٢.٤٥	٠.٦٧	٤	عالية
٢٥	تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	٢.٣٩	٠.٦١	٥	عالية
١٧	تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة للاستفادة منها، ونقاط الضعف للتغلب عليها في المستقبل.	٢.٣٩	٠.٦٩	٥	عالية
١٠	بناء رؤية تتسم بالواقعية والموضوعية.	٢.٣٧	٠.٦٠	٧	عالية
٤	تحديد احتياجات (الكلية/ القسم العلمي) المستقبلية بدقة.	٢.٣٦	٠.٦٢	٨	عالية
٣	الإمام بالسياسات العامة للتعليم الجامعي.	٢.٣٤	٠.٦٠	٩	عالية
١٤	بناء أهداف إستراتيجية محددة وقابلة للقياس.	٢.٣٢	٠.٦٢	١٠	متوسطة
٣١	متابعة إعداد التقارير الدورية الخاصة بتنفيذ المبادرات وفق جداول زمنية محددة.	٢.٣٠	٠.٦٥	١١	متوسطة
١٣	صياغة الأهداف الإستراتيجية بناءً على التحليل البيئي الداخلي والخارجي.	٢.٢٩	٠.٦١	١٢	متوسطة
١٥	ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية.	٢.٢٦	٠.٦٤	١٣	متوسطة
٢٤	تحديد معايير الأداء المستهدفة.	٢.٢٦	٠.٦٨	١٣	متوسطة
٣٠	إشراك كافة المستفيدين الداخليين (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلاب) في بناء الخطة.	٢.٢٦	٠.٧٠	١٣	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١٨	تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتوقعة للاستفادة منها، وتحديد المخاطر (التحديات).	٢.٢٤	٠.٧١	١٦	متوسطة
١٦	تحديد مؤشرات أداء رئيسية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.	٢.٢١	٠.٦٤	١٧	متوسطة
٢٢	إجراء المقارنة المرجعية مع الجهات المماثلة.	٢.١٨	٠.٧١	١٨	متوسطة
٦	وضع الجداول الزمنية لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي.	٢.١٧	٠.٦٥	١٩	متوسطة
٥	بناء فريق التخطيط الاستراتيجي وتحديد أدواره بدقة.	٢.١٤	٠.٦٤	٢٠	متوسطة
١	المعرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.	٢.١٣	٠.٥٢	٢١	متوسطة
٨	تحديد قواعد البيانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٢.١٣	٠.٧٠	٢١	متوسطة
٢٣	بناء خطط تنفيذية تدعم الخطة الاستراتيجية.	٢.١٢	٠.٦٨	٢٣	متوسطة
٢٧	توظيف التغذية الراجعة لآراء المستفيدين في تطوير عملية التخطيط.	٢.١٠	٠.٧١	٢٤	متوسطة
٣٢	تطبيق أساليب وأدوات متنوعة في التخطيط الاستراتيجي.	٢.١٠	٠.٧١	٢٤	متوسطة
١٩	تحديد القضايا الحرجة والتوجه الاستراتيجي بناءً على التحليل البيئي.	٢.١٠	٠.٧٢	٢٤	متوسطة
٢١	بناء معايير موضوعية للمفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية.	٢.٠٨	٠.٦٦	٢٧	متوسطة
٣٣	تحليل تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٢.٠٦	٠.٧٧	٢٨	متوسطة
٢٨	وضع بدائل استراتيجية عند وضع الخطة الإستراتيجية.	٢.٠٢	٠.٧٤	٢٩	متوسطة
٢٠	تحديد الخيارات الاستراتيجية بناءً على نتائج مصفوفة التحليل البيئي.	١.٩٨	٠.٧٣	٣٠	متوسطة
٢٦	إعداد الموازنات المالية لتحديد الإيرادات والنفقات اللازمة لتحقيق أهداف ومبادرات الخطة.	١.٨٩	٠.٧٤	٣١	متوسطة
٧	التنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين للمساهمة في إعداد وتقييم الخطة الاستراتيجية.	١.٨٥	٠.٦٥	٣٢	متوسطة
٢٩	توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	١.٨٥	٠.٧٦	٣٢	متوسطة
	المتوسط * العام	٢.٢١	٠.٤٨		متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٣ درجات

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بلغ (٢.٢١) مما يعني أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم؛ ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ضعف الإعداد للقيادات الأكاديمية على المهارات القيادية ولا سيما مهارات التخطيط الاستراتيجي. فالقائد قد يكون متميزاً كعضو هيئة تدريس ومرجع ذلك لبنائه في مجال التخصص، أما مهارات التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهارات القيادية فتحتاج إلى إعداد مسبق قبل ممارسة العمل؛ فضلاً عن أن التمكن من التخطيط الاستراتيجي يتطلب تدريب وتطبيق عملي؛ في حين أن واقع تدريب القيادات بالجامعات يكشف عن دورات قصيرة ولا تغطي جميع عمليات التخطيط. كما يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (١.٨٥-٢.٦٦) وقد حصلت (٩) مهارات على درجة موافقة عالية وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٦٦ - ٢.٣٤) وقد تركزت هذه المهارات في الإلمام بالسياسات واللوائح الداخلية للجامعة وللمؤسسات التعليمية العالي، والقدرة على ممارسة المهارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والمتصلة بالرؤية والرسالة، مع القدرة على التحليل الداخلي للجامعة. وأبرز ثلاثة مهارات حصلت على موافقة عالية هي:

- بناء رسالة للكلية/ القسم العلمي تتوافق مع رسالة الجامعة بمتوسط حسابي (٢.٦٦).
 - الإلمام بلوائح وأنظمة الجامعة بمتوسط حسابي (٢.٥٥).
 - بناء رسالة تتسم بالمرونة للتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (٢.٤٩).
- وهذه المهارات مرتبطة بمرحلة تحديد التوجهات الاستراتيجية والمتمثلة في الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، كما تعكس هذه النتائج حرص القيادات على الإلمام بالسياسات واللوائح الجامعية ولا سيما أن القرارات التي تتخذ سواءً على مستوى الكليات أو الأقسام العلمية مبنية في ضوء اللوائح الداخلية المنظمة للعمل بالجامعة، كما أن هذه النتيجة تشير إلى أن البرامج التدريبية التي قد يكون حصل القائد عليها تركز على المرحلة الأولى في التخطيط وهي بناء الرؤية والرسالة؛ والتي بلا شك لا تتطلب تطبيق عملي في الميدان للتمكن من المهارة فالقائد يستطيع قياس قدرته على بناء رؤية ورسالة من خلال البرامج التدريبية القصيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Nelson, 2002) التي أظهرت أن

تبنى رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية أثر بشكل إيجابي على الجامعة من حيث الزيادة المضطردة في أعداد الطلاب وزيادة النشاط البحثي.

بينما المهارات التي حصلت على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة هي: المهارات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي والخاص ببناء الغايات والأهداف الاستراتيجية، وبالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وإجراء المقارنات المرجعية وتوظيف نتائج المقارنة، وتحليل الموقف الاستراتيجي والبدائل والخيارات الاستراتيجية، وبناء الخطة التنفيذية، وإعداد التقارير والبيانات، والتقييم المستمر للخطة وتطويرها في ضوء التغذية الراجعة. ومن الجدول السابق يتضح أن أقل المهارات توافر لدى القيادات هي:

- تحديد الخيارات الاستراتيجية بناءً على نتائج مصفوفة التحليل البيئي بمتوسط حسابي (١.٩٨).
 - إعداد الموازنات المالية لتحديد الإيرادات والنفقات اللازمة لتحقيق أهداف ومبادرات الخطة بمتوسط حسابي (١.٨٩).
 - التنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين للمساهمة في إعداد وتقييم الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٨٥).
 - توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (١.٨٥).
- وبالنظر لهذه المهارات نجد أنها تركز على مهارات عميقة في التخطيط لتحديد الخيارات الاستراتيجية يتطلب قدرة عالية في التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي، وإجراء التحليل الرباعي واختيار الاستراتيجية المناسبة مع تحديد البدائل الاستراتيجية وبناء معايير دقيقة لتقييم البدائل؛ لكي يتمكن القائد مع فريقه من تحديد الخيارات الاستراتيجية. كما أن إعداد الموازنات المالية صعبة على غير ذوي التخصص من جهة، ومن جهة أخرى يتعذر على هذه القيادات الاستعانة بمختصين من خارج الكلية أو القسم لإعداد الميزانية التشغيلية ولاسيما ونحن نتحدث عن جامعات حكومية وبنود الصرف فيها محددة والصرف يتم من قمة الهرم الجامعي. أما فيما يتعلق بضعف التنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين فتعزو الباحثة ذلك لقصور القيادات في بناء جسور من التعاون مع أصحاب المصلحة واشراكهم في شكل مستمر في كافة الأنشطة على مستوى الكلية والقسم. كما ترى الباحثة أن مركزية

العمل الجامعي تدفع الكليات والأقسام العلمية عن الشأن المالي؛ ولكن من صدور لائحة الجامعات الجديدة والتوجه نحو خصخصة الجامعات؛ فإن القيادات مطالبة بالتمكن من إعداد الموازنات والإشراف عليها والبحث عن مصادر متنوعة لدعم مبادرات الكليات والأقسام العلمية وبرامجها المتنوعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Angiola; Bianchi; Damato, 2019) التي أظهرت تركيز التخطيط على الخطط التشغيلية وليست الاستراتيجية، ودراسة حوامدة (٢٠١٧) والتي أظهرت توافر عالي للرؤية والرسالة وتوافر منخفض للغايات والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، و الشثري (2016) والتي بينت موافقة متوسطة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، وكذلك دراسة سويلم (2015) والتي بينت موافقة مقبولة على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان، وكذلك دراسة الأنصاري (2008) والتي توصلت إلى الموافقة المتوسطة من قبل أفراد الدراسة حول درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة كل من الصانع (2013) والتي توصلت إلى الموافقة المرتفعة على درجة ممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، والنصير (2017) والتي بينت درجة توافر عالية لكفايات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية ولاسيما المرتبطة بتقييم الأداء والرؤية ونموذج العمل الاستراتيجي، كما تختلف عما أكدت عليه نتائج دراسة (Snyder, 2015) من ضرورة عناية القيادات بربط الخطط بالميزانية وتوقع التحديات المالية.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية الحديثة النشأة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (5) يوضح استجابات أفراد الدراسة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحد من
ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية الحديثة النشأة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة حدة المعوق
٩	الافتقار لصياغة سيناريوهات بديلة لازمة في حال فشل الخطة الاستراتيجية.	٢.٣٠	٠.٦٢	١	متوسطة
٢	اعتماد المركزية من قبل إدارة الجامعة في صناعة القرارات الاستراتيجية.	٢.٢٨	٠.٦٩	٢	متوسطة
١٠	الافتقار للدعم المالي اللازم لتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية.	٢.٢٦	٠.٧٤	٣	متوسطة
١١	غياب قواعد البيانات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	٢.٢٢	٠.٦٢	٤	متوسطة
١٢	ضعف استراتيجيات والمتابعة والتقويم للخطة الاستراتيجية للكلية/ القسم.	٢.٢١	٠.٦٢	٥	متوسطة
٣	ضعف التدريب والتطوير المهني للقيادات.	٢.١٩	٠.٦٦	٦	متوسطة
٥	وجود فجوة بين البرامج العلمية وسوق العمل.	٢.١٩	٠.٦٦	٦	متوسطة
٨	نقص الدورات التدريبية للعاملين المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.	٢.١٠	٠.٧٣	٨	متوسطة
١	ضعف مشاركة القيادات على مستوى الكليات والأقسام العلمية في بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٢.٠١	٠.٥٦	٩	متوسطة
٦	ضعف الارتباط بين الخطط الإستراتيجية للكليات والأقسام العلمية والخطة الاستراتيجية للجامعة.	٢.٠٠	٠.٥٥	١٠	متوسطة
٧	ضعف قناعة العاملين بجودى تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	١.٩٧	٠.٦٤	١١	متوسطة
٤	غياب مبدأ المساءلة والمحاسبية عند تقييم الأداء.	١.٨٠	٠.٥٦	١٢	متوسطة
المتوسط* العام		٢.١٣	٠.٤١		متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٣ درجات :

يتضح من الجدول (5) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط العام للمعوقات (٢.١٣)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٨٠ - ٢.٣٠) ومن أكثر المعوقات حدة:

- الافتقار لصياغة سيناريوهات بديلة لازمة في حال فشل الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٣٠).
- اعتماد المركزية من قبل إدارة الجامعة في صناعة القرارات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٢٨).
- الافتقار للدعم المالي اللازم لتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٢٦).

- غياب قواعد البيانات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (٢.٢٢).
- ضعف استراتيجيات المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية للكلية/ القسم بمتوسط حسابي (٢.٢١). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى موافقة متوسطة على درجة توافر معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حائل. في حين تختلف عن دراسة درادكة (2015) التي توصلت نتائجها إلى موافقة عينة الدراسة على توافر المعوقات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية بجامعة الطائف.

السؤال الثالث: ما المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية الحديثة النشأة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (6) يوضح استجابات أفراد الدراسة.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية الحديثة النشأة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٢	تمكين القيادات على مستوى الكليات والأقسام العلمية ومنحها الصلاحيات اللازمة لممارسة مهامها.	٢.٥١	٠.٦١	١	عالية
١٣	عقد الورش التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتوعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات التنفيذ.	٢.٤٩	٠.٦٥	٢	عالية
٣	بناء مؤشرات ومقاييس للأداء مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.	٢.٤٨	٠.٦٥	٣	عالية
٤	بناء نظام لمراقبة الأداء على مستوى الكليات/ الأقسام العلمية.	٢.٤٨	٠.٦٧	٣	عالية
١٠	تبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالكلية/ القسم العلمي.	٢.٤٦	٠.٦١	٥	عالية
٨	توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.	٢.٤٤	٠.٧٦	٦	عالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١٢	ربط مبادرات الخطة الاستراتيجية للكلية/ القسم العلمي بملاك مسؤولين عن متابعة التنفيذ وقياس التحقق وإعداد التقارير.	٢.٤٣	٠.٦٣	٧	عالية
٦	وضع جداول زمنية لمبادرات الخطة الإستراتيجية.	٢.٤٣	٠.٦٩	٧	عالية
١	توفير التدريب المستمر للقيادات.	٢.٤١	٠.٦٩	٩	عالية
٧	بناء الثقافة المؤسسية الداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٢.٤١	٠.٧٠	٩	عالية
٩	تفعيل الشراكة بين الكليات والأقسام العلمية وبين أصحاب المصلحة الخارجيين في بناء وتقييم الخطة الإستراتيجية	٢.٣٦	٠.٧٤	١١	عالية
٥	إجراء عملية التحليل البيئي بصورة دورية.	٢.٣٠	٠.٦٦	١٢	متوسطة
١١	الجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الأداء.	٢.٢٤	٠.٧٠	١٣	متوسطة
	المتوسط * العام	٢.٤٢	٠.٥٦		عالية

* المتوسط الحسابي من ٣ درجات :

يتبين من الجدول (6) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٢.٤٢)، كما تراوحت استجابات أفراد الدراسة بين (٢.٢٤-٢.٥١). وترى الباحثة أن موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية المتطلبات يكشف عن إيمان عميق من قبلهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وقيمه في الارتقاء بمستوى الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية سواءً على مستوى البرامج العلمية التي تقدم أو على مستوى الجامعة ككل، ولكونه ضرورة حتمية للتعامل مع المستقبل. كما يتضح من الجدول أعلاه أن أبرز المتطلبات:

- تمكين القيادات على مستوى الكليات والأقسام العلمية ومنحها الصلاحيات اللازمة لممارسة مهامها بمتوسط حسابي (٢.٥١).
- عقد الورش التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتوعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات التنفيذ بمتوسط حسابي (٢.٤٩).
- بناء مؤشرات ومقاييس للأداء مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٤٨).
- بناء نظام لمراقبة الأداء على مستوى الكليات/ الأقسام العلمية بمتوسط حسابي (٢.٤٨).

■ تبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالكلية/ القسم العلمي بمتوسط حسابي (٢٠٤٦). وترى الباحثة أن القيادات لا تستطيع أن تحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي وتقود عمليات التغيير والتطوير إن لم تكن ممكنة من العمل ولديها الصلاحيات اللازمة لممارسة مهامها. كما أن تدريب القيادات خاصة وكافة المستفيدين عامة على مهارات التخطيط الاستراتيجي يعد متطلب ضروري لبناء الخطط فلا يمكن أن نطالب هذه القيادات بممارسة التخطيط وهي لا تمتلك مهارات تحديد التوجه الاستراتيجي والتحليل البيئي والقدرة على وضع البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها وفق معايير علمية دقيقة. كما إن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الكليات والأقسام العلمية لا بد أن يكون متسق مع خطة الجامعة الاستراتيجية؛ وهذا يتطلب أيضاً وجود نظام تقني عالي يسمح ببناء التقارير الدورية على مستوى الكليات والأقسام لقياس مدى التقدم في تحقيق المستهدفات لكل من مبادراتها. وقد أكدت الأدبيات النظرية أهمية هذه المتطلبات حيث أشار السعودي (2014) على أن تدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على التخطيط الاستراتيجي، ووجود قواعد بيانات تدعم تدفق المعلومات للقياديين على التخطيط من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة درادكة (2015) والتي أبرزت نتائجها موافقة عالية على الحلول المقترحة لتفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي كتوفير البرامج التدريبية للقيادات على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المالية اللازمة لدعم عمليات التخطيط، كما تتفق مع نتائج دراسة الشثري (2016) التي أظهرت موافقة عالية على أهمية متطلبات التخطيط الاستراتيجي كتوفير الدعم المالي، وتبني إدارة الجامعة للتخطيط، وتدريب الكوادر على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتتفق أيضاً مع دراسة (Snyder,2015) التي أكدت على ضرورة تدريب العاملين لتفعيل تطبيق التخطيط. في حين تختلف النتائج مع نتائج دراسة الحمالي والعربي (2013) والتي أظهرت موافقة متوسطة على الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات، وإن كانت هناك موافقة كبيرة على مقترح توفر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق، وتخصيص الموارد.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومن أعلى المهارات توافر بناء رسالة للكلية/ القسم العلمي تتوافق مع رسالة الجامعة، والإمام بلوائح وأنظمة الجامعة، وبناء رسالة تتسم بالمرونة للتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ومن أقل المهارات توافر تحديد الخيارات الاستراتيجية بناءً على نتائج مصفوفة التحليل البيئي، وإعداد الموازنات المالية لتحديد الإيرادات والنفقات اللازمة لتحقيق أهداف ومبادرات الخطة، والتنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين للمساهمة في إعداد وتقييم الخطة الاستراتيجية، وتوفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ومن أكثر المعوقات حدة الافتقار لصياغة سيناريوهات بديلة لازمة في حال فشل الخطة الاستراتيجية، واعتماد المركزية من قبل إدارة الجامعة في صناعة القرارات الاستراتيجية، والافتقار للدعم المالي اللازم لتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية، وغياب قواعد البيانات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وضعف استراتيجيات المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية للكلية/ القسم.
- إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ومن أبرز المتطلبات تمكين القيادات على مستوى الكليات والأقسام العلمية ومنحها الصلاحيات اللازمة لممارسة مهامها، وعقد الورش التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتنوع بأهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات التنفيذ، وبناء مؤشرات ومقاييس للأداء مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وبناء نظام لمراقبة الأداء على مستوى الكليات/ الأقسام العلمية، وتبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالكلية/ القسم العلمي.

س 4: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية؛ وتم بناء البرنامج التدريبي وفق النموذج التالي:

أولاً: التخطيط لتصميم البرنامج التدريبي وتضمن: تحديد احتياجات التدريب والتطوير للقيادات الأكاديمية من خلال مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الفرد لتحديد مستوى أداء القيادات الحالي والمهارات التي يحتاجونها مستقبلاً وذلك من خلال تطبيق الدراسة الميدانية لتحديد درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات ومن ثم حصر المهارات التي لم تحصل على موافقة عالية من حيث درجة التوافر لدى القيادات الأكاديمية، وتم احتسابها احتياج تدريبي. وتحديد درجة حدة المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والمتطلبات اللازمة لتفعيله.

ثانياً: المحتوى التدريبي: ومن أهم الأسس التي تم مراعاتها عند بناء المحتوى التدريبي:

- تحديد مسمى البرنامج.
- الفئة المستهدفة.
- الأهداف التدريبية وتشمل الهدف العام للبرنامج والأهداف التفصيلية وأسس بناء البرنامج.
- المادة التدريبية: وتم اختيارها بناءً على تحليل الأهداف التفصيلية، ونتائج الدراسة الميدانية حيث تم التركيز على المعارف والمهارات التي حصلت على درجة موافقة متوسطة فأقل، مع مراعاة تسلسل المحتوى على أساس مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.
- اختيار استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة: تم تحديد مجموعة من الأساليب التدريبية والتي تتناسب مع المادة التدريبية المقدمة وطبيعة الفئة المستهدفة بالتدريب.

ثالثاً آلية تنفيذ البرنامج:

- الجهة المنفذة.
- المدربون.
- المدة الزمنية.

رابعًا: أدوات التقييم: الاختبار القبلي، الاختبارات التكوينية، الاختبار النهائي، قياس أثر التدريب.

- مسمى البرنامج التدريبي المقترح: مهارات التخطيط الاستراتيجي .
- الفئة المستهدفة: القيادات الأكاديمية بالجامعات .
- أهداف البرنامج التدريبي: الهدف العام: تطوير معارف ومهارات المشاركين للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية، وفي نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادرًا على:
 - تحديد المفاهيم الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، والمقارنة بين نماذجه وأساليبه.
 - تحديد التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
 - إجراء التحليل الاستراتيجي.
 - تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية والمفاضلة بينها.
 - صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 - متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - إجراء التقييم الاستراتيجي للخطة الدوري والسنوي.
 - إعداد التقارير الدورية عن سير الإنجاز.

▪ أسس بناء البرنامج:

- الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل، وتحسين ترتيب الجامعات عالميًا، وتحسين أداء الجهاز الحكومي.
- تأكيد الهدف الثالث لخطة التنمية العاشرة على التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة وذلك من خلال تنمية القدرات المعرفية للقوى العاملة الوطنية (علمًا، وإنتاجًا، ومهارة)، وإيجاد البيئة المؤسسية والتنظيمية الملائمة لمجتمع المعرفة.
- الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق) التي أكدت في أهدافها على التميز في القيادة الجامعية وتنمية المهارات القيادية والإدارية في التعليم الجامعي، وتحقيق التميز القيادي في مواجهة التحديات المستجدة في مؤسسات التعليم العالي..

- الدور الرئيس للجامعات في تنفيذ برامج الخطة المستقبلية للتعليم (آفاق) وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي يتطلب توافر القيادات المتمكنة من التخطيط الاستراتيجي.
- تأكيد الأدبيات على ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ولاسيما مع ما تواجهه حالياً من تحديات نتيجة للتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، وتزايد الصعوبات والمشكلات التي تواجه التعليم العالي وتؤثر في كفاءة مخرجاته، والإيمان المتزايد بدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للجامعات (رمضان، ٢٠٠٨).
- نتائج الدراسة الميدانية والتي كشفت عن درجة توافر متوسطة لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.
- تأكيد نتائج الدراسات السابقة على درجة ممارسة متوسطة لمهارات التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادات الجامعية، وضعف التدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات بالجامعات.
- **محتوى البرنامج التدريبي:** تم اختيار المحتوى التدريبي بحيث يغطي المهارات التي حصلت على درجة موافقة متوسطة وتم اعتبارها احتياجاً تدريبياً، مع مراعاة توافق المحتوى مع أدبيات التخطيط الاستراتيجي. ويتكون المحتوى التدريبي من (6) وحدات تدريبية يتفرع من كل منها عدد من المواضيع والتطبيقات العملية لتطوير معارف ومهارات واتجاهات القيادات الأكاديمية بما يضمن تطبيق كفو وفاعل لعمليات التخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي وصف لهذه الوحدات:
 - الوحدة الأولى: الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي وتشمل: مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي (مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، الرصد والتقييم الاستراتيجي، المبادرة الاستراتيجية، الأهمية)، نماذج التخطيط الاستراتيجي وأساليبه، اختيار وإعداد فريق العمل.
 - الوحدة الثانية: التوجهات الاستراتيجية وتشمل بناء كل من (مفهوم وأهمية وخصائص وخطوات صياغة الرؤية، نماذج محلية وعالمية، ومفهوم وأهمية وخصائص ومعايير وخطوات صياغة الرسالة نماذج محلية وعالمية، ومفهوم وأهمية القيم وأمثلة عليها).

- الوحدة الثالثة: التحليل الاستراتيجي ويشمل (تحديد مفهوم القضية الاستراتيجية وعناصرها، مفهوم الغايات، مفهوم وأهمية ومراحل صياغة الأهداف الاستراتيجية، مفهوم وأهمية وأنواع مؤشرات الأداء وعلاقتها بالأهداف الاستراتيجية، مفهوم وأنواع ومتطلبات المقارنة المرجعية، تحليل أصحاب المصلحة وتحديد وفهم احتياجاتهم، تحليل الفجوة المفهوم والخطوات، التحليل البيئي: مفهوم وأهمية وعناصر وطرق التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتطبيق التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT، ووضع الاستراتيجيات).
- الوحدة الرابعة: تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية وتشمل (مفهوم البدائل والعوامل المؤثرة فيها، معايير تقييم البديل الاستراتيجي، مفهوم الخيارات الاستراتيجية ومعايير نجاحها وأنواعها).
- الوحدة الخامسة: صياغة الخطة الاستراتيجية وتشمل (خطوات صياغة الخطة، وتحديد مراحل التنفيذ، بناء المبادرات، وضع الخطط التشغيلية، وتحديد خارطة الطريق للمبادرات، تحديد الميزانية).
- الوحدة السادسة: الرصد والتقييم الاستراتيجي وتشمل (مفهوم التقييم الاستراتيجي وفوائده وأنماطه، ومعايره وطرقه، بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتقييم، والفرق بين الرصد والتقييم، الخطوات الرئيسية لتصميم نظام فعال للرقابة الاستراتيجية، وآلية إعداد التقارير الدورية).
- الأساليب التدريبية المقترحة: المناقشة والحوار، حل المشكلات، العصف الذهني، ورش العمل، دراسة الحالة، سلة القرارات، التطبيق العملي، تمارين تطبيقية، فيلم تدريبي.
- الجهة المنفذة: عمادة تطوير المهارات بالجامعة.
- المدربون: أساتذة متخصصون في التخطيط الاستراتيجي وإدارة التعليم العالي.
- المدة الزمنية للبرنامج: (5) أيام تدريبية بمعدل (6) ساعات باليوم، وإجمالي ساعات التدريب (30) ساعة، مع الأخذ بالاعتبار عند التطبيق أن تقدم الوحدة الأولى والثانية في اليوم الأول باعتبارها حصلت على درجة عالية في التوافر ولكنها مدخل ومرحلة أساسية بالتخطيط لا يمكن البدء بدونها.

■ أساليب التقييم:

- استمارة التقييم القبلي لتحديد المعارف والمهارات التي يمتلكها المشاركون قبل الالتحاق بالبرنامج.
- الملاحظة.
- تحليل خطط استراتيجية لجامعات.
- نتائج دراسات الحالة، والتمارين التطبيقية.
- بناء نموذج لخطة استراتيجية للكلية، القسم العلمي.
- استمارة التقييم النهائي بعد انتهاء البرنامج لقياس مدى تحقق أهداف البرنامج.
- تحليل الخطط الاستراتيجية للقيادات بعد انتهاء التدريب وعودتهم للعمل لقياس أثر التدريب.

■ الجدول الزمني للبرنامج:

اليوم	الوحدة	الجلسة	الزمن	الموضوع
الأول	الإعداد لعملية التخطيط	الأولى	10-8	بناء مجموعات التدريب
		الثانية	12-10:30	مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي
الثاني	التوجهات الاستراتيجية	الثالثة	2-12:30	الرؤية والرسالة والقيم، نماذج محلية وعالمية
		الأولى	10-8	القضايا والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء
		الثانية	12-10:30	المقارنة المرجعية
الثالث	التحليل الاستراتيجي	الثالثة	2-12:30	تحليل أصحاب المصلحة وفجوة الأداء
		الأولى	10-8	التحليل البيئي الداخلي والخارجي ووضع الاستراتيجيات
		الثانية	12-10:30	صياغة الخطة الاستراتيجية بناء المبادرات وتحديد الميزانية
الرابع	الرصد والتقييم الاستراتيجي	الثالثة	2-12:30	وضع الخطط التشغيلية وخارطة الطريق
		الأولى	10-8	التقييم الاستراتيجي
		الثانية	12-10:30	بطاقة الأداء المتوازن
		الثالثة	2-12:30	بناء نظام للرقابة الاستراتيجية

إعداد التقارير ومتابعة المستهدفات	10-8	الأولى	الرصد والتقييم	الخامس
تحليل الخطط الاستراتيجية للمجموعات	12-10:30	الثانية	الاستراتيجي	
الخلاصة والدروس المستفادة وتقييم البرنامج	2-12:30	الثالثة		

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والأطر النظرية ونتائج الدراسات السابقة توصي الدراسة:

- تبني تطبيق البرنامج التدريبي المقترح والعمل على تطويره في ضوء قياس أثر التدريب على المتدربين في ميدان العمل.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتبنيه من قمة الهرم بالجامعة وحتى أصغر وحدة أكاديمية فيه.
- دعم القيادات الأكاديمية وتمكينها وظيفياً ومنحها الصلاحيات اللازمة لممارسة مهامها.
- عقد دورات تدريبية متقدمة للقيادات الأكاديمية وللصف الثاني من القيادات في مجال التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري.
- التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- إنشاء قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة لدعم اتخاذ القرار على مستوى الكليات والأقسام العلمية.
- تقديم الموارد المالية اللازمة للكليات لتنفيذ المبادرات وتحقيق المستهدفات.

المراجع:

- الأنصاري، خلود أحمد (2008) *الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الباروني، خالد مسعود (2015) *اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية*. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، (2)، 154-204.
- الجبوري، حسين محمد جواد (2014) *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- همدان، خالد وإدريس، وائل (2007) *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحمالي، راشد محمد والعربي، هشام يوسف مصطفى (2013) *معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل*. الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية. 14 (5) 53-159.
- حوامدة، باسم علي (2017) *أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الاستراتيجية*. مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتمة، 32 (3) 13-36.

- درادكة، أمجد محمود محمد والثقفي، طارق سفر بن عيضة (2015) **معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف**. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. 31(5) 173-240.
- الرب، سيد محمد جاد (2016) **التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- رمضان، سعد كريم محمد (٢٠٠٨) **برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- السعودى، رمضان محمد (2014) **التخطيط الاستراتيجي وجودة تسويق الخدمات الجامعية**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- السكارنة، بلال خلف (2015) **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (2011) **اتجاهات حديثة في التدريب التربوي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (2010) **التخطيط الاستراتيجي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سويلم، محمد محمد غنيم (2015) **واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية**. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 2(162) 85-138.
- الشثري، عبدالعزيز ناصر (2016) **واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية**. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 6، 225-280.

- الشهري، عماد مشرف والخللان، منصور بن زيد (2018) **المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز**. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، (2) 19، 38-1
- الصائغ، نجاة محمد وبادخن، ماجدة حسن (2013) **التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز**. المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة، 33 (2) 145-180.
- الصانع، خولة عبدالعزيز (2013) **درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الصرايرة، خالد أحمد والقدومي، منال (2016) **مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية**. بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الزرقاء الأردنية.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح و الدباس، خولة عبدالحليم (2019) **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها**. دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (2) 46، 583-569
- العادلي، عادل مجيد عيدان وعباس، حسين وليد حسين (2018) **التخطيط الاستراتيجي**. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة وحسين، علي (2003) **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر.

- العتيبي، أحمد بن ختيم بن محمد (2020) **تطوير ممارسات التفكير الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية**. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العميرة، رشا أكرم (2019) **طرق إعداد البرامج التدريبية وتأهيل المدربين**. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عياصرة، معن محمود (2018). **التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع**. جرش للبحوث والدراسات - جامعة جرش، 19(1) 91-115.
- العودة، إبراهيم سليمان (2019) **برنامج تدريبي مقترح لتطوير إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة لخطة آفاق للتعليم العالي: جامعة حائل أنموذجاً**. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (5) 65-98.
- الفار، شهناز إبراهيم (2013) **كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس (برنامج تدريبي مقترح)**. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- فرج، شدى إبراهيم (2013) **معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية، جامعة المنوفية، مصر.
- فرج، فتحي عيسى وأبو عروش، مفتاح المبروك (2015) **برنامج مقترح لتدريب القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي**. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة بنغازي-كلية الآداب والعلوم بالمرج، (7) 2-17.
- الكرخي، مجيد (2015) **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الكلثم، حمد مرضي إبراهيم ودارنه، حازم علي أحمد (2012) معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 5(10) 187-202.
- محمد، رمضان سعد والعبار، ابتسام علي (2017) واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة بنغازي ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة بنغازي، (29) 1-23.
- آل مسلط، محمد أحمد (2018) واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، 38(3) 197-215.
- المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء الأردن بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية. 1-3 أبريل / 2014.
- المليجي، رضا ويوسف، يحيى (2010). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي بمصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، (397) 420-453.
- النصير، يوسف محمد (2017) كفاية التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية. دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (44) 29-42.
- وزارة التعليم العالي (2007) الجامعات العشر الجديدة. اعداد مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي.

- وزارة التعليم (2020) مسترجع بتاريخ 2020 / 5 / 1

https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Docs/Table4-04_38-39.html

- رؤية 2030 <https://vision2030.gov.sa/ar/programs.2030> مسترجع بتاريخ 2020 / 3 / 28

- Angiola, N., Bianchi, P., & Damato, L. (2019). How to Improve Performance of Public Universities?: A Strategic Management Approach. *Public Administration Quarterly*, 43(3), 372-400.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2), 161.
- Immordino, K.M., Gigliotti, R.A., Ruben, B.D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *International Society for Educational Planning*, 23, 35-47.
- Nelson E.M. (2002). Why Every Department Needs a Strategic Plan. *Teaching of Psychology*, 29(2), 98-101.
- Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences:Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.
- Pidcock, S. (2001). Strategic Planning in a New University. *Journal of Further and Higher Education*, 25(1), 67 – 83.
- Sirat, M. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy in the midst of political uncertainties. *Higher education*, 59(4), 461-473.
- Snyder, T. L. (2015). Strategic Planning in Higher Education: Plans, Pauses, Perils and Persistence. *Educational Planning*, 22(2), 55.
- Usoh, E.J., Ratu, D., Manongko, A., Taroreh, J., & Preston, G. (2018). Strategic Planning towards a World-Class University. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 306(1), 12035.
- Zhang, A. (2014). Learning Strategic Planning from Australian and New Zealand University Experience. *Chinese Education & Society*, 47(2), 43 – 55.