



**برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط
الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة
أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية**

إعداد

د/ خلود بنت أحمد الأنصاري

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط –

كلية التربية، جامعة أم القرى

برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية

خلود بنت أحمد الأنصاري

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

البريد الإلكتروني: kaansari@uqu.edu.sa

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية؛ من خلال التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء متغيرات النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى، وبلغ عددهم (234) عضواً وعضوة ممن هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة. تم بناء استبانة لقياس الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. وخلصت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي بمحاورها الخمسة كانت مرتفعة. ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الخلفية العلمية حول درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات المحور الثالث للتخطيط الاستراتيجي وكانت الفروق لصالح من لديهم خلفية علمية عن التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، التخطيط الاستراتيجي، التعليم العالي.



A training program to develop strategic planning skills of faculty members at Umm Al-Qura University

Kholoud Ahmad Al Ansari

Assistant Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University.

Email: kaansari@uqu.edu.sa

Abstract:

The objective of this study was to assess the training needs required to enhance strategic planning skills among faculty members at Umm Al-Qura University, considering factors such as gender, academic rank, years of service, and scientific background in strategic planning. Additionally, the study aimed to propose a training program to develop planning skills and analyze the strategies employed by faculty members based on their identified training needs. To accomplish this, a descriptive analytical approach was used. The study sample comprised both male and female teaching staff members at Umm Al-Qura University, totaling 234 participants who were actively employed during the study period. A questionnaire was designed to evaluate the training needs necessary to improve strategic planning skills among faculty members at the university. The study revealed several key findings. Most notably, there was a high level of training needs identified across the five dimensions of strategic planning. Regarding the variables of gender, academic rank, and years of service, no statistically significant differences were observed in the identified training needs. However, a statistically significant difference was found (at a significance level of 0.05) in relation to the scientific background variable and its impact on the training needs for the third dimension of strategic planning. The participants with a scientific background in strategic planning showed higher training needs in this particular dimension.

Keywords: training needs, strategic planning, higher education.

مقدمة:

تُعد الجامعات المصدر الأول لإعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على تحقيق أهداف التنمية الشاملة، ومعالجة قضايا ومشكلات المجتمع، ومواجهة التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية والتكيف معها؛ من خلال تبني بنى تنظيمية، وثقافية، وأدوار جديدة، وعلاقات واضحة، تُحقق الإصلاح والتطوير الإداري المطلوب. ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية القادرة على الانتقال بالإدارة الجامعية من إدارة التقليد والاتباع إلى إدارة التجديد والإبداع، ومن إدارة البدهاء والحدس إلى الإدارة المعتمدة على المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات الإدارية، ومن إدارة الخبرة إلى الإدارة كعلم متخصص، ومن إدارة الرجل الواحد إلى إدارة الفريق، ومن إدارة التيسير إلى إدارة التغيير، ومن الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الديمقراطية (الخطيب، ٢٠٠٦). فالتخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية لتحديد واستثمار الفرص المستقبلية المتاحة أمام الجامعة، وتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية البعيدة عن سيطرتها؛ من خلال تكوين علاقات إيجابية بين بيئتها الداخلية والخارجية (الزنفلي، ٢٠١٢).

وانطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي والدور الفعال الذي يحققه في الإصلاح والتطوير الإداري: للتأهيل للمنافسة العالمية فقد حذت المملكة العربية السعودية حذو الجامعات العالمية في تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، من خلال اعتماد مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) ١٤٥٠هـ/٢٠٢٩م؛ لتناول التحديات التي تواجهه، ومعالجة جوانب النقص فيه، والارتقاء بإيجابياته بأسلوب علمي متزن. كما وجهت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على ضرورة تحسين فاعلية وكفاءة المنظمات الحكومية من خلال الهدف الاستراتيجي الخامس تعزيز فاعلية الحكومة، والذي تضمن ضرورة تحسين أداء الجهات الحكومية، وتحسين إنتاجية موظفيها، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ودعم الاتصال الفاعل بين المنظمة والمجتمع (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وجاء نظام الجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٢٧ وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ (نظام الجامعات، ٢٠٢٠) متوافقاً مع الممارسات الدولية في جامعات دول العالم المتقدم، ومحققاً في ذات الوقت مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ القاضي "بضرورة تطوير التنظيمات الإدارية للجامعات السعودية، وإجراء الدراسات التي تساعد في التحول الوطني والاستثمار الحقيقي في الإنسان السعودي مصدر التنمية الأول" (وزارة التعليم، ٢٠٢٠).

في ضوء ما سبق بدأت الجامعات السعودية وفي مقدمتها جامعة أم القرى بإعادة النظر في طرق تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي بها؛ للوقوف على السلبيات الإدارية والفنية ومعالجتها، ودعم وتعزيز الإيجابيات، فأنشأت مكتب إدارة الاستراتيجية، الذي يُعنى بنشر ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة، وتقديم الاستشارات في إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية داخل الجامعة وخارجها، وتقديم الدورات التدريبية لمنسوبيها من قيادات إدارية وأكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وموظفين؛ لضمان جودة تنفيذ أهداف الخطط الاستراتيجية وبرامجها التنفيذية (جامعة أم القرى، ٢٠٢٣). فتوفير الكوادر المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس لبناء الخطط الاستراتيجية، وتوفير التدريب اللازم لهم لإجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وصياغة أهدافها الاستراتيجية وتحديد البدائل الاستراتيجية والتعامل مع المخاطر المحتملة وإجراء التقييم لإجراءات الخطة؛ لم يعد مسألة اختيارية للجامعة، بل أصبح مطلباً

حيوياً وضرورياً لنجاح خطط الجامعة الاستراتيجية، وزيادة قدرتها على المنافسة والتميز محلياً وعالمياً (العريفي، ٢٠٢١).

ويعتمد نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها على مجموعة من العوامل أبرزها وأهمها تلبية تلك البرامج للاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس (عون، ٢٠١٠). الأمر الذي أكده Jarzabkowski, et al (2009) من أن هناك علاقة قوية بين كم التدريب والخبرة السابقة وبين استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي بمهارة. من هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية بشكل يتناسب مع تطلعات الجامعة الجديدة، ويحقق أهدافها المستقبلية.

مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات مرهون بكفاءة القائمين بتنفيذها، فإدارة تلك العمليات تتطلب وجود قادة وأعضاء يمتلكون معارف ومهارات واتجاهات تساعد على أداؤها بجدارة. فلكي يحقق التخطيط الاستراتيجي الأهداف المرجوة منه بكفاءة وفاعلية لا بد وأن يكون هناك تنفيذ جيد لتلك الخطط (Mazur, 1991). ويشير الوضع الراهن للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية بشكل عام أنه يواجه العديد من المعوقات التي تحد من تنفيذه بكفاءة. فعدم وضوح مفهوم التخطيط لدى الكثير من الأعضاء، وضعف مهارة القائمين على إعداد الخطط، وتدني كفاءة المكلفين بالعمل في اللجان التنفيذية لتحقيق الأهداف، ونقص الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعمليات التخطيط، وقلة عدد البرامج التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، مع قلة الدعم المالي لتمويل البرامج والمشاريع، تُعد من أبرز تلك المعوقات (العمرى، ٢٠٢٢: الشهرى والخطلان، ٢٠١٨: آل مسلط، ٢٠١٨: درادكة والثقفى، ٢٠١٥: الحمالي والعريفي، ٢٠١٣).

ولم يختلف الوضع مع جامعة أم القرى، فعلى الرغم مما تبذله الجامعة من جهودٍ حثيثة في بناء وصياغة خططها الاستراتيجية، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن جامعة أم القرى ما زالت تواجه ذات المعوقات من ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. فأكدت نتائج دراسة الكلثم وبادرنة (٢٠١٢) على أن صعوبة تحليل البيئة من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، إلى جانب نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه، وغموض مفاهيمه لدى بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة وليس مسؤولية الجميع في كافة المستويات. وتوصلت دراسة الروقي (٢٠١٥) إلى أن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى ضعف مهارات التحليل البيئي، وبناء الاستراتيجيات لدى أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي.

تأسيساً على ما سبق انبثقت فكرة هذه الدراسة والتي تمثلت مشكلتها في ندرة الأبحاث والدراسات المتخصصة في المملكة العربية السعودية التي تبنت بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع

الراهن للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا
والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) لدى أعضاء هيئة التدريس
بجامعة أم القرى.

أسئلة الدراسة:

١. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة
التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة
حول الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة
التدريس بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة في
الجامعة، الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي)؟
٣. ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس
بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء
هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة
الدراسة حول الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء
هيئة التدريس بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة في
الجامعة، الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي).
٣. بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس
بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: يُتوقع أن تُثري هذه الدراسة الجانب المعرفي لمجال التخطيط الاستراتيجي في
الجامعات السعودية؛ بما تقدمه من معارف حول المهارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لدى
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عامة وجامعة أم القرى -مجال الدراسة- خاصة.

الأهمية التطبيقية: تتضح أهمية الدراسة الحالية في مزامنتها للرؤية الريادية للمملكة العربية
السعودية ٢٠٣٠ التي تستهدف حصول خمسة جامعات سعودية على مراتب ضمن أفضل مائة
جامعة على مستوى العالم؛ لذا فإنها ستفيد المسؤولين ومتخذي القرار في جامعة أم القرى
لاتخاذ القرارات اللازمة للتحسين والتطوير في إعداد أطربشرية مدربة جيداً، ولديها القدرة على
تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية؛ إذ أن تبني البرنامج التدريبي المقترح سيسهم في تنمية
مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس، والذي سينعكس بدوره على فاعليّة
تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات وتحقيق أهدافها.



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وفي ضوءها وُضع برنامج تدريبي مقترح لتنمية تلك المهارات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع رأي عينة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى المتواجدين على رأس العمل فترة توزيع أداؤها.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤هـ.

مصطلحات الدراسة:

١. البرنامج التدريبي

عرّف الطعاني (٢٠٠٧، ص ١٤) البرنامج التدريبي بأنه: "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير مهاراتهم الأدائية". وعرّف البرنامج التدريبي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: الجهود المنظمة التي يتم تحديدها وبنائها لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

٢. مهارات التخطيط الاستراتيجي

عرّفت المهارات بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة واتقان وفق سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية، والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر، وعادة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد أثناء عملهم لتحقيق هدف معين أو أداء مهمة" (قطامي وقطامي، ٢٠٠١، ص ٢٩٧). كما عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "تفكير منظم له مقوماته، ومفاهيمه، وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ ومستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (حسين، ٢٠٠٢، ص ١٧٠).

وبالتالي فإن مهارات التخطيط الاستراتيجي عُرّفت إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة القدرات والممارسات التي ينبغي أن يتقنها أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ليتمكنوا من توجيه وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقييم عمليات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم لسير العمليات السابقة بكفاءة وفعالية.

٣. الاحتياجات التدريبية

عرّفت الدخّل الله (٢٠١٢، ص ١٦) الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته؛ لجعله مناسباً لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات معينة بكفاءة عالية". وعُرفت الاحتياجات التدريبية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: التغييرات المعرفية والأدائية والسلوكية الموجهة والمقصودة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

الإطار النظري لمهارات التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجية علمية تركز على ما تريده المنظمات؟ وكيفية تحركها من الواقع للمستقبل: من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تتناسب مع متغيرات المستقبل، والاختيار والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. من هذا المنطلق تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي، فعرفه المغربي وغريبه (٢٠٠٦، ص ١١١) بأنه: "عملية التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطرها هذا المستقبل". بينما عرّف الزنفلي (٢٠١٢، ص ٤٧) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية تكيف بين المؤسسة وبيئتها مستندة على تقييم واقعي لكليهما؛ من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف، وفحص البيئة المحيطة بها لمعرفة الفرص والتحديات، وتحديد كيفية استجابة المؤسسة بأفضل طريقة لكليهما".

أما في مجال التعليم العالي فقد رأى المبعوث (٢٠٠٣) أن التخطيط الاستراتيجي هو: نظام مفتوح يتميز بالديناميكية والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسات التعليم كماً وكيفاً، ويقوم به المتخصصون بالتعاون مع المستفيدين من التعليم العالي، بشكل تتم فيه مراعاة الظروف الحالية والمستقبلية وفق العمليات الكفيلة بتحديد رسالة ورؤية وأهداف مؤسسة التعليم العالي، وتفعيل أساليب التخطيط، والاستفادة من جهود المشاركين في تنفيذ الخطط المعدة في ضوء المؤثرات المتغيرة. وقُصد بالتخطيط الاستراتيجي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: مجموعة من العمليات التي تبدأ بالتخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، وتنتهي بالمتابعة والتقييم؛ لتحقيق من خلالها جامعة أم القرى رسالتها ورؤيتها المستقبلية التي رسمتها لنفسها.

مما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الفاعلة التي تمكن الجامعة من تحديد أهدافها، وترتيب أولوياتها؛ لمواجهة المتغيرات المختلفة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظيف الموارد المادية والبشرية المتوفرة لديها، واستغلال نقاط القوة لاقتناص الفرص، والتخفيف والوقاية من التهديدات وتجنب مواطن الضعف؛ للتأكد من أن القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي يعملون باتجاه تحقيق أهداف محددة.

وقد تعددت أهداف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، كما تباينت درجة أهميتها وذلك بحسب اتجاهات الجامعة نفسها والمواقف والمستويات التي يطبق فيها، فحدد كل من المرسي وأبو بكر وجبة (٢٠٠٧)، وأبو بكر (٢٠٠٤) أهداف التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- إتاحة الفرصة للجامعة لتتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال تحليل بيئة عمل الجامعة، وتحديد نقاط القوة، وأوجه الضعف بها، وتوفير المرونة الكافية؛ للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، بالإضافة إلى توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل الجامعة.
- صياغة الاستراتيجيات وتحديد وتوجيه مساراتها واتجاهاتها.
- تحديد وتوجيه المسارات والاتجاهات الإستراتيجية للجامعة.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في زيادة معدلات النمو، وتحسين مستويات الخريجين على المدى الطويل.
- تطوير وتحسين أداء الجامعة التنظيمي والإداري من خلال دعم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل وتوفير المناخ التنظيمي الملائم؛ لتوليد الأفكار الابتكارية، وتيسير عملية الاتصالات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات.

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد الجامعة في إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية، مما يقلل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجية، كما يساعدها في الوقت نفسه في تحديد الأدوات التي تساهم في التقليل من التأثيرات السلبية لهذه المتغيرات، ويعينها في تحديد إمكاناتها الداخلية ونقاط قوتها، وأساليب الاستفادة من مصادر القوة والتخفيف من جوانب الضعف ومعالجتها بفعالية. ورأى كل من ماهر (٢٠٠٥)، والعارف (٢٠٠٤) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الفوائد العديدة التي تعود على الجامعات سواء كانت تلك الفوائد مباشرة أو غير مباشرة. فالتخطيط الاستراتيجي يزود الجامعة بمرشد لتحقيق ما ترغب فيه؛ فهو من جانب يوضح صورتها أمام الأطراف المستفيدة منها ويشرح رؤيتها المستقبلية لهم، ومن جانب آخر يحدد اتجاهها ومسارها من خلال ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيقها، ويجعل من التطوير والتفكير فيه منهجاً وأسلوباً مستمراً وليس مؤقتاً؛ فيقدم صورة متسلسلة للجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة مما يجعلها في حالة من الحراك الدائم والتهيؤ المستمر لاحتمالات المستقبل المختلفة.

هذه الأهمية المتعاظمة للتخطيط الاستراتيجي تستوجب وجود كوادر بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ عملياته بكفاءة وفعالية. من هذا المنطلق ولكي تضمن الجامعة نجاح تطبيق خططها الاستراتيجية، فقد عملت على توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتي حددها كل من السكارنة (٢٠١٥)، والعجمي (٢٠٠٨) في ضرورة بناء إجماع من أجل التغيير، والتركيز على احتياجات الجامعة، والتأكيد على التوافق بين ثقافتها وثقافة النظام التعليمي بوجه عام، وتعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي والجامعي في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتوفير القيادات الفعالة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المنفذين لعميات التخطيط وأهداف الخطط.

ويعتبر تدريب أعضاء هيئة التدريس من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛ لرفع كفاءة الأداء بالجامعات وزيادة فاعليته، خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات تقنية وعلمية، وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات محلياً وعالمياً (التويجري، ٢٠٢٠). ويُعرف التدريب بأنه عملية مستمرة، مخطط لها، تقوم بناءً على احتياجات تهدف إلى رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس، وإكسابهم مهارات ومعلومات وخبرات واتجاهات وأنماط سلوكية تؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن ثم تحسين أداء الجامعة ككل (بدير، ٢٠٢٠). ورأت عون (٢٠١٠) أن التدريب الفعال يعتمد أساساً على التصميم الجيد، والإعداد المنظم، والمبني على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بما يساعد على القيام بالمهام الوظيفية من جهة، وبما يتناسب مع قدرات المتدربين من جهةٍ أخرى.

ويمر تصميم وبناء البرامج التدريبية بعدة خطوات تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية؛ لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للعاملين ومستوى الأداء المطلوب، ومن ثم تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد محتواه، والوسائل التدريبية اللازمة لتنفيذه، واختيار المدربين، وتحديد مدة البرنامج وإجراءات التقييم المعتمدة (بدير، ٢٠٢٠). وأضافت التويجري (٢٠٢٠) بأن أهم الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية هي: الاستبانات، وتقارير تقييم الأداء، والمقابلات، وملاحظة السلوك، ورأي الخبراء، وتحليل المحتوى.

من هذا المنطلق قامت الدراسة الحالية بتحديد عمليات التخطيط الاستراتيجي التي ستساعد جامعة أم القرى على تركيز رؤيتها وترتيب أولوياتها، وتحديد طرق استجابتها لبيئتها المتغيرة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق رسالتها، وبلوغ أهدافها، حيث اعتمدت على نماذج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية كنموذج (Steiner, 1979)، ونموذج (Green, 1985)، ونموذج (Bryson, 1995)، ونموذج (Kaufman, 1996) المشار لهم عند الحر (٢٠٠٣)، ونموذج (مدبولي ٢٠٠١)، ونموذج (الحر ٢٠٠٣) كأساس لتحديد عمليات التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية، والمتمثلة في: التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم، وفي ضوء هذه العمليات تم تحديد مهارات التخطيط الاستراتيجي التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وهي:

١. **مهارات التخطيط للتخطيط:** تعتبر هذه العملية أولى عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتي تُركز على التأكد من ما إذا كان الوقت مناسباً للجامعة كي تبادر في عملية التخطيط، وما إذا كانت المقومات الأساسية اللازمة لتطبيقه متوفرة. وتعد من أهم العمليات، إذ تتطلب إدراك ومعرفة المسؤولين في الجامعة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وتحديد الاحتياجات المستقبلية لكل من الجامعة والمستفيدين من برامجها سواء داخل الجامعة أو خارجها، والإلمام بالسياسات العامة للتعليم الجامعي، وقوانينه وأنظمتها، ومراحل تطور الجامعة ووضعها الحالي (العارف، ٢٠٠٤). ثم تحديد مواصفات فريق التخطيط الاستراتيجي، والأدوار التي سيقوم بها بدقة، ووضع جداول زمنية لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي، مع الاهتمام بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية، وبناء قواعد معلومات وبيانات، وتكوين نظام اتصال فعال لتبادل هذه البيانات بين البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتوقع المشكلات التي قد تواجه الجامعة في البيئة الداخلية لها والخارجية المحيطة بها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتوثيق إجراءات وعمليات واستراتيجيات وبرامج الخطة الإستراتيجية.

٢. **مهارات تحليل الوضع الراهن:** يمثل مفهوم البيئة الجامعية الإطار العام الذي تتحرك فيه الجامعة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتشمل جميع الجهات والأفراد والعناصر ذات التأثير المباشر وغير المباشر عليها، والموجودة في بيئتها الخارجية والداخلية (الدوري، ٢٠٢٢). حيث تشمل البيئة الداخلية كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للجامعة كالتنظيم الإداري والنظم والسياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمادية والبشرية... إلخ، وتكون عادة إما عوامل قوة Strengths تدعم الجامعة وتميزها عن غيرها، أو تكون عوامل ضعف Weaknesses تقلل من قدرتها على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين (أبو بكر، ٢٠٠٤). أما البيئة الخارجية فتشمل كافة العناصر التي تقع خارج حدود الجامعة وتؤثر على قدراتها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وتكون إما فرص Opportunities يمكن للجامعة استثمارها والاستفادة منها في دعم رسالة الجامعة وأهدافها وخططها وبرامجها، وغالباً ما تتضمن كافة المواقف أو الأحداث الراهنة، أو قد تكون تهديدات Threats تؤثر سلباً على الجامعة وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦).

وتُعد مصفوفة S.W.O.T التي تقوم على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات أداة متكاملة لتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية. فمن خلال تحليل البيئة الداخلية يمكن تحديد مستوى أداء الأعمال داخل الجامعة، وتحليل الاستراتيجيات التي يجب مراجعتها أو تغييرها، ومعرفة الوحدات والأقسام التي تؤدي مهامها بكفاءة، وتحليل الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتحديد المشكلات الاستراتيجية، وتحليل التكلفة والقيود المالية (المرسي وآخرون، ٢٠٠٧). ومن خلال تحليل البيئة الخارجية يمكن تحديد عوامل التغيير وقواه الفاعلة في البيئة التي تؤثر على الجامعة إيجاباً وسلباً في الوقت الحاضر أو المستقبل، ووضع التنبؤات والافتراضات حول التغيير في البيئة الخارجية التي تعتمد على تقييم الماضي والحاضر، ثم تحديد القضايا الجوهرية بدقة والتي لها تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار مع إبراز بعض الأحداث الخفية أو غير الظاهرة التي لا تكتشف إلا من خلال التحليل العميق وتحديد أهمية كل منها ومدى كونها قضية إستراتيجية من عدمها (القطامين، ٢٠٠٩).

٣. **مهارات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات:** فرق Mazur (1991) بين مفهوم الرسالة (Mission)، والرؤية (Vision)، فالأولى هي وصف للجامعة في الحاضر، وبيان للغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أما الثانية فهي وصف لما تريد الجامعة أن تكون عليه في فترة زمنية مستقبلية. أما الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) فهي التي تساعد في تحويل رسالة الجامعة ورؤيتها إلى مستويات مرغوبة من الأداء (الزنفلي، ٢٠١٢). ورأى الدوري (٢٠٢٢) أنّ الأهداف الاستراتيجية تُعد شكلاً من أشكال التعهد، والالتزام الإداري؛ لتحقيق نتائج محددة، والوصول إلى مستويات معينة من الإنجاز، وتوجيه القدرات الإستراتيجية، وتحديد أولوياته، وأهميتها النسبية، وتحديد العلاقة بين المستفيدين والجامعة. وعرف الجندي (٢٠٠٢) القضية الاستراتيجية (Strategic Issues) بأنها: "الحدث أو التغيير المتوقع حدوثه وتأثيره إيجاباً أو سلباً في أداء الجامعات، والذي يكون في مقدور إدارتها الاستجابة له والتأثير فيه بأسلوب منظم"، وعرف السالم (٢٠٠٩) الاستراتيجيات (Strategies) بأنها: "مجموعة البدائل أو الخيارات اللازمة لإنجاز الأهداف، أو حل القضايا الاستراتيجية للجامعة، وتصاغ بواسطة أفراد يمتلكون

القدرة على التفكير السليم، والإبداع، وإصدار الأحكام الصحيحة، والمعرفة العلمية بالعمليات التي تتم في الجامعة عامة، وفي البرامج التي يجري التخطيط لها خاصة".

وتتطلب هذه العملية امتلاك أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التخطيط الاستراتيجي القدرة على صياغة رسالة ورؤية الجامعة المستقبلية في ضوء الوضع الراهن للمجتمع، والمؤشرات العلمية المستقبلية، وتحليل الفجوة بين هذه الرؤية والوضع الراهن، وترتيب القضايا الإستراتيجية في التعليم الجامعي وفق أولوياتها، وصياغة الأهداف الإستراتيجية التي تلبي احتياجات التغيير والتطوير، ثم ترجمتها إلى أهداف تفصيلية محددة، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف التفصيلية، والاستراتيجيات البديلة، وتحديد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة الإعلان عن الخطة الاستراتيجية.

٤. مهارات إعداد الخطة الاستراتيجية: تهدف عملية إعداد الخطة الاستراتيجية إلى تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة، وتتطلب هذه العملية قدرة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التخطيط الاستراتيجي على تصميم الخطط التشغيلية، وتحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة، وتوزيعها على بنود الخطة، ومعرفة مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وصلاحياتهم وما يمكن أن يفوض لهم من صلاحيات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومعرفة الخطوات الإجرائية لعملية التنفيذ، ووضع الجداول الزمنية اللازمة لذلك، ومعرفة وسائل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدقة ووضوح، مع توفير المرونة في إعداد الخطة الاستراتيجية.

٥. مهارات المتابعة والتقييم: تهدف عملية التقييم والمتابعة إلى التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ؛ ساهمت في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. وتتطلب هذه العملية وضع معايير محددة للتأكد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة؛ من خلال توظيف أنواع التقييم المختلفة، بدءاً من التقييم القبلي (Tribal evaluation) والذي يهدف إلى تحديد المستوى العام للقائمين بعمليات التخطيط الاستراتيجي والتعرف على خبراتهم السابقة، وصلاحياتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، والتقييم التكويني (Formative evaluation) أو المستمر أو البنائي والهادف إلى تزويد المسؤولين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بتغذية راجعة (Feed back) لمعرفة مدى التقدم والإخفاق في أي عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما يتضمن جمع البيانات بغرض إجراء التعديلات في مسار عمليات التنفيذ، والتقييم النهائي (Final evaluation) ويكون في نهاية الفترة المحددة لإنجاز كل عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي، وغرضه تحديد درجة تحقيق القائمين بعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية (جامل، ٢٠١٥).

كما تتطلب عملية المتابعة والتقييم القدرة على الموازنة بين إيرادات ونفقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقييم درجة جودة نظام تحليل البيانات المستخدم في الوصول للاستراتيجيات المطبقة، ودرجة تناسب الأهداف الاستراتيجية مع رؤية الجامعة، ودرجة تناسب البرامج مع الأهداف التفصيلية. بالإضافة إلى تقييم درجة كفاءة الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودرجة تحقيق البرامج للأهداف التفصيلية، ودرجة إدراك القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمسؤولياتهم وصلاحياتهم، ثم متابعة تنفيذ كل تلك العمليات وفقاً للجداول الزمنية الموضوعية. وأخيراً تفسير نتائج التقييم السابقة للاستفادة من التغذية الراجعة وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقييم النهائية.

الدراسات السابقة:

وباستعراض الدراسات السابقة وُجد أن هناك دراسات محدودة جداً اهتمت بتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، بالرغم من الدور الذي تقوم به هذه المهارات في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق أهدافه. فهدفت دراسة سليم ومتولي (٢٠٢٢) إلى معرفة درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الأزهر، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية والحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي، ووضع آليات لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠. وتكوّنت عينة الدراسة من عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٢١٥) قائداً وقائدة. وأظهرت النتائج توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية والحصول على دورات في التخطيط الاستراتيجي لصالح من هم على درجة (أستاذ) وحصلوا على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي. وقدّمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين مهارات القيادات الأكاديمية في التخطيط الاستراتيجي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في مجالاته الثلاث وهي: الاتجاه ويشمل مهارات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والخطة الاستراتيجية، ومجال التنفيذ الذي يشمل تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً مجال النتائج والذي يتضمن مهارات الرقابة الاستراتيجية.

وجاءت دراسة الأحمري (٢٠٢١) لتحديد درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم، وبناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والبالغ عددهم (٧٠) مديراً. وأظهرت النتائج أن درجة أهمية تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، ولم تظهر فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما قدّمت الدراسة برنامجاً تدريبياً متكاملًا لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المعاهد تكوّن من المقدمة، وبيان أهمية البرنامج، والهدف العام منه، والأهداف التفصيلية، ومحتوى الوحدات التدريبية، والفئة المستهدفة، ومتطلبات البرنامج، ومدته، ومستلزمات التدريب وأساليبه، وتقييم البرنامج.

وهدف دراسة العريفي (٢٠٢١) إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية فيها، وتحديد متطلبات تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في ضوء نموذج Pfeiffer. وتكوّنت عينة الدراسة العشوائية من القيادات التربوية من منسوبي وزارة التعليم والأكاديميين في الجامعات السعودية من العاملين والمهتمين بالتخطيط التربوي والاستراتيجي والبالغ عددهم (١٢٠) قائداً. وأظهرت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف

الاستراتيجية) كانت متحققة بدرجة مرتفعة، في حين كان تحقق أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: (التحليل البيئي والقيادة الاستراتيجية، وتوفر الموارد البشرية والمادية) بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة التوجيهي (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل تلك الممارسات، وأخيراً بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بكل من جامعة تبوك وجامعة حفر الباطن وجامعة بيشة والبالغ عددهم (٢٣١) قائداً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة، وأظهرت وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما جاءت موافقة أفراد مجتمع الدراسة على المتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وفي ضوء النتائج قُدم برنامج تدريبي مقترح اشتمل على الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية وآلية التنفيذ والتقييم.

وأجرت عتوم (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى قياس فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. تكوّنت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية النسائية ممن هم في منصب: عميدة، وكيلة، رئيسة قسم، والبالغ عددهم (٣٠) قائدة. استُخدم فيها المنهج شبه التجريبي. واستُخدمت أداة الدراسة الاستبانة في الاختبارين القبلي والبعدي للبرنامج التدريبي المطبّق. وحددت الدراسة خمسة أبعاد لبرنامج مهارات التخطيط الاستراتيجي هي: الرؤية والرسالة والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية والأهداف الاستراتيجية. وتوصلت النتائج إلى أن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة للقياس البعدي عن القبلي في جميع الأبعاد.

وهدفت دراسة (Hu, Hao, Yingxia & Jiali (2018) إلى التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الصينية، والبالغ عددها (٣٧٨) مؤسسة. كما هدفت إلى إجراء تحليل مقارنة لأنواع الخطط الاستراتيجية المطبقة في تلك المؤسسات من حيث إجراءات التخطيط والقيادة والتنفيذ وعملية التقييم. تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات، وموظفي التخطيط، والإداريين الحكوميين، والباحثين في التعليم العالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن

درجة وعي المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وما يتعلق به من معرفة أنواع الخطط الاستراتيجية، وطرق التقييم كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود اختلافات بين مؤسسات التعليم العالي في مستوى صياغة الرسالة وتقييم الخطط الاستراتيجية والتي تعكس الاحتياجات المتنوعة لمؤسسات التعليم العالي في تطوير كوادرها البشرية.

كما هدفت دراسة النصير (٢٠١٧) إلى معرفة درجة توفر كفاية التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الأبعاد: التخطيط للتخطيط والقيم والرؤية والرسالة ونموذج العمل وتقييم الأداء وتحليل الفجوات وتوحيد خطط العمل والخطط البديلة والتنفيذ لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري النوع وعدد سنوات الخدمة في الجامعة. وتكوّنت

عينة الدراسة التطبيقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (٢٥٧) عضواً وعضوة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة توفر كفاية التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة في جميع الأبعاد، ولم تُظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة، في حين وُجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

وقد تبين من تحليل الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً واضحاً بموضوع مهارات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. فمجموع الدراسات أجمعت على أهمية تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية؛ لذا سلطت غالبية الضوء على بناء برامج تدريبية، ووضع استراتيجيات وآليات لتحسين تلك المهارات لدى القيادات الأكاديمية. واختلف بعضها عن هذه الدراسة في أهدافها، ومجتمعها، وبعدها المكاني والزمني. ولعل من الأهمية التأكيد على أن هذه الدراسة سلطت الضوء على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم على اختلاف تخصصاتهم. فتحدد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ساهم في بناء برنامج تدريبي واضح ومحدد لتنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي؛ وهذا يُعدُّ تميزاً انفردت به هذه الدراسة حيث لم يسبق أن أجريت دراسة في هذا المجال.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ذلك لأنه لا يهتم فقط بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، بل يهتم أيضاً بتحليل هذا الواقع وتفسيره؛ للوصول لاستنتاجات وتعميمات تُسهم في تطوير هذا الواقع (العساف، ٢٠١٢).

عينة الدراسة: نظراً لأن عدد أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة بلغ (2947) عضواً وعضوة، حسب إحصاءات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ٢٠٢٣، فقد وُزعت الأداة على عينة طبقية نسبية عشوائية بلغت (30%) من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور بعدد (531) عضواً، و (30%) من إجمالي عدد عضوات هيئة التدريس الإناث بعدد (349) عضوة. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (880) عضواً وعضوة، وبلغت الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (234) استبانة. وعُرضت البيانات الأولية في الجدول (1).

توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1):

توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
النوع	ذكور	150
	إناث	84
الإجمالي	234	100%
الرتبة العلمية	أستاذ	40
	أستاذ مشارك	89
	أستاذ مساعد	105
الإجمالي	234	100%
عدد سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	51
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	53
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	53
	من ١٥ سنة فأكثر	77
الإجمالي	234	100%
الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي	التخصص في التخطيط الاستراتيجي	8
	دورات تدريبية	47
	مؤتمر علمي	35
	حضور ندوة علمية	48
	جميع ما سبق ذكره	5
	أخرى (تذكر)	25
	لا توجد لديهم خلفية علمية	66
الإجمالي	234	100%

بالنظر للجدول (1) وُجد أن (64.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء هيئة التدريس الذكور والبالغ عددهم (150) عضواً، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ مساعد (105) أي ما يعادل نسبة (44.9%)، وبلغ عدد الأعضاء الذين قضوا من ١٥ سنة فأكثر في خدمة الجامعة (77) عضواً وبنسبة (32.9%)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين لا توجد لديهم خلفية علمية عن التخطيط الاستراتيجي (66) عضواً مثلوا بنسبة (28.21%) كأعلى نسب مشاركة في الدراسة.

أداة الدراسة:

بنيت أداة الدراسة بالرجوع للأدبيات التي تناولت موضوع مهارات التخطيط الاستراتيجي، والتي شملت الكتب العلمية، والدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة. وتكونت الأداة من جزأين؛ اشتمل الأول على البيانات الأولية، وهي: النوع، والرتبة العلمية،

وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي. والجزء الثاني تضمن مقياساً متدرجاً من ثلاث مستويات (عالية=3، متوسطة=2، منخفضة=1)؛ لقياس درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في: التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم. وقد بلغ عدد عبارات المقياس (67) عبارة، قُسمت إلى خمسة محاور، وذلك على النحو التالي: المحور الأول: مهارات التخطيط للتخطيط، وتضمنت (16) عبارة. والمحور الثاني: عملية تحليل الوضع الراهن، وتضمنت (13) عبارة. والمحور الثالث: عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وتضمنت (13) عبارة. والمحور الرابع: عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، وتضمنت (12) عبارة. والمحور الخامس: عملية المتابعة والتقييم، وتضمنت (13) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

١. **الصدق الظاهري:** للتأكد من قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله تم عرضها على خمسة عشر محكماً من ذوي الخبرة في مجال الدراسة؛ للتأكد من مناسبة العبارات لأهداف الدراسة المحددة، ودرجة انتمائها لمحاورها، ودرجة وضوحها من حيث الصياغة، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على مقترحاتهم.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور على حدة، وبين كل محور وعلاقته بالدرجة الكلية للمحاور، بحيث يكون دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالنظر للجدولين (2) و (3) يمكن ملاحظة وجود ارتباط معنوي عالٍ، فجاءت معاملات الارتباط لجميع عبارات محاور الأداة دالة إحصائياً مما يدل على تمتعها بصدق داخلي، وقدرتها على قياس ما صممت من أجله.

جدول (2):

معاملات الارتباط ودالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور المقياس

التخطيط للتخطيط		تحليل الوضع الراهن		صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات		إعداد الخطة الاستراتيجية		المتابعة والتقييم	
بالدرجة الكلية	العبرة	بالدرجة الكلية	العبرة	بالدرجة الكلية	العبرة	بالدرجة الكلية	العبرة	بالدرجة الكلية	العبرة
0.10	1	0.43*	1	0.53**	1	0.61**	1	0.52**	1
0.45*	2	0.30	2	0.17	2	0.63**	2	0.76**	2
0.53**	3	0.61**	3	0.17	3	0.87**	3	0.53**	3

التخطيط للتخطيط	تحليل الوضع الراهن	صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات	إعداد الخطة الاستراتيجية	المتابعة والتقييم
0.56**	0.34	0.41*	0.87**	0.85**
0.56**	0.58**	0.55**	0.64**	0.64**
0.39*	0.34	0.25	0.32	0.56**
0.83**	0.47**	0.53**	0.50**	0.82**
0.49**	0.64**	0.75**	0.85**	0.81**
0.77**	0.80**	0.49**	0.69**	0.38*
0.66**	0.57**	0.66**	0.85**	0.58**
0.15	0.54**	0.62**	0.64**	0.45*
0.73**	0.61**	0.53**	0.66**	0.68**
0.73**	0.29	0.62**		0.80**
0.66**				
0.34				
0.30				

** دالة عند مستوى 0.01

جدول (3):

معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية للمقياس

م	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	التخطيط للتخطيط	0.795**	0.01	دالة
2	تحليل الوضع الراهن	0.745**	0.01	دالة
3	صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات	0.663**	0.01	دالة
4	إعداد الخطة الاستراتيجية	0.775**	0.01	دالة
5	المتابعة والتقييم	0.640**	0.01	دالة

** دالة عند مستوى 0.01

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار معامل Cronbach's alpha. حيث كانت قيم معامل ألفا لمحاور الأداة الخمسة كما يوضحه الجدول (4).

جدول (4):

ثبات أداة الدراسة وفق محاورها حسب معامل Cronbach's alpha

المحاور	معامل Cronbach's alpha
التخطيط للتخطيط	0.87
تحليل الوضع الراهن	0.91
صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات	0.96
إعداد الخطة الاستراتيجية	0.97
المتابعة والتقييم	0.96
الثبات الكلي	0.96

** دالة عند مستوى 0.01

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل Cronbach's alpha لدرجة الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى كانت تتراوح ما بين (0.87-0.96). وبلغت قيمة Cronbach's alpha للثبات الكلي لكافة محاور أداة الدراسة نسبة 96% وهي درجة عالية مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

طبقت الاستبانة الالكترونية على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (880) عضواً وعضوة هيئة تدريس بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وذلك بإرسالها على البريد الالكتروني الخاص بالأعضاء، وعبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة: للإجابة عليها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

حللت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). واستخرجت التكرارات والنسب المئوية؛ لتحليل البيانات الأولية. واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة والتي وضحتها الجداول (6-11). كما أستخدم اختبار (T-test) للعينات المستقلة لتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (ذكر- أنثى) ومتغير الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي (توجد - لا توجد)، واستخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار ليفين Levene's لتجانس التباين؛ وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والتي ظهرت نتائجها في الجداول (12-15). وقد حددت درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: التخطيط للتخطيط، وتحليل

الوضع الراهن، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقييم بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المستجيبين بتطبيق معادلة المدى، وذلك على النحو التالي:

١. حساب المدى لقيم المقياس: (أكبر قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس) = (3 - 1) = 2.
٢. حساب عدد الفئات اللازمة لتفسير المتوسطات الحسابية للاستجابات، وبما أن المقياس ثلاثي فعد الفئات = 3.
٣. حساب طول الفئة بتطبيق المعادلة: (مدى قيم المقياس ÷ عدد قيم المقياس = 2 ÷ 3 = 0.66).
٤. استخدام المعيار الموضح بالجدول (5) لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي والحكم على النتائج.

جدول (5):

الوزن المعطى لعبارات محاور أداة الدراسة

المعيار	الحاجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي
من 1 إلى 1.66	أحتاجها بدرجة منخفضة
من 1.67 إلى 2.33	أحتاجها بدرجة متوسطة
من 2.34 إلى 3	أحتاجها بدرجة عالية

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

جدول (6):

المتوسط الحسابي العام لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (n=234)

المحاور	المتوسط الحسابي العام	درجة الاحتياج
صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات	2.87	عالية
إعداد الخطة الإستراتيجية	2.84	عالية
التخطيط للتخطيط	2.83	عالية
تحليل الوضع الراهن	2.81	عالية
المتابعة والتقييم	2.62	عالية
المتوسط الحسابي العام	2.84	عالية

تبين من الجدول (6) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي بمحاورها الخمسة جاءت (عالية) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.84). بمعنى أن هذه المهارات تُمارس بدرجة منخفضة والحاجة إليها عالية، على أساس أن درجة المستوى المرتفع تبدأ من (3-2.34). واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الأحمر (٢٠٢١) من أهمية الحاجة إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد مجتمع الدراسة، ومع ما أكدته دراسة التوبجري (٢٠٢٠) من ضرورة تبني القيادة الجامعية للتخطيط الاستراتيجي، وتدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على التخطيط الاستراتيجي.

وتُناقش الجداول من (7-11) بشكلٍ مفصّل درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، على النحو التالي:

المحور الأول: مهارات التخطيط للتخطيط

جدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط للتخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (n=234)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي ومفهومة وعملياته	2.94	1,10	عالية
2	استخدام التكنولوجيا الحديثة لتوثيق إجراءات وعمليات واستراتيجيات وبرامج الخطة الإستراتيجية	2.92	1,05	عالية
3	وضع جداول زمنية لإنجاز عمليات التخطيط لاستراتيجي	2.91	1,08	عالية
4	تحديد احتياجات الجامعة المستقبلية بدقة	2.90	1,00	عالية
5	الإلمام بقوانين وأنظمة ولوائح الجامعة	2.89	1,01	عالية
6	تحديد أدوار فريق التخطيط الاستراتيجي بدقة	2.88	1,08	عالية
7	الإلمام بالسياسات العامة للتعليم الجامعي	2.85	1,00	عالية
8	تحديد مواصفات فريق التخطيط الاستراتيجي	2.84	1,01	عالية
9	توفر المناخ المشجع لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للعاملين	2.82	1,05	عالية
10	معرفة المستفيدين من برامج التعليم الجامعي داخل الجامعة وخارجها	2.81	0,79	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
11	الاتصال الفعال لتبادل البيانات بين البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	2.80	1,16	عالية
12	استخدام قواعد البيانات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بمهارة	2.79	0,97	عالية
13	تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي ذاتياً	2.76	0,79	عالية
14	توقع المشكلات التي قد تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	2.76	0,68	عالية
15	التنسيق مع مؤسسات المجتمع المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية	2.73	0,71	عالية
16	الإلمام بمراحل تطور الجامعة ووضعها الحالي	2.69	0,81	عالية
المتوسط الحسابي العام		2.83		عالية

تبين من الجدول (7) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط للتخطيط جاءت كلها (عالية)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.69-2.94)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.83). مما يؤكد احتياج أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتنمية مهارات التخطيط للتخطيط؛ فظهور الاحتياجات العالية دليل على أن درجة التوافق والممارسات لهذه المهارات منخفضة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الاعتقاد السائد بأن مهام عضو هيئة التدريس تنحصر بوظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لن تكون مهمة إلا في حال ترشح العضو لمنصب قيادي. وبالنظر إلى الجدول يتضح إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولذا برزت الحاجة لاكتساب وتطوير مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة لتوثيق إجراءات وعمليات واستراتيجيات وبرامج الخطة الإستراتيجية، ووضع الجداول الزمنية اللازمة لإنجاز تلك العمليات، واستخدام قواعد البيانات اللازمة بمهارة.



المحور الثاني: تحليل الوضع الراهن

جدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات تحليل الوضع الراهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (n=234)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة	2.90	1,10	عالية
2	تحليل جوانب القوة والضعف للموارد البشرية في البيئة الداخلية للجامعة	2.89	1,05	عالية
3	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء إدارة الجامعة	2.88	1,08	عالية
4	تحليل جوانب القوة والضعف للموارد المادية في البيئة الداخلية للجامعة	2.88	1,00	عالية
5	التأكد من مصداقية البيانات المتحصل عليها	2.88	1,01	عالية
6	استخدام قواعد البيانات المتوفرة لتحليل الوضع الراهن عن البيئة الداخلية للجامعة	2.87	1,08	عالية
7	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الإدارات الفرعية بالجامعة	2.85	1,00	عالية
8	إدراك واقع المجتمع وقيمه وثقافته	2.81	1,01	عالية
9	استخدام قواعد البيانات المتوفرة لتحليل الوضع الراهن عن البيئة الخارجية للجامعة	2.75	1,05	عالية
10	تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للجامعة	2.72	0,79	عالية
11	تحليل الفرص والتهديدات للموارد المادية في البيئة الخارجية للجامعة	2.72	1,16	عالية
12	تحليل الفرص والتهديدات للموارد البشرية في البيئة الخارجية للجامعة	2.71	0,97	عالية
13	القدرة على تحليل القيم السائدة بين منسوبي الجامعة	2.61	0,79	عالية
	المتوسط الحسابي العام	2.81		عالية

تبين من الجدول (8) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات تحليل الوضع الراهن جاءت كلها (عالية)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.61-2.90)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.81). مما يؤكد احتياج أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتنمية مهارات تحليل الوضع الراهن؛ فظهور الاحتياجات العالية دليل على أن درجة التوافق والممارسات لهذه المهارات منخفضة. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته القائمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بكافة جوانبها ما زالت غير واضحة المعالم لدى أغلب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وغياب أسلوب التخطيط بالمشاركة الذي يزود المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بالمعلومات والبيانات الضرورية عن الوضع الراهن للجامعة وجوانب قوتها وضعفها، وما يتوفر لها من فرص، وما تقابله من تحديات. وبالنظر للجدول يتضح وعي أعضاء هيئة التدريس بضرورة تنمية مهاراتهم الاستراتيجية في تحليل جوانب القوة والضعف بدءاً من تحليل بيئة الأقسام الأكاديمية، حيث أنها القلب النابض، وأساس نجاح وظائف الجامعة، فهي مركز صنع القرارات الأكاديمية، والمنقذة لها.

المحور الثالث: صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات

جدول (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (n=234)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	تكوين رؤية مستقبلية للجامعة في ضوء الوضع الراهن للمجتمع	2.94	1,01	عالية
2	تكوين رؤية مستقبلية للجامعة في ضوء المؤشرات العلمية المستقبلية	2.94	1,08	عالية
3	تحليل الفجوة بين الرؤية المستقبلية والوضع الراهن	2.91	1,00	عالية
4	صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة	2.91	1,01	عالية
5	صياغة رسالة الجامعة في صورتها النهائية	2.88	1,05	عالية
6	ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية محددة	2.88	0,79	عالية
7	المشاركة في صياغة رسالة الجامعة	2.87	1,01	عالية
8	ترتيب القضايا الإستراتيجية في التعليم الجامعي وفق أولوياتها	2.86	1,10	عالية
9	تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف	2.85	1,05	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
التفصيلية				
10	مشاركة القائمين بتنفيذ الخطة في صياغة الأهداف الإستراتيجية التي تلي احتياجات التغيير والتطوير	2.83	1,08	عالية
11	تحديد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف التفصيلية	2.83	1,00	عالية
12	الإعلان عن الخطة الاستراتيجية	2.82	1,01	عالية
13	تحديد الاستراتيجيات البديلة لتحقيق الأهداف التفصيلية	2.82	1,08	عالية
المتوسط الحسابي العام		2.87		عالية

تبين من الجدول (9) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات جاءت كلها (عالية)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.82-2.94)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.87). مما يؤكد احتياج أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتنمية مهارات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات؛ فظهور الاحتياجات العالية دليل على أن درجة التوافر والممارسات لهذه المهارات منخفضة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط ورغم كونها متاحة إلا أنها مشاركة روتينية لا تسمح بالتجديد والابتكار ويقود إلى تحقيق مراتب متقدمة في عالم التميز. وقد ظهر من الجدول اهتمام ووعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية رسالة الجامعة ورؤيتها، وضرورة أن تكون مُنطلقة من فهم دقيق لوضعها الراهن، ومتماشية مع المتغيرات المستقبلية، وتحديد أهداف إستراتيجية واضحة، وترتيب للقضايا الاستراتيجية، مع تحديد الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف، كل ذلك من خلال المشاركة الفاعلة لعضو هيئة التدريس في هذه العمليات، إذ لا يمكن صياغة أية إستراتيجية دون بيان متكامل لأهدافها، والتي تنبثق بالضرورة من فلسفتها، وتصوراتها المستمدة من قيمها، وثقافتها، ومعتقداتها الفكرية.

المحور الرابع: إعداد الخطة الإستراتيجية

جدول (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات إعداد الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (n=234)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	وضع الجداول الزمنية اللازمة لعملية تنفيذ خطوات الخطة الاستراتيجية	2.91	0,79	عالية
2	تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة	2.89	1,01	عالية
3	تحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.88	1,10	عالية
4	توزيع الموارد البشرية على بنود الخطة	2.88	1,10	عالية
5	تحديد صلاحيات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.87	1,05	عالية
6	توزيع الموارد المادية على بنود الخطة	2.87	1,08	عالية
7	تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.85	1,00	عالية
8	المرونة في إعداد الخطة الاستراتيجية	2.83	1,01	عالية
9	تحديد وسائل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدقة ووضوح	2.82	1,08	عالية
10	تصميم الخطط التشغيلية	2.82	0,79	عالية
11	تفويض الصلاحيات للقائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.77	1,01	عالية
12	القدرة على مشاركة القائمين في إعداد الخطة الاستراتيجية	2.74	1,10	عالية
	المتوسط الحسابي العام	2.84		عالية

تبين من الجدول (10) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات إعداد الخطة الإستراتيجية جاءت كلها (عالية)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.74- 2.91)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.84). مما يؤكد احتياج أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتنمية مهارات إعداد الخطة الإستراتيجية؛ فظهور الاحتياجات العالية دليل على أن درجة التوافر والممارسات لهذه المهارات منخفضة. وبالنظر للجدول يتضح وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية تنمية مهارات إعداد الخطة الاستراتيجية من تحديد للموارد المادية والبشرية وتوزيعها على بنود الخطة، وتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة، ووسائل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدقة ووضوح.



المحور الخامس: المتابعة والتقييم

جدول (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة
لتنمية مهارات المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (n=234)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	إجراء التعديلات على الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج عملية التقييم النهائي	2.92	1,00	عالية
2	متابعة تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للجدول الزمنية الموضوعه	2.91	1,01	عالية
3	القدرة على وضع معايير محددة لتقويم عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة	2.88	1,08	عالية
4	تقييم درجة تناسب البرامج مع الأهداف التفصيلية	2.85	1,00	عالية
5	تقييم درجة تناسب الأهداف الاستراتيجية مع رؤية الجامعة	2.85	1,01	عالية
6	استخدام التغذية الراجعة بشكل فعال	2.83	1,05	عالية
7	تقييم درجة جودة نظام تحليل البيانات المستخدم في الوصول للاستراتيجيات المطبقة	2.83	0,79	عالية
8	تقييم كفاءة الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	2.82	1,16	عالية
9	تقييم درجة تحقيق البرامج للأهداف التفصيلية وفق المعايير الموضوعه	2.82	0,97	عالية
10	القدرة على توظيف أنواع التقويم القبلي والتكويني والنهائي للتأكد من سير عمليات التخطيط الاستراتيجي	2.82	1,00	عالية
11	القدرة على الموازنة بين إيرادات ونفقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.81	1,01	عالية
12	تفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة	2.79	1,08	عالية
13	تقييم درجة إدراك القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمسؤولياتهم وصلحياتهم	2.79	1,00	عالية
	المتوسط الحسابي العام	2.62		عالية

تبين من الجدول (11) أن تقديرات المستجيبين لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات المتابعة والتقييم جاءت كلها (عالية)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.79-2.92)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.62). مما يؤكد احتياج أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتنمية مهارات المتابعة والتقييم؛ فظهور الاحتياجات العالية دليل على أن درجة التوافر والممارسات لهذه المهارات منخفضة. وتؤكد هذه النتيجة ما سبق الوصول إليه في نتائج المحور المتعلق بعملية تحليل الوضع الراهن من أن المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته ما زالت غير واضحة المعالم لدى أغلب أعضاء هيئة التدريس، وكذلك عدم وجود معايير دقيقة للمتابعة والتقييم، الأمر الذي يعزز حاجة الجامعة إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس لتكون مساهمتهم فعالة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها وفق معايير موضوعية باستخدام نتائج التغذية الراجعة.

السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات (النوع، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع

جدول (12):

اختبار (T-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير النوع

معايير الدراسة	المتوسطات الحسابية		اختبار تجانس Levene's التباين				اختبار (T-test)	
	الذكور	الإناث	(ف)	مستوى الدلالة	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	متوسط الفروق
المحور الأول	2.82	2.85	0.875	0.351	0.941	232	0.348	0.479
المحور الثاني	2.79	2.82	0.004	0.952	0.848	232	0.397	0.406
المحور الثالث	2.86	2.89	1.044	0.308	0.717	232	0.474	0.331
المحور الرابع	2.83	2.85	0.828	0.364	0.406	232	0.685	0.221
المحور الخامس	2.82	2.86	2.579	0.110	0.787	232	0.432	0.475
معدل المتوسط العام	2.83	2.86	0.776	0.379	0.891	232	0.374	1.914

* دالة عند مستوى معنوية 0.05



من قراءة الجدول (12) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى تعزى لمتغير النوع. وهو ما يعكس وعي أعضاء وعضوات هيئة التدريس بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ودوره الكبير في الربط الفعال بين الجامعة والبيئة المحيطة بها بما يضمن نجاحها، ويحقق رسالتها، وأهدافها. لذا فإن الذكور والإناث من أعضاء الهيئة التدريسية لديهم نفس الحاجة والرغبة لتنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي؛ ليتمكنوا من مواكبة التغييرات المستمرة، ويسهموا في صياغة وتنفيذ خطط الجامعة وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية

جدول (13):

اختبار (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

اختبار تحليل التباين الأحادي		اختبار تجانس التباين Levene's		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	ANOVA	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة (ف)	مصادر التباين	مستوى الدلالة (ف)	الكفايات	
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)										
				43.808	2	21.904				بين المجموعات			المحور الأول
0.208	1.579			3204.419	231	13.872				داخل المجموعات	0.142	1.971	
				3248.226	233					المجموع			
				5.534	2	2.767				بين المجموعات			المحور الثاني
0.801	0.223			2870.963	231	12.427				داخل المجموعات	0.839	0.176	
				2876.226	233					المجموع			
				13.789	2	6.895				بين المجموعات			المحور الثالث
				2664.057	231	11.533				داخل المجموعات			
0.551	0.598			2677.846	233					المجموع	0.787	0.239	

اختبار تحليل التباين الأحادي		اختبار تجانس التباين Levene's		مصادر التباين	الكفايات	
ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات			مستوى الدلالة (ف)
مستوى الدلالة	قيمة (ف)				مستوى الدلالة (ف)	
		2.904	2	5.808	بين المجموعات	
0.835	0.180	16.142	231	3728.841	داخل المجموعات	0.833 0.183
			233	3734.650	المجموع	
		11.526	2	23.053	بين المجموعات	
0.558	0.585	19.699	231	4550.483	داخل المجموعات	0.288 1.251
			233	4573.538	المجموع	
		136.235	2	272.464	بين المجموعات	
0.580	0.546	249.550	231	57645.992	داخل المجموعات	0.851 0.161
			233	57918.462	المجموع	

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

من قراءة الجدول (13) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى تعزى لمتغير الرتبة العلمية. مما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف رتبهم العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه منهجاً فكرياً وأسلوبياً فعالاً لمواجهة المشكلات الاقتصادية، وقصور الموارد، واستثمار الفرص المتاحة أمام جامعة أم القرى، وبالتالي لديهم نفس الاحتياج للدورات التدريبية التي تؤهلهم لممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع المستويات التنظيمية.



ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة

جدول (14):

اختبار (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس Levene's		الكفايات
					مستوى الدلالة (ف)	مستوى الدلالة (ف)	
0.678	7.118	3	21.354	بين المجموعات	0.012	3.726	المحور الأول
				داخل المجموعات			
				المجموع			
0.444	11.086	3	33.257	بين المجموعات	0.114	2.002	المحور الثاني
				داخل المجموعات			
				المجموع			
0.870	2.763	3	8.288	بين المجموعات	0.557	0.693	المحور الثالث
				داخل المجموعات			
				المجموع			
0.521	12.133	3	36.400	بين المجموعات	0.017	3.473	المحور الرابع
				داخل المجموعات			
				المجموع			
0.767	7.522	3	22.565	بين المجموعات	0.020	3.358	المحور الخامس
				داخل المجموعات			
				المجموع			

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA		متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	اختبار تجانس Levene's التباين		الكفايات
مستوى الدلالة	قيمة (ف)					مستوى الدلالة	(ف)	
		19.787	230	4550.973	داخل المجموعات			
			233	4573.538	المجموع			
0.804	0.329	82.539	3	247.617	بين المجموعات	0.021	3.323	المعدل العام
		250.743	230	57670.844	داخل المجموعات			
			233	57918.462	المجموع			

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

من قراءة الجدول (14) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة. مما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة أو ممكن كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات يحتاجون إلى تنمية الجوانب المعرفية والمهارية بالتخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه، سيما وأن أعداد المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة والتخطيط يعتبر محدود جداً مقارنةً بالتخصصات الأخرى التي قد تكون بعيدة كل البعد عن مجال التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تزيد حاجتهم لبرامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي

جدول (15):

اختبار (T-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخلفية العلمية

محاور الدراسة	المتوسطات الحسابية		اختبار تجانس Levene's التباين		اختبار (T-test)	
	لا توجد	توجد	مستوى الدلالة (ف)	مستوى الدلالة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفروق
المحور الأول	2.82	3.00	0.875	0.351	232	0.348
المحور الثاني	2.77	3.00	0.004	0.952	232	0.397



محااور الدراسة	المتوســــطات الحسابية		اختبار تجانس Levene's التباين		اختبار (T-test)		معدل المتوسط العام
	لا توجد	توجد	مستوى الدلالة (ف)	مستوى الدلالة (ت)	اختبار الحرية درجة الدلالة	مستوى الدلالة متوسط الفروق	
المحور الثالث	3.00	2.87	1.044	0.308	0.826	232	0.474
المحور الرابع	3.00	2.82	0.828	0.364	0.406	232	0.685
المحور الخامس	3.00	2.84	2.579	0.110	0.787	232	0.432
معدل المتوسط العام	3.00	2.83	0.776	0.379	0.891	232	0.374

* دالة عند مستوى معنوية 0.05

من قراءة الجدول (15) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي بمحورها الأول، والثاني، والرابع، والخامس تعزى لمتغير الخلفية العلمية عن التخطيط الاستراتيجي. مما يدل على حاجة أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين والمهتمين في مجال الإدارة والتخطيط إلى تنمية مهاراتهم في عمليات التخطيط للتخطيط وتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية وإعداد الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقويم، ذلك أن هذه العمليات تعتبر عمليات إدارية متخصصة، قد لا يمتلك غالبية الأعضاء المهارات والمعارف الكافية لأدائها كما يجب.

بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لمحور صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وكانت الفروق لصالح الفئة التي لها خلفية علمية عن التخطيط الاستراتيجي. ويمكن ارجاع السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خلفية علمية عن التخطيط الاستراتيجي سواء كانت تلك الخلفية ناتجة عن التخصص بالإدارة، أو حضور دورات تدريبية، أو مؤتمرات علمية في المجال الإداري عامة أو التخطيط الاستراتيجي خاصة، يكونوا أكثر معرفةً وتطبيقًا لممارسة صياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، حيث أن الأقسام الأكاديمية ملزمة بصياغة رؤيتها ورسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية بمشاركة وتعاون جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاستناد على أدبيات الدراسة، ونتائج الميدانية؛ لبناء البرنامج التدريبي المقترح. والذي تكون من المنطلقات، والبناء المقترح للبرنامج والذي تضمن ستة مكونات هي: الهدف العام للبرنامج، والأهداف التفصيلية، ومحتوى البرنامج، وآلية التنفيذ، وأساليب تقويم البرنامج، والجدول الزمني للبرنامج. وللتأكد من جودة البرنامج المقترح تم عرضه على ثلاثة من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والتخطيط؛ لاستقراء آرائهم حوله، وتم إجراء التعديلات بناءً على مقترحاتهم. ليخرج البرنامج المقترح في صورته النهائية، كما يلي:

أولاً: منطلقات البرنامج المقترح

١. خطة التنمية العاشرة (١٤٣٧/٣٦هـ - ١٤٤١/٤٠هـ) (٢٠١٥-٢٠١٩م): حيث نص هدفها الحادي عشر على "تنمية الموارد البشرية وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات"، وذلك من خلال سياسات التدريب والمتضمنة تطوير برامج تدريب القوي العاملة الوطنية، وتأهيلها بما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة، والتوسع في برامج التدريب التقني والمهني (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥، ص ٧١).

٢. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: والتي نصّ هدفها الاستراتيجي الخامس على "تعزيز فاعلية الحكومة"، وهو ما يتطلب تحسين أداء الأجهزة الحكومية بما فيها الجامعات؛ من خلال تحسين إنتاجية موظفي الحكومة وتأهيلهم وتطويرهم (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص ٣٢).

٣. الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) ١٤٥٠هـ/٢٩م: والتي نصّ هدفها الاستراتيجي الخامس على "زيادة نسبة هيئة التدريس من حملة الدكتوراه وتطوير مهاراتهم"، والذي لن يتحقق إلا بوجود برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢هـ، ص ٢٠).

٤. استراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧م: والتي ركز مسارها الاستراتيجي الرابع على "الحكومة وكفاءة الموارد"، من خلال برنامج كفاءة الموارد البشرية الهادف إلى تنمية القدرات البشرية، ورفع كفاءتها بالتطوير والتحفيز وتقييم الأداء.

ثانياً: البناء المقترح للبرنامج

١. الهدف العام للبرنامج: تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية والأدائية والسلوكية، المتمثلة في التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

٢. الأهداف التفصيلية: يُتوقع أن يكون المتدرب بعد اجتياز البرنامج التدريبي قادراً على:

- تحديد المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والمقارنة بين نماذجه وأساليبه.
- تحديد مواصفات وأدوار فريق التخطيط الاستراتيجي بدقة.
- تحديد احتياجات الجامعة وتوجهاتها المستقبلية.
- إجراء التحليل الاستراتيجي وتحديد الفجوة بين الرؤية المستقبلية والوضع الراهن.



- صياغة الرسالة والرؤية والأهداف للقسم/ الكلية.
 - تحديد القضايا والاستراتيجيات والبرامج المحققة للأهداف.
 - إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.
 - توظيف أنواع التقويم القبلي والتكويني والنهائي للتأكد من سير عمليات التخطيط الاستراتيجي.
 - إعداد التقارير الدورية عن سير الإنجاز
٣. **محتوى البرنامج:** تكوّن المحتوى التدريبي من خمسة وحدات تدريبية، تفرع من كل وحدة عدد من الموضوعات والتطبيقات العملية: لتنمية المهارات المعرفية والأدائية والسلوكية الموجهة والمقصودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، بما يحقق تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفعالية. وفيما يلي عرض لهذه الوحدات:
- الوحدة الأولى: التخطيط لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشمل: مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي، أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم، إعداد فريق التخطيط، وضع جداول زمنية لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي، تحديد قواعد البيانات، التنسيق مع مؤسسات المجتمع المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية، تكوين نظام اتصال فعال.
 - الوحدة الثانية: التحليل الاستراتيجي، وتشمل: استخدام قواعد البيانات المتوفرة لتحليل الوضع الراهن عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، تحليل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وفهم احتياجاتهم، تحليل الفجوة، تطبيقات لنماذج التحليل البيئي SWOT، والتحليل البيئي PESTLE.
 - الوحدة الثالثة: التصميم الاستراتيجي، وتشمل: صياغة الرؤية، صياغة الرسالة، صياغة القيم، تحديد القضايا الاستراتيجية في ضوء تحليل الفجوة، صياغة الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية.
 - الوحدة الرابعة: إعداد الخطة الاستراتيجية، وتشمل: تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطة، وضع الجداول الزمنية اللازمة للتنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية، تصميم الخطط التشغيلية، تحديد البرامج والمبادرات لكل هدف تفصيلي، وآليات تنفيذها، ومؤشرات الأداء الخاصة بقياسها.
 - الوحدة الخامسة: المتابعة والتقويم، وتشمل: مفهوم التقويم القبلي والتكويني والنهائي والفرق بينهم، وضع المعايير المحددة لتقويم عمليات التخطيط الاستراتيجي، تفسير نتائج التقويم وإجراء التعديلات في ضوءها، إعداد التقارير الدورية.
٤. **آلية التنفيذ:** تتضمن هذه الخطوة ما يلي:
- الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي المقترح: عمادة التطوير والجودة بجامعة أم القرى.
 - المدربون: خبراء في التدريب وأساتذة متخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي.

- المدة الزمنية للبرنامج التدريبي المقترح: يتكون البرنامج من (٣٠) ساعة تدريبية، موزعة على (١٠) أيام، بمعدل (٣) ساعات باليوم، بحيث يُعطى الجزء النظري عن بعد، والجزء التطبيقي يكون حضورياً؛ بما يضمن المرونة للأعضاء للاستفادة من البرنامج.
 - أساليب التدريب المقترحة: العروض التقديمية، المناقشة والحوار، العصف الذهني، ورش العمل، دراسة الحالة، تمارين تطبيقية، نماذج محاكاة.
٥. أساليب تقويم البرنامج: للتعرف على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح، وقياس أثره في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس، سيتم تطبيق ما يلي:
- استمارة التقييم القبلي لتحديد المعارف والمهارات لدى المتدربين قبل الالتحاق بالبرنامج.
 - نتائج دراسات الحالة، والتمارين التطبيقية، وأوراق العمل.
 - استمارة التقييم البعدي لتحديد المعارف والمهارات التي اكتسبها المتدربين بعد الالتحاق بالبرنامج.
 - استمارة التقييم النهائي للبرنامج بشكل عام، والتي تشمل ثلاث جوانب للتقييم هي: المدرب، المادة العلمية، البيئة التدريبية.

٦. الجدول الزمني للبرنامج:

اليوم	الوحدة	نمط الجلسة	الزمن	الموضوع
الأول	الأولى	عن بعد	٣ ساعات	- مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي - أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم - إعداد فريق التخطيط
الثاني	التخطيط لعملية التخطيط الاستراتيجي	عن بعد	٣ ساعات	- وضع جداول زمنية لإنجاز عمليات التخطيط لاستراتيجي - تحديد قواعد البيانات - التنسيق مع مؤسسات المجتمع المساهمة في إعداد الخطة الاستراتيجية - تكوين نظام اتصال فعال.
الثالث	الثانية التحليل الاستراتيجي	عن بعد	٣ ساعات	- تحليل الوضع الراهن عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة - تحليل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وفهم احتياجاتهم - مفهوم تحليل الفجوة - مفهوم التحليل البيئي SWOT، والتحليل البيئي PESTLE
الرابع		حضورى	٣ ساعات	- تطبيقات عملية لنموذج التحليل البيئي SWOT



اليوم	الوحدة	نمط الجلسة	الزمن	الموضوع
الخميس	الثالثة	عن بعد	٣ ساعات	- مفاهيم وخطوات صياغة الرؤية والرسالة والقيم والقضايا والأهداف الاستراتيجية والتفصيلية.
السادس	التصميم الاستراتيجي	حضورى	٣ ساعات	- تطبيقات عملية لخطوات صياغة الرؤية والرسالة والقيم والقضايا والأهداف الاستراتيجية والتفصيلية. - نماذج عالمية ومحلية
السابع	الرابعة إعداد الخطة الاستراتيجية	حضورى	٣ ساعات	تطبيقات عملية لكل من: - صياغة الخطة الاستراتيجية - تصميم الخطط التشغيلية - وضع الجداول الزمنية - تحديد الموارد المادية والبشرية
الثامن		حضورى	٣ ساعات	تطبيقات عملية لكل من: - بناء المبادرات والبرامج - تحديد آليات التنفيذ - تحديد مؤشرات الأداء
التاسع	الخامسة المتابعة	عن بعد	٣ ساعات	- مفهوم التقويم القبلي والتكويني والنهائي والفرق بينهم - وضع المعايير المحددة للتقويم
العاشر	والتقويم	حضورى	٣ ساعات	تطبيقات عملية لكل من: - تفسير نتائج التقويم - إعداد التقارير الدورية. - استخدام بطاقة الأداء المتوازن

توصيات الدراسة:

١. تبني تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح، وتطويره وتعديله في ضوء قياس أثر التدريب على أعضاء هيئة التدريس، واحتياجاتهم المتجددة، وقدراتهم، وإمكاناتهم، وطبيعة تخصصاتهم.
٢. تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو تطبيقه لدى أعضاء هيئة التدريس بداخل البيئة الجامعية وخارجها.
٣. وضع واعتماد معايير علمية دقيقة، والأخذ بها عند تكليف أو تعيين أعضاء هيئة التدريس في المناصب القيادية، على أن يكون أحد تلك المعايير اجتيازهم للبرنامج التدريبي المقترح.
٤. إتاحة فرص أكبر لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية بصورة مستمرة، أو استخدام التقنية في نقل ما يعقد من مؤتمرات وندوات عالمياً إلى الجامعات السعودية، مما سيسمح لجميع منسوبي الجامعة من الحضور، وتبادل الخبرات، الأمر الذي سيسهم في تطوير الجامعة واستمرارية نجاحها.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠٠٤م). المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الأحمري، عبدالله. (٢٠٢١م). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٧(٢)، ٢٤٠-٣٣٤.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين. (٢٠٠٦م). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الأنصاري، خلود. (٢٠٠٨). *الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- آل مسلط، محمد. (٢٠١٨م). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٣٨(٣)، ١٩٧-٢١٥.
- بدير، المتولي. (٢٠٢٠). تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة في ضوء توجهاتها الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٤(٢٤)، ١٦٠-٢٢٣.
- التويجري، فاطمة. (٢٠٢٠م). برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، ١٥(١٥)، ٢٧١-٢٢٩.
- جامعة أم القرى. (٢٠٢١م). <https://uqu.edu.sa/>
- جامل، عبد الرحمن. (٢٠١٥م). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الجندي، عادل. (٢٠٠٢م). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشيد للنشر والتوزيع.
- الحر، عبدالعزيز. (٢٠٠٣م). التخطيط الاستراتيجي أدوات مدرسة المستقبل. الدوحة، قطر: مكتب التربية العربي المركز العربي للتدريب التربوي.
- حسين، حسن. (٢٠٠٢م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. *مجلة التربية*، ٥(٦)، ١٥٩-٢١٠.
- الحمالي، راشد، والعربي، هشام. (٢٠١٣م). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل. *مجلة الثقافة والتنمية*، ١٤(٥)، ١٥٩-٥٣.

- درادكة، أمجد، والثقفي، طارق. (٢٠١٥م). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣١(٥)، ١٧٣-٢٤٠.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦م). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. عمان: الأردن: عالم الكتب الحديث.
- الدخل لله، هيا. (٢٠١٢م). درجة امتلاك مديري المدارس بمحافظة جرش لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش.
- الدوري، زكريا. (٢٠٢٢م). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- الروقي، بندر. (٢٠١٥م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- الزنفلي، أحمد. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الزهراني، علي. (٢٠١٩م). مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين بكليات جامعة شقراء. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ٣(١٨٢)، ٥٤٤-٤٩٣.
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٩م). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال. (٢٠١٥م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سليم، حسن، ومتولي، التهامي. (٢٠٢٢م). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٣٦(٣)، ٣٨١-٥١٨.
- الشهري، عماد، والخثلان، منصور. (٢٠١٨م). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢(١٩)، ٣٨-١.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٧م). التدريب مفهومه وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العارف، نادية. (٢٠٠٤م). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عتوم، يمني. (٢٠٢٠م). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٧(١)، ٤٢٠-٤٥٢.

- العجمي، محمد. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العريفي، حصة. (٢٠٢١م). تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم في ضوء نموذج Pfeiffer استراتيجية مقترحة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١(٣)، ١١٥-١٣٩.
- العساف، صالح. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
- العمري، نجلاء. (٢٠٢٢م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ٩(٩)، ٣٥٦-٤٠٧.
- عون، وفاء. (٢٠١٠م). فاعلية برامج عمادة تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود. *مجلة كلية التربية*، ٣٤(٢)، ٦٠٥-٦٧٤.
- قطامي، يوسف، وقطامي نايفة. (٢٠٠١م). سيكولوجية التدريس. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٩م). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان، الأردن: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- الكلم، حمد، وبدارنة، حازم. (٢٠١٢م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٥(١٠)، ١٨٧-٢٠٢.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٥م). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- المبعوث، محمد. (٢٠٠٣م). تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة التربية*، ٦(٨)، ٧٩-١٢٦.
- مدبولي، محمد. (٢٠٠١م). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين. *مجلة كلية التربية*، ١٦(١٨)، ١٩٨-٢٣٣.
- المرسى، جمال الدين، وأبو بكر، مصطفى، وجيه، طارق. (٢٠٠٧م). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان. (٢٠٠٦م). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع من: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- النصير، يوسف. (٢٠١٧م). كفاية التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٤(٤)، ٢٩-٤٢.



وزارة التعليم. (٢٠٢٠م). أبرز ملامح ومكتسبات نظام الجامعات الجديد. المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم. <https://www.moe.gov.sa>

وزارة التعليم. (٢٠١٨م). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق). ٢٠٢٩/هـ/١٤٥٠م.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٥م). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها (٣٦/١٤٣٧هـ-١٤٤١/٤هـ). (٢٠١٥-٢٠١٩م).

المراجع العربية مترجمة:

Abu Bakr, Mustafa. (2004 AD). Reference in strategic thinking and strategic management. Alexandria, Egypt: University House.

Al-Ahmari, Abdullah. (2021 AD). A proposed training program to develop the skills of directors of scientific institutes in the field of strategic planning. Journal of Educational Sciences, 27(2), 240-334.

Idris, Thabet, and Morsi, Gamal El-Din. (2006 AD). Strategic management: concepts and applied models. Alexandria, Egypt: University House.

Ansari, Kholoud. (2008). Competencies necessary to manage strategic planning processes among academic leaders in Saudi universities [unpublished master's thesis]. Umm Al Qura University.

Al-Muslat, Muhammad. (2018 AD). The reality of strategic planning at the University of Tabuk from the point of view of academic leaders. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 38(3), 197-215.

Al-Tuwajjri, Fatima. (2020 AD). A proposed training program to develop strategic planning skills for academic leaders in emerging Saudi universities. Arab Journal of Educational and Social Studies, (15), 271-229.

Umm Al Qura University. (2021 AD). <https://uqu.edu.sa/>

Jamal, Abdul Rahman. (2015 AD). Educational competencies in measurement and evaluation. Amman, Jordan: Dar Al-Manhaj for publication and distribution.

- Al-Horr, Abdulaziz. (2003 AD). Strategic planning tools for the school of the future. Doha, Qatar: Arab Bureau of Education, Arab Center for Educational Training.
- Husain Hasan. (2002 AD). A proposed vision for the application of strategic planning in Egyptian university education. *Education Journal*, 5(6), 159-210.
- Al-Hamali, Rashid, and Al-Arabi, Hisham. (2013 AD). Obstacles to strategic planning and ways to overcome them from the point of view of academic and administrative leaders at the University of Hail. *Journal of Culture and Development*, 14(5), 53-159.
- Daradkeh, Amjad, and Al-Thaqafi, Tariq. (2015 AD). Obstacles to strategic planning in the scientific departments at Taif University. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 31(5), 173-240.
- Khatib, Ahmed. (2006 AD). *University administration recent studies*. Amman: Jordan: The Modern World of Books.
- Douri, Zakaria. (2022 AD). *Strategic management concepts, processes and case studies*. Amman, Jordan: Al-Yazuri Scientific House.
- Al-Rouqi, Bandar. (2015 AD). *Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the point of view of faculty members at the College of Education [unpublished master's thesis]*. Umm Al Qura University.
- Al-Zanfali, Ahmed. (2012 AD). *Strategic planning for university education*. Cairo, Egypt: Anglo-Egyptian Bookshop.
- Zahrani, Ali. (2019 AD). *Strategic planning skills and their relationship to job empowerment among workers at the faculties of Shaqra University*. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 3 (182), 493-544.
- Salem, Muayad. (2009 AD). *Fundamentals of strategic management*. Amman, Jordan: Dar Wael for publishing, distribution and printing.
- Sakarna, Bilal. (2015 AD). *Strategy and strategic planning*. Amman, Jordan: Dar Al Masirah for publishing, distribution and printing.



- Selim, Hassan, and Metwally, Al-Tohamy. (2022 AD). A proposed vision to improve the strategic planning skills of academic leaders in the Faculties of Education at Al-Azhar University in light of the criteria of the European Model of Institutional Excellence 2020. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 36(3), 381-518.
- Al-Shehri, Emad, and Al-Khathlan, Mansour. (2018 AD). Organizational obstacles to applying strategic planning in emerging Saudi universities, a case study on Prince Sattam bin Abdulaziz University. *Journal of Scientific Research in Education*, 2(19), 1-38.
- Taani, Hassan. (2007 AD). Training concept and its effectiveness in building and evaluating training programs. Amman, Jordan: Dar Al-Shorouk for publication and distribution.
- Aref, Nadia. (2004 AD). Strategic management. Alexandria, Egypt: University House.
- Otoom, Yumna. (2020 AD). The effectiveness of a training program for developing strategic planning skills for academic leaders at Imam Abdulrahman bin Faisal University. *University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, 17(1), 420-452.
- Al-Ajmi, Muhammad. (2008 AD). Administration and educational planning theory and practice. Amman, Jordan: Dar Al Masirah for publication and distribution.
- Arifi, Hessa. (2021 AD). Developing the strategic planning skills of educational leaders in the Ministry of Education in the light of the Pfeiffer model. A proposed strategy. *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences*, 1 (3), 115-139.
- Assaf, Saleh. (2012 AD). Introduction to research in the behavioral sciences. Riyadh, Saudi Arabia: Obeikan Library.
- Omari, Naglaa. (2022 AD). Obstacles to strategic planning at Al-Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences*, (9), 356-407

- Aoun, Wafaa. (2010 AD). The effectiveness of the programs of the Deanship of developing the skills of faculty members at the College of Education, King Saud University. *Journal of the Faculty of Education*, 34(2), 605-674.
- Qatami, Youssef, and Qatami Nayfeh. (2001 AD). *Teaching psychology*. Amman, Jordan: Dar Al-Shorouk for publication and distribution.
- Al-Qatamin, Ahmed. (2009). *Strategic management concepts and applied cases*. Amman, Jordan: Dar Majdalawi for publication and distribution.
- Al-Kaltham, Hamad, and Badarneh, Hazem. (2012 AD). Obstacles to strategic planning at Umm Al-Qura University from the point of view of its faculty members. *Arab Journal of Quality Assurance in University Education*, 5 (10), 187-202.
- Maher, Ahmed. (2005 AD). *The manager's step-by-step guide to Astra management*
- Maher, Ahmed. (2005 AD). *The manager's step-by-step guide to strategic management*. Alexandria, Egypt: University House.
- Madbouly, Mohamed. (2001 AD). A proposed model for strategic school planning and building planning capabilities among a group of practitioners. *Journal of the College of Education*, 16(18), 198-233.
- Al-Mursi, Gamal Al-Din, Abu Bakr, Mustafa, Wajbah, Tariq. (2007 AD). *Strategic thinking and strategic management applied approach*. Alexandria, Egypt: University House.
- Moroccan, Abdel Hamid, and Ghariba, Ramadan. (2006 AD). *Strategic planning by measuring balanced performance*. Riyadh, Saudi Arabia: Al-Shaqri Bookshop.
- Kingdom of Saudi Arabia. (2016 AD). *Saudi Arabia 2030 vision document*. Retrieved from: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- Naseer, Yusuf. (2017 AD). Adequacy of strategic planning among faculty members at Northern Border University. *Journal of Educational Science Studies*, 44(4), 29-42.



Ministry of education. (2020 AD). The most prominent features and gains of the new university system. Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Education. <https://www.moe.gov.sa>.

Ministry of education. (2018 AD). The future plan for university education in the Kingdom of Saudi Arabia (Horizons) 1450 AH / 2029 AD.

Ministry of Economy and Planning. (2015 AD). Summary of the Tenth Development Plan and its priorities (1437/36-1441/40 AH) .(2019-2015)

المراجع الأجنبية:

Hu, J. Hao, L. Yingxia, C. & Jiali, Q. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, (63), 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>.

Mazur, D. (1991). *A Study of The Strategic Management Process At a private Collage* [Doctoral dissertation]. Michigan State University. ProQuest Dissertation Publishing, 1991. 9129480.

Jarzabkowski, P. Oliveira, B. & Giulietti, M. (2009). Building a strategy toolkit: lessons from business: executive briefings. *Advanced Institute of Management Research (AIM)*. <http://www.esrc.ac.uk/my-esrc/grants/RES-000-22-3134/outputs/read/050bb217-c4ed-4554-907b-a392e817ff2>.