

## بحوث تربوية : ٤

## نقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي في ضوء رصد الواقع ووضع رؤى مستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب [جامعة الملك عبد العزيز نموذجاً]

أ. فاطمة بنت حميد علي الطويرقي  
وزارة التعليم | الرياض | المملكة العربية السعودية  
أ. شريفة بنت حميد علي الطويرقي  
وزارة التعليم | الطائف | المملكة العربية السعودية  
• **المسخلص:**

هدف البحث إلى تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي من خلال رصد الواقع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة الملك عبدالعزيز، والعمل على وضع رؤى مستقبلية للتطوير، وتكونت عينة الدراسة من (٤) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، و(٥) من طلاب مرحلة الماجستير، وقد كشفت النتائج عن أن أهداف مقرر التخطيط الاستراتيجي جاءت واضحة ومناسبة، كما أن زمن المقرر جاء كاف لتحقيق الأهداف وأن المرحلة الدراسية التي يدرس فيها المقرر مناسبة، وأن أبرز العوائق التي تحد من الاستفادة الكاملة من المقرر، وهي أن الأنشطة التعليمية المصاحبة للمقرر لم تلق العناية الكافية، كما أن المراجع الواردة في الخطة الدراسية تناسب أهداف المقرر ومتواجدة إلى حد ما، كما جاء نظام التقويم المتبع يناسب المقرر وأنشطته إلى حد ما، ثم تم وضع مجموعة من التوصيات والرؤى المستقبلية لتطوير المقرر.

الكلمات المفتاحية: تقويم، التخطيط الاستراتيجي، رؤى مستقبلية

*Evaluating the Strategic Planning Course in the Light of Monitoring Reality and Developing Future Visions from the Point of View of Faculty Members and Students (King Abdulaziz University as a Model)*

*Fatma Bent Hemad Aly Eltwerky & Sherefa Bent Hemad Aly Eltwerky*

### Abstract:

The research aimed to evaluate the strategic planning course from the point of view of faculty members and students at King Abdulaziz University. It also aimed to develop future visions for its development. The study sample consisted of (4) faculty members at King Abdulaziz University, and (5) master's students. The results revealed that the objectives of the strategic planning course were clear and appropriate. It also showed that the time of the course was sufficient to achieve the objectives and that the academic level in which the course is taught is appropriate. On the other hand, it revealed that the most prominent obstacles that limit the full benefit of the course was the limit attention paid to the educational activities accompanying the course. It also showed that the references included in the plan fit the objectives of the course and available. It also showed that the followed evaluation system suits the course and its activities too. Finally, a set of recommendations and future visions were developed for the development of the course.

**Keywords :** Evaluating, Strategic Planning, Future Vision.

## • مقدمة البحث:

لقد حظت مقررات الإدارة التربوية في معظم دول العالم بنصيب وافر من التطوير والتحديث، على نحو يتماشى مع التطورات والتغيرات التي حدثت في المجالات كافة والتي شهدها العالم في السنوات الأخيرة، ومن بين هذه المقررات مقرر التخطيط الاستراتيجي فقد غزى فروع العلوم الأخرى، وأصبح التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لكل فرد ليساعده في تنظيم أمور حياته ومعاملاته بشكل أفضل وأسرع مما كانت عليه؛ ولذلك كان لزاماً مجاراة هذا التطور والتحديث، وإعادة بناء مقررات التخطيط الاستراتيجي المختلفة بحيث تأتي متوافقة مع ما يستحدث في العالم.

وحيث إن الجامعات تمثل قاعدة انطلاق للتنمية الشاملة في العالم أجمع، لذا تسعى الحكومات إلى دعم الجامعات لأجل تطويرها ورفع جودة مخرجاتها من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي، إذ أصبح التخطيط الاستراتيجي معياراً مهماً من معايير اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (المغربي، ٢٠٢٠، ٢٢١) (♦).

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظومة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والأنشطة التنفيذية التي تقرب المنظمة من أهدافها، إضافة إلى أن المعلومات التي تزود بها المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي تساعد وبشكل فاعل في اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى (Hill, 2006).

كما أن الحاجة إلى التخطيط تنبثق من أن التخطيط هو عملية الوصول إلى الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف الموضوعية، فهناك الأهداف العامة والتي تناظر مرحلة السياسة الموجهة لقطاع مثل قاع التعليم وهي السياسة التعليمية، ويسعى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف العامة تخطيط السياسة العامة، وهناك الأهداف الوسيطة والتي تناظر مرحلة الاستراتيجية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الاستراتيجي، ثم تأتي الأهداف الإجرائية، وهي أكثر تفصيلاً ومحددة الزمن والكلفة والمنفذين ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الإجرائي (إبراهيم، ٢٠١١، ص ٣٦).

كما يُعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضروري وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية (الصمادي، ٢٠١٥، ص ٦٧).

ويرى (Zechlin, 2010, p260) أن التخطيط الاستراتيجي يحظى بأهمية كبرى في العالم؛ نظراً لما يقدمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه خلال الفترات القادمة، سواء من قبل الفرد أو الأسرة والمجتمع وصولاً للحكومة، وتسعى دول العالم المتقدم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي، مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطرأ من متغيرات على مستويات كثيرة، ولكن هذا التخطيط لا يزال لم يأخذ المسار المطلوب له في عالمنا العربي.

(♦) تم الالتزام بنظام قواعد التوثيق العلمي للإصدار السابع (7<sup>th</sup>) APA Style.

وقد فرض التخطيط الاستراتيجي مفاهيمه وأولوياته بشكل كبير وماهية استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف مستوياتها وأنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تعتمد عليه، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير المؤسسات على المدى البعيد لضمان عطاؤها وديمومتها، وتوفير أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بفاعلية عليه كأسلوب علمي لتحقيق الأهداف المنشودة (مصطفى، ٢٠١٠، ص٢١١).

فالتخطيط الاستراتيجي مفهوماً إدارياً للتعامل مع المستقبل، من خلال تعرف الفرص المتاحة واستثمارها، وتعرف التهديدات المحتملة وتفاديها أو التقليل من آثارها بجانب تعرف مصادر القوة والضعف في إدارة المؤسسات أو الأقسام وتحليلها، كما أنه يقدم طريقة أفضل للاستفادة من الموارد المتاحة، ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه هذه الإدارة أو تلك الأقسام، فضلاً عن أنه يتيح لجميع العاملين المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ص٢).

### • مشكلة البحث:

نظراً للتوقعات المتزايدة من التعليم العالي ومخرجاته فمن الواضح أن أي منهج أو مقرر دراسي مهما بلغت كفاءته لن يكون كافياً بمرور الزمن، وكذلك أعضاء هيئة التدريس ومستويات الأداء وطرائق التدريس، لذا فمن الضروري على المسؤولين التركيز على تقويم المقررات ورصد الواقع للوقوف على نقاط القوة والضعف له، ويعتبر مقرر التخطيط الاستراتيجي من المقررات ذات الأهمية البالغة وله دور كبير في تحقيق أهداف وغايات أي مؤسسة تعليمية، وإيماناً بذلك فالتعرف على مثل تلك المقررات ورصد الواقع لها داخل المؤسسة التعليمية يمثل قيمة ثابتة وتنمية للفكر.

كما تمثلت مشكلة البحث في تحليل وتقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلاب وبعض من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك نظراً لحدائثة المقرر، وهذا يستدعي تقويم هذا المقرر تقويماً يستهدف التعرف على مدى نجاح مقرر التخطيط الاستراتيجي بكل مكوناته في تحقيق ما حدد له من أهداف لمعرفة نقاط الضعف، وتحديد المشكلات التي تقف عائق أمام الاستفادة الكاملة من هذا المقرر، حتى يمكن إعادة البناء وتقديم التصور المناسب حتى يكون الخريج على مستوى متمكن من مادته العلمية.

فالتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning من العمليات الإدارية الرئيسية في المؤسسات التعليمية كلها على مستوى الوزارة، والإدارات المحلية والمدارس والجامعات. واحتل هذا النوع من التخطيط تلك الأهمية؛ لأنه يستشرف مستقبل المؤسسة منطلقاً من الوضع الحالي، كما إن لعملية التخطيط الاستراتيجي دور هام في توجيه النظام التربوي نحو المسار الصحيح ضماناً لتحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة عالية، لذا ينبغي الاهتمام والتركيز على تطوير أجهزة وعمليات التخطيط التربوي، لما لها من أثر مباشر وفاعل في تطوير وتحسين العملية التربوية بأكملها؛ فالتخطيط للتعليم من أهم أنواع التخطيط وذلك لأن تعليم الأفراد هو الأساس في تحقيق خطط التنمية الشاملة في المجتمع، فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لملاحقة التطورات المتسارعة في شتى المجالات المرتبطة بالعملية التربوية، ومن هنا تسعى الباحثة إلى تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي.

حيث تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص؛ في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنه يشكل الوسيلة والمقرية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلم وبدرانت، ٢٠١٢، ١٩٠).

وتعمل المؤسسات الجامعية هذه الأيام في بيئة متغيرة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، الأمر الذي يجعل تحقيقها لأهدافها يستوجب القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية؛ حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وحيث إن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بعد تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها، ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة؛ ومن هنا تظهر طبيعة المجتمع المعاصر التي توضح ضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي (زين، ٢٠١٢، ص ١٤٨).

فالتعليم العالي في المملكة خطى خطوات متميزة في ظل اهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين، حيث يقوم بدور هام في إعداد المهارات اللازمة لاحتياجات التنمية بالرغم مما يوجهه من تحديات معاصرة، وعلى جانب الدراسات العليا فقد بدأت في المملكة منذ عام ١٣٨٥ هـ بالمعهد العالي للقضاء ثم توالى الأقسام في الجامعات تواليًا حتى شهدت تطورات بها تتوافق مع التوجهات التنموية، وقد حدد مجلس التعليم العالي (١٤٢٨ هـ) أهداف التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ومن أهمها الإسهام في إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها عن طريق الدراسات المتخصصة والبحث الجاد للوصول إلى إضافات علمية تطبيقية مبتكرة لتمكين الطلاب المتميزين لمواصلة دراساتهم العليا، وتشجيع الكفاءات العلمية على مساهمة التقدم السريع للعلم والتقنية ودفعهم لتطوير البحث العلمي لمعالجة قضايا المجتمع السعودي، وقد حدد نظام دراسة الماجستير والدكتوراه مشروعًا بحثيًا بعد استكمال الوحدات المقررة. ومما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي من خلال مراحله وعملياته العلمية يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية في التعليم العالي نظرا لما يتصف به من ميزات تنظيمية وإجراءات منتظمة تمكن مؤسسات التعليم العالي من إعادة اكتشاف نفسها وتحسين وتطوير مستقبلها بدءًا من تحديد رسالتها وإمكاناتها وانتهاء برؤيتها وقضاياها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها وبرامجها التنفيذية (العوين، ٢٠١٩، ص ٤٨١).

وفي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة فقد أخذ التخطيط الاستراتيجي الاهتمام اللازم في وزارة التعليم العالي (سابقًا) من خلال الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي ١٤٢٥-١٤٥٠ (أفاق) ونشر ثقافته في مؤسساتها، وبأدركت الجامعات السعودية بالعمل به وأصدرت الأدلة التخطيطية للمساعدة على وضع الخطط الاستراتيجية لها. وقد أكدت دراسة القرشي (٢٠٠٨) على استفادة الجامعات السعودية من التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي والإداري والأكاديمي للجامعة، وذلك لكونه أسلوب يعمل على تكامل وترابط جميع وظائف الجامعة وإتاحة الفرصة لمشاركة منسوبي الجامعة، حيث يساعدها التخطيط الاستراتيجي على ربطها ببيئتها المحيطة بها وتحديد قضاياها الاستراتيجية واتجاهاتها الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات اللازمة له في مؤسسات التعليم العالي والتي من أهمها وجود إدارة استراتيجية لبناء القدرات والدعم الإداري والمالي اللازم، وإصدار القرارات اللازمة للتنظيم المناسب، وبناء نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة، بالإضافة إلى تشكيل ثقافة المؤسسة بالاشتراك في تحديد القيم والمعايير ومناخ العمل

وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في الأسئلة التالية:

- ماهية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما واقع مقرر التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما واقع مقرر التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الطلاب؟
- ما هي الرؤية المستقبلية لمقرر التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز؟

### • أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على الآتي:

- التعرف على واقع مقرر التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- مساعدة المعنيين بمقرر التخطيط الاستراتيجي في وضع رؤية مستقبلية مناسبة تتلائم مع هذا المقرر.

### • أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال:

- الأهمية النظرية للتعرف عن قرب على منهجية التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل كل من نقاط القوة والضعف لمقرر التخطيط الاستراتيجي.
- الأهمية التطبيقية لتقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي هي التركيز على الدراسة المستمرة لهذا المقرر، للوقوف على فجوة الأداء بين الواقع والمأمول في هذا المقرر.
- رغم كثرة الدراسات العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لا توجد دراسات اهتمت بتقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي، للوقوف على العوامل التي تساعد في تطويره.
- تقديم تصور مقترح لتطوير مقرر التخطيط الاستراتيجي.

### • مصطلحات البحث:

#### أ- التقويم:

مجموعة من الإجراءات التي يتم عن طريقها جمع بيانات بمادة علمية أو مشروع أو ظاهرة أو فرد، ودراسة هذه البيانات بأسلوب علمي للتأكد من مدى تحقيق أهداف محددة سلفاً من أجل اتخاذ قرارات مناسبة (طعيمة، ٢٠٠٨).

#### ب- المقرر الدراسي:

تمثل المقررات الدراسية نظاماً فرعياً من أنظمة التربية ينعكس عليها ما يحدث للتربية من تغيرات لمواجهة تحديات القرن ٢١؛ فالمقررات الدراسية هي التي تترجم الفلسفة التربوية إلى أساليب وإجراءات، كما تعد أهم وسائل التربية وأكثرها فاعلية في مواجهة هذه التحديات. (علي، ٢٠١٥، ص. ٣٠٥).

#### ج- التخطيط الاستراتيجي:

يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعاً لمصادر القوة والضعف للموارد التي

تملكها المنظمة متضمناً تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها للموارد التي تملكها المنظمة متضمناً تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة (الزعيبي، ٢٠٠٤، ص. ٢٣).

### د- التطوير:

يُعرف شحاتة وآخرون (٢٠٠٣، ص. ١٠٧) التطوير بأنه "عملية من عمليات هندسة المقرر يتم فيها تدعيم جوانب القوة ومعالجة أو تصحيح نقاط الضعف في كل عنصر من عناصر المقرر تصميمياً، وتنفيذاً، وتقويماً، وفي كل عامل من العوامل المؤثرة والمتصلة به، وفي كل أساس من أسسه في ضوء معايير محددة وطبقاً لمراحل معينة".

### • حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث بدراسة تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي في ضوء رصد الواقع ووضع رؤى مستقبلية من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- ◀ الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز
- ◀ الحدود الزمنية: طبقت هذا البحث من العام الدراسي (١٤٤٤هـ).
- ◀ الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على عدد (٤) من أعضاء هيئة تدريس الملك عبد العزيز، وعدد (٨) من طلاب مرحلة الماجستير ممن يدرسون مقرر التخطيط الاستراتيجي.

### • الإطار النظري:

#### • أولاً - تقويم المقرر:

#### أ- مفهوم التقويم:

تعددت الآراء حول مفهوم التقويم فقد عُرف التقويم في المجال التربوي بأنه: "مجموعة من الأحكام التي نزن بها جميع جوانب التعلم والتعليم وتشخيص نقاط القوة والضعف فيه بقصد اقتراح الحلول التي تصحح مسارها وبالتالي، فإن عملية التقويم تتضمن تقدير التغيرات الفردية والجماعية والبحث في العلاقة بين هذه التغيرات وبين العوامل المؤثرة فيها (لبيب وآخرون، ١٩٨٤، ١٣٣).

وذكر كل شحاتة وآخرون (٢٠٠٣، ص. ١٣٦) بأن التقويم "عملية منهجية تقوم على أسس علمية تستهدف إصدار الحكم - بدقة وموضوعية على مدخلات وعمليات ومخرجات أي نظام تربوي، ومن ثم تحديد جوانب القوة وجوانب القصور في كل منهما، تمهيداً لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط الضعف والقصور. بينما عرفه خليل (٢٠١١، ص. ٦) بأنه إصدار حكم على مجموعة الأشياء أو الموضوعات أو الأشخاص في ضوء مجموعة من المعايير أو المحكات أو المستويات وهو يتضمن التشخيص والعلاج والوقاية.

وذكر الفهيد وآخرون (٢٠٢١، ص. ٣١٤) أن المتبع لمفهوم التقويم التربوي ومع تعدد الآراء فيه يجد أنه لا يخرج عن كونه يركز على الأمور التالية:

- ◀ التقويم يقوم على أسس علمية منظمة في جمع المعلومات.
- ◀ التقويم يهدف إلى إصدار حكم من خلال جمع المعلومات وتفسيرها.
- ◀ التقويم يبين جوانب القوة، وجوانب القصور في مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التربوية.

◀ التقويم يهدف إلى اتخاذ القرار المناسب لتعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب القصور.

إن عملية التقويم هي عبارة عن نشاط إداري يقيس بدقة مدى تحقق الأهداف والغايات المطلوبة، ويتمحور حول نشاطين رئيسيين يتابعان عملية التنفيذ، ويرصدان الأخطاء فيها، ويقدمان تقريراً بذلك لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتشكل المرحلة ما قبل الأخيرة من مراحل وضع استراتيجية للإدارة التربوية، حيث طرح في هذه المرحلة سؤال هل حققنا الهدف، وتتطلب الإجابة على هذا السؤال فحصاً دقيقاً لآلية العمل وخطواته بصورة تضمن قياس الأداء الذي يتيح فرصة المقارنة الحقيقية بين الأداء المخطط له مسبقاً والأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات. تساعد هذه العملية على تحديد مدى فاعلية المشرفين في تطوير أداء أعضاء الفريق، كما تحدد مستوى كل فرد من الفريق، ويرافق ذلك العديد من التعديلات في كل من الرواتب والأجور، إذ إن قياس وتقويم الأداء يساهم إلى حد كبير في اقتراح المكافآت والحوافز المادية والترقيات الوظيفية المختلفة، ويرتبط بصورة مباشرة بنتائج التقارير الدورية الخاصة بكل موظف والتي تحدد إنجازاته، أي أن التقويم باختصار هو عملية منظمة لقياس مدى قدرة الأداء الحالي على إتمام المهام المطلوبة كما يجب والكشف عن مواطن الضعف في خطوات العمل المختلفة. ومن الأمثلة على تقويم الأداء الوظيفي - هل يقوم الموظف بأداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب، ووفقاً للأهداف التي تم تحديدها؟ ما مدى تقدمه نحو أداء الهدف؟ هل يستحق التحفيز المعنوي والمادي؟ كيف يمكن استغلال واستثمار مهاراته بالأسلوب الأمثل؟ هل يحتاج إلى تدريب وتطوير؟ (أبو عامر، ٢٠٠١)

ويتضح مما سبق بأن التقويم ليس مجرد إصدار حكم على المنهج أو التعرف على جوانب القوة والضعف فيه، فهو مدخل للتطوير أيضاً، فتقويم المنهج "عملية مستمرة تستهدف التعرف على نواحي القوة والضعف فيه في ضوء الأهداف التربوية المقبولة بقصد تحسين المنهج وتطويره" بينما تطوير المنهج "هو التغير الكيفي في مكونات المنهج أو بعضها الذي يؤدي إلى رفع كفاءة المنهج في تحقيق غايات النظام التعليمي من أجل التنمية الشاملة" (السمراني وآخرون، ١٩٩٥، ٧٥).

### ب- مبررات التقويم:

يرتبط التقويم والتطوير بمجموعة من القيم الفلسفية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية التي تتناسب مع المجتمع، كما يعد التقويم والتطوير مطلباً متجدد في المجال التربوي نتيجة للتطور الكمي للمعارف الإنسانية وتجدها بصورة مستمرة، والتطورات العلمية الهائلة والتي ترجع أصلاً إلى التزام العلوم وخاصة الطبيعية منها بالمنهج العلمي في البحث والدراسة، والتلاحم بين الحقائق والقوانين والنظريات من جهة والمجال التطبيقي الذي يتناولها بقصد التطوير من جهة أخرى، والتزايد الهائل كما ونوعاً في وسائل التواصل الجماهيري، حيث استطاعت المنجزات التقنية أن تجعل الإنسان قادراً على تجاوز الحدود والعقبات بين بلدان العالم وكذلك تزايد المستحدثات التربوية من خلال ممارسات جديدة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها على مستوى المناهج الدراسية خصوصاً، كالأخذ بمفهوم التربية المستمرة باعتبارها صيغة أساسية كفيلة بأن تقدم مبادئ واضحة للتوجيه والتجديد الشامل للتربية، وهناك أيضاً بعض المؤشرات السلبية التي تستدعي تقويم المنهج المتمثلة بقصور المقررات الحالية كضعف المخرجات أو نتائج البحوث (السمراني وآخرون، ١٩٩٥).

### ج- أهمية التقويم:

يمكن تلخيص أهمية التقويم كما ذكرها الخطيب (١٩٨٨) على النحو الآتي:

◀ التوجيه والإرشاد.

- ◀ نقل أو رفع الطالب من مرحلة دراسية إلى أخرى.
- ◀ معرفة مستوى الطلاب ومقدار معرفتهم للمادة قبل التدريس، حيث يفيد ذلك في عملية تصميم وبناء الأهداف التعليمية والنشاطات التربوية بوجه عام.
- ◀ معرفة مدى تأثير المواد والطرق التدريسية المستعملة في عملية التعليم، حيث إن مهمة التقويم هنا تتمثل في تجهيز المعلم بتغذية راجعة بخصوص ملاءمة هذه المواد والطرق لمستوى الطلاب، وقدراتهم ورغباتهم الفردية، ثم تعديل ما يلزم على أساسها.
- ◀ إعطاء صورة واضحة عما تحققه المدرسة من واجبات، وأعباء، ونقل هذه الصورة بثقة نفسية كاملة من قبل المعلم إلى المهنيين والمسؤولين الرسميين. إن تعريف المجتمع برسالة المدرسة التربوية وما تقوم به من مسؤوليات عظيمة لإعداد وتربية الأجيال الناشئة، تساعد على نقص الإنتقادات والقصور الموجهة من قبل بعض أفراد المجتمع للمدرسة ودورها التربوي والاجتماعي.

### د- نقويج المقررات العلمية:

المقرر التعليمي هو جزء من المنهج والذي يعد منظومة فرعية من منظومة التعليم تتضمن مجموعة عناصر مرتبطة تبادليا ومتكاملة وظيفيا، وتسير وفق خطة عامة شاملة يتم عن طريقها تزويد الطلاب بمجموعة من الفرص التعليمية التي من شأنها تحقيق النمو الشامل المتكامل للمتعلم الذي هو الهدف الأسمى والغاية الأهم للمنظومة التعليمية (الكسباني، ٢٠١٠، ص. ٢٧ - ٢٨).

ويعد (المقرر التعليمي) من أهم مكونات المنهج، ويتكون من موضوعات يلزم الطلاب بتعلمها خلال فترة زمنية محددة، وذكر اللقاني (٢٠١٣، ص. ٣٦) بأن المقرر "هو جزء من البرنامج الدراسي يتضمن مجموعة من الموضوعات الدراسية (المحتوى) التي يدرسها الطلاب في فترة زمنية محددة، تتراوح بين فصل دراسي واحد أو عام دراسي كامل وفق خطة محددة، ويعطى المقرر عادة عنوانا ومستوى تعليميا ورقما محددًا، فهنا يعد المقرر هو المحتوى الدراسي.

كما عرف شحاتة وآخرون (٢٠٠٣) المقرر بأنه "عبارة عن مجموعة خبرات التعلم المنظمة داخل إطار مجال الدراسة تقدم في فترات زمنية محددة، وينال الطالب في العادة عند اجتياز المقرر تقديرا أكاديميا، والمقرر الدراسة في العادة اسم ورمز يحدد المستوى التعليمي أو رمز رقمي في نظام التعليم من خلال المقررات"، بينما الكسباني (٢٠١١) فرق بين المقرر والمحتوى وذكر بأن المقرر "جزء من البرنامج الدراسي يتضمن مجموعة من الموضوعات الدراسية التي يلزم الطلاب بدراستها في فترة زمنية محددة، قد تتراوح بين فصل دراسي واحد، أو عام.

### هـ- نقويج مقرر التخطيط الاستراتيجي:

تبرز أهمية التقويم من خلال دورة الفعال في العملية التربوية، فالتقويم هو وسيلة للتحقق من جودة أي مقرر، وبالتالي تطويره، ومقرر التخطيط الاستراتيجي من أهم المقررات التي تبني شخصية المتعلم، وتسعى إلى تطبيق منهج علمي في الخطط الإدارية والاستراتيجية لمواجهة المشكلات والمعضلات الإدارية المختلفة، وتكسب المتعلم مجموعة من المهارات منها: مهارات التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، ومهارات طلب الدعم الداخلي والخارجي، والمهارات الشخصية التي تساعد على تحمل المسؤولية، ولكونه يهتم بكل تلك المهارات فيجب الاهتمام بتقويم محتواه وتطويره في ضوء المستجدات التربوية، ولا يعني ذلك وجود نقص أو عيب في هذا المقرر، بل للتأكد من مدى تحقق أهداف المقرر من خلال محتواها،

ومدى ملائمة محتواها لمستوى المتعلم وحاجاته، وتناولها للمستجدات التي ترتبط بواقعه، لذلك فهذا المقرر بحاجة للتقويم والتطوير المستمر.

### ٩- تطوير المقرر الدراسي:

- وضح إدوار وجوين (Edwards & Gwyn (1998, 45 نقلًا من (عبد العزيز، ٢٠١٩، ص. ٢٨) مجموعة من المراحل والأنشطة التي يجب إتقانها عند تطوير مقرر دراسي كالتالي:
- تقويم المقرر الحالي: يتضمن مجموعة من الأنشطة منها تحديد معايير التقويم وأدواته، ومراجعة المتخصصين، واستطلاع رأي العاملين بالميدان والمستهدفين، اتخاذ القرار بالموافقة على التطوير.
  - تخطيط المقرر المطور: يتضمن مجموعة من الأنشطة منها تحديد نموذج التطوير، بناء خريطة المقرر، بناء قائمة بالمعايير، إدراك العلاقات بين عناصر المقرر وغيرها.
  - تصميم المقرر المطور: يتضمن مجموعة من الأنشطة منها بناء المقرر وعرضه على المتخصصين ووضعه في الشكل النهائي.
  - تجريب المقرر المطور: ويهدف إلى تنفيذ المقرر على عينة في الميدان بهدف جمع البيانات عن المقرر المطور، وتحديد ردود أفعال العاملين بالميدان.
  - تقويم المقرر المطور: تقدير المقرر والحكم عليه باستخدام نتائج المرحلة السابقة.
  - تعميم المقرر المطور: بناء على نتائج تقويم المقرر يتم اتخاذ القرار بشأن تعميم المقرر.

### • ثانياً - التخطيط الاستراتيجي:

#### أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة في العلوم التربوية، وقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل تاريخية وفكرية حتى صار أحد أبرز المفاهيم المحورية في الخريطة التربوية المستقبلية لإصلاح وتطوير التعليم في مختلف دول العالم، وقد ارتبط بالتخطيط الاستراتيجي عدة مفاهيم أخرى، أبرزها التخطيط التربوي، والتخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، والاستراتيجية، والخطة الاستراتيجية.

وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما يكن حجمه، حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان، حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره، والتخطيط عملية مارسها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط بحسب مجريات الواقع والظروف المحيطة، لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحيطة والتدبير، فالتخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة (الوكيل، ٢٠١٩، ص. ٢٢٠).

فمصطلح التخطيط لغة: يدل المعنى اللغوي للتخطيط على أنه "إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يُقصد في الصورة أو الرسم". (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ص. ٢٤٤)، اصطلاحاً يعرف الغنام (١٩٨٣، ص. ٨٠) أن التخطيط الاستراتيجي هو: منهجية علمية تنصب على ماذا نريد أو نرجو؟ وكيف يمكن التحرك مما نحن فيه الآن إلى ما نريد؟ ويتمثل جوهره في تعدد الاستراتيجيات - نتيجة تعدد المستقبلات بجانب اختلاف الظروف والإمكانات من مكان لآخر والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية.

ولم يتفق المهتمون بالتخطيط الاستراتيجي على تعريف موحد للتخطيط الاستراتيجي؛ فيعرفه البعض على أنه الجهد المنظم بهدف صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه، وما يجب أن تفعله، ولماذا تفعله، للحصول على أفضل النتائج، وما يؤخذ على هذا التعريف أنه اتصف بالعمومية، فلم يحدد طبيعة هذا الجهد ومكوناته. (حسين، ٢٠١٣، ص. ٦٨.)

كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن جزأين أساسيين الأول: تحليل بيئة العمل داخل المنظمة، والمناخ السائد خارج المنظمة، وهو ما اصطلح على تسميته تحليل (SWOT) وهو اختصار لأربعة مصطلحات هي: نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses؛ وهما يمثلان بيئة العمل داخل المنظمة، والفرص Opportunities والمخاطر أو التهديدات Threats، وهما يمثلان المناخ السائد خارج المنظمة. أما الجزء الثاني فهو وضع رؤية ورسالة واضحتين، وأهداف محددة، وقيم واضحة، وتحديد الأولويات، ومن ثم وضع خطة تنفيذية ومتابعتها. كما يجب تطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة نفسها طبقاً للتطورات التي تحدث مع مرور الوقت، وألا تكون هذه الأهداف والرؤية والرسالة جامدة غير قابلة للتطوير والتحديث (Almonte, 2005, P.2).

كما يُعرف على أنه عملية إدارية متشابكة تتضمن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتحقيقها ومن يقوم بالعمل في مدى زمني محدد وبطريقة سهلة غير معقدة، ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل وإعداد التدابير والأعمال الضرورية لمواجهة ذلك. (فلية وزكي، ٢٠٠٤، ص. ٧٦.)

وقد أكد الدين الإسلامي على ضرورة التخطيط والإعداد المسبق لكل عمل، بسبب أهمية التخطيط في حياة البشرية، ومن أجل حفظ النفس والمال والعرض، إذ يرسى الإسلام مبدأ ما تقوم به اليوم ستري أثره في المستقبل، فهناك قضية المحاسبة التي تقتضي من الإنسان أن يسير وفق منهج سليم يرضي الله ورسوله، وهناك قضية عمارة الأرض التي لا تقوم بغير تخطيط وتدبير، وهناك قضية الجهاد التي يأمرنا فيها الإسلام بضرورة الإعداد والتجهيز، ثم قضية معرفة أحوال العصر وتطوره وما يدور في الكون، من خلال الآيات والأحاديث النبوية الشريفة، فقال تعالى وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل..... " الأنفال (٦١)

والتخطيط الاستراتيجي منهج ديناميكي وأسلوب علمي، ومدخل يجري لتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية وهي مبادئ مدخل النظم، كما أنه يتجه ببصره إلى المستقبل في صورته المتعددة حيث يحدد فترة زمنية مقبلة تتحقق فيها أهدافه، كما يتجه إلى رصد الامكانيات التربوية المادية والبشرية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها، ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكنه وضع مجموعة من البدائل أو الخيارات الواضحة والممكنة في صيغة خطط استراتيجية وتنفيذية توضع أمام متخذي القرارات مع بيان مزاياها وعيوبها لاتخاذ القرار المناسب (فلية وزكي، ٢٠٠٤، ص. ٨٠.)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية، وهو عمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك، وتم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق ذلك، وبالتالي يمكن القول إن التخطيط عملية تسبق التنفيذ وتكون نقطة البداية فيه وضع الأهداف (عون وآخرون، ٢٠١٨، ص. ٤١٨.)

والتخطيط الاستراتيجي هو الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدم التفكير الاستراتيجي الذي يستند إلى نظرة مستقبلية للأمر، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف

البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل، مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل (غنايم، ٢٠١٧، ص ٢٠).

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية التي تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف نفسها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة؛ استجابة للتغيرات البيئية. (هيبة وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٢).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المداخل الحديثة للتطوير الجامعي؛ حيث الانتقال من العمل العشوائي، إلى العمل القائم على المشاركة والشمولية والنظرة البعيدة. وتعدد مداخل التخطيط الاستراتيجي، فمنها المدخل المباشر، ومدخل الأهداف، ومدخل السيناريوهات، ويتبنى معظم المخططون الاستراتيجيون المدخل المباشر؛ يعمل فيه المخطط الاستراتيجي على تحديد القضايا الاستراتيجية من وجهة نظر القيود المفروضة على المؤسسة ورسالتها، وجوانب القوة والضعف فيها والفرص والتحديات، ويكون هذا المدخل هو الأكثر فعالية؛ في حالة عدم الاتفاق حول الأهداف أو عدم وجود رؤية مسبقة للنجاح. (هيبة وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٢).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة للحصول على الاعتماد. كما أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنه يمثل الوسيلة والمقررية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلمم وبدرانت، ٢٠١٢، ١٩٠).

وقد ذكر (Hall 2008) أن التخطيط الاستراتيجي الجيد لا يمكن أن يؤدي إلى الفشل، وإنما الفشل في التخطيط الاستراتيجي هو ما قد يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أضاف أنه ينبغي تحويل الخطط الاستراتيجية المكتوبة في الأوراق إلى أفعال Actions وتوزيع الأدوار، وتحديد دور كل فرد في الفريق الذي تقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ الخطة الاستراتيجية ويوضح كذلك أنه كلما كان التخطيط الاستراتيجي دقيقا وفعالاً؛ زادت بالتالي القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الجانب الآخر؛ حينما يفقد التخطيط الاستراتيجي مقوماته وأدواته وعمليته؛ فالخطة المستهدفة يكون الفشل حليفها. فقد بينت دراسة كأبيرون "أن قلّة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار أدى إلى عدم وضع خطط واقعية للعمل ذات أهداف محددة، الأمر الذي أدى إلى فشل عمليات التخطيط وغياب التخطيط الاستراتيجي في الجامعات البريطانية (Cowburn,2005,P.103).

ولهذا فكل المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات تضع خططا استراتيجية كي تستطيع توقع مستقبلها من حيث قدرتها على العمل بكفاءة، والاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة الآن ومستقبلا؛ لتحقيق أهدافها بأقل كلفة وبأعلى جودة في المخرجات، وتصبح قادرة على التطور ومسايرة مستجدات التعليم من حيث التعلم الإلكتروني، والجودة والاعتماد، والمحاسبية، وتكنولوجيا التعليم وتفيد التعليم والتعلم النشط، والصفوف المقلوبة، والمكتبات الإلكترونية، ونظم تمويل التعليم الجديدة، وضرورة البحث عن مصادر غير تقليدية للتمويل، واقتران التقدم في التعليم مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية في كل منظمات المجتمع، ومن هنا كان اهتمام المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم التي أعدت خطة استراتيجية خاصة بهذه المرحلة (هيبة وآخرون، ٢٠١٧، ٢٤).

كما أن اتباع طريقة التخطيط الاستراتيجي من القمة إلى القاعدة بدون مرونة؛ قد يؤدي إلى إجبار المشاركين في عملية التخطيط والتنفيذ على القيام بخطوات غير مريحة لهم وللنتائج المستهدفة؛ كما قد يؤدي إلى ضعف في الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، وانفصال بين قيادة المؤسسة وقاعدتها، لهذا لا بد أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بمشاركة كل الأطراف المستفيدة منه، وهذا يساعد على تعرف آراء الخبراء والأفراد الذين سينفذون الخطة، والمنافسون، والعملاء، والموثون، حيث يجب وضع مشاركات هذه الأطراف ضمن تصميم يراعي بعناية حجم المشاركة وتوقيتها على كل المستويات (Mittenthal,2002,P.4).

### ب- مبررات وأسباب توجه المنظمات إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي:

ذكر داود (٢٠١٩، ص ٨٠) أن عدداً من المبررات التي توجه المنظمات إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي، ومنها.

- ◀ أن التخطيط الاستراتيجي يُعد واحد من الخيارات التي تجعل المنظمات أن تعرف إلى أين تريد أن تذهب، وكيف تدير التغييرات بنفسها من خلال أجندة أو مفكرة تتناول إنجازاتها في المستقبل.
  - ◀ هو أسلوب أو طريقة للتفكير والعمل والتعلم، وعادة ما يجعل المنظمة أن تتخذ النظرة الشاملة من حيث التركيز على الصورة الكبيرة، ولكن في نفس الوقت أن هذا التخطيط يتوجه نحو الأعمال المحددة والمستهدفة.
  - ◀ كما أن التخطيط الاستراتيجي يكون مرن، وعملي أحياناً يحمل بين طياته المنظور الاستباقي أكثر من توجهه نحو التصرفات الاستجابية أو ردة الفعل.
  - ◀ أنه المؤشر السليم لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد في المجالات الصحيحة لها داخل المنظمة.
  - ◀ يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقياس واسع، وجمع معلومات فاعلة، ووضوح للرسالة كي تكون مقبولة، وقضايا تخاطب الجميع في كافة المستويات، فضلاً عن اكتشاف البدائل الاستراتيجية والتأكيد على المضامين المستقبلية للقرارات الحالية.
  - ◀ يمكن أن يسهل الاتصالات المشاركة ويكيف المصالح المتباعدة، ويقدم النصائح إلى متخذ القرار.
  - ◀ توضيح وتحديد نوع القضايا أو التحديات التي تواجهها المنظمات في البيئة الداخلية والخارجية.
  - ◀ تحديد الأهداف التنظيمية، وصياغة الرؤية من حيث إلى أين تريد أن تمضي.
  - ◀ تطوير الاستراتيجيات لتلبية تلك الأدوار المناطة بها، وتحقيق رسالتها، فضلاً عن خلق القيمة المجتمعية من خلال إعادة اختبار، أو إعادة النظر في تكليفاتها أو في رسالتها.
- كما ذكر شنودة (٢٠١١، ص ١٠-١١) إن توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة الجامعة أصبح ضرورة ملحة لأسباب عدة منها:

- ◀ ندرة توافر قواعد معلوماتية أساسية ودقيقة تحدد كل ما يتعلق بمدخلات نظام التعليم الجامعي، فندرة هذه القواعد جعلت النظام التعليمي لهذه الجامعات مجموعة علاقات متشابكة وزاد تشابكها وتعقدها بتعدد ظروف الحياة.
- ◀ إهمال المتغيرات الطارئة أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية إضافة إلى القصور في توظيف تكنولوجيا التعليم والتربية ونظم المعلومات، وندرة وجود خطة واضحة للهياكل التنظيمية الممارسة لكل عمليات وخطوات مراحل التخطيط التقليدية.

- ◀ ندرة وجود قيادات في مجال التعليم العالي المسؤولة عن وضع الخطط ومتابعة تنفيذها وتقويمها، ومن ثم أصبحت أساليب التخطيط التعليم المألوفة غير قادرة على مواجهة هذه المشكلات أو التقليل منها، أو القضاء عليها، كما أصبح هاما وضروريا أن يتجه الفكر التربوي بشكل متزايد نحو الفكر الاستراتيجي بتقنياته المتقدمة لاسيما التخطيطية منها بغية تحقيق أهداف التنمية التربوية ووصل الفكر بالعمل، وإزالة الفجوة بين التعليم العالي والمجتمع واستثمار عناصر الزمن والتمويل ومواجهة أوجه الهدر فيها.
- ◀ إن التعليم بكل أشكاله أصبح ضروري للتنمية المستدامة التي هي استجابة إلى حاجة لا يمكن تجنبها من أجل التنمية مدخل جديد للعلاقات بين الشعوبين وفهم جديد للمعايشة إنها الأساس ومصدر للوجود الإنساني خاصة أن المجتمعات والمؤسسات في أوائل هذا القرن القرن الحادي والعشرين توجه الكثير من المشكلات المعقدة المرتبطة بالهولمة والتقدم التكنولوجي، إلى جانب المتغيرات السريعة والتي لا يمكن التنبؤ بها في جميع مجالات الحياة.

### ج- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- ◀ يذكر داود (٢٠١٩، ص ٩-١٠) أن التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل يُعد من أهم العمليات الإدارية، وتتلخص أهميته وفقا للنقاط الآتية:
  - ◀ المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح.
  - ◀ المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
  - ◀ المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.
  - ◀ تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات
  - ◀ تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
  - ◀ العمل على جعل المدير مبتكرا وخلاقا، إضافة إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيها.
  - ◀ العمل على توضيح صورة المنظمة أمام كافة أصحاب المصالح.
  - ◀ بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة تجعلك تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها.
  - ◀ معرفة الموارد التي تستخدمها المنظمة واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل.
  - ◀ التكامل بين أفراد العمل فكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمنظمة.
  - ◀ التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة المتطلبات للعمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ ويجعل العملية التنفيذية أكثر سرعة وثبات.
- كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة في بناء الجامعات وتحقيق أهدافها، واختيار نظم الاستراتيجيات الملائمة لها والوصول بها إلى مواكبة العالم المتغير، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحقيق الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها عن طريق قيام الجامعة بفحص هذه البيئة المتغيرة، لتقييم مدى توافق خطة التسويق مع ظروف السوق ومتطلباته، من أجل الاستفادة من الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها، والاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لديها (السعودي، ٢٠١٤، ص ١١).

كما تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال أنه مفهوم يعمل على تحديد وكتابة الأهداف طويلة المدى، وتجزئة هذه الأهداف إلى أهداف تفصيلية، وتجزئة الأهداف التفصيلية إلى برامج وإجراءات ومهام، ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف، ووضع مؤشر قياس أداء ومؤشر تنفيذ خاص به، وربطه بجدول زمني محدد، وتوزيع هذه المهام وتنفيذها وتجميعها لكي نصل إلى تحقيق الرؤية العامة التي تهدف المنظمة الانتقال إليها، ويتم كل هذا بطريقة محددة واقعية قابلة للتنفيذ وفي إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد المخاطر والفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمنظمة، أذن التخطيط الاستراتيجي ليس شيئاً عادياً، ولكنه مجموعة من المفاهيم، الإجراءات، والادوات التي يمكن ان تساعد المنظمات الحكومية والمنظمات الهادفة للربح، لتصبح أكثر نجاحاً في ادائها لرسالتها أو تنفيذها لرؤيتها وخلقها للقيمة (داود، ٢٠١٩، ص.٧)

كما يساعد تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات على تحديد الأولويات المتعلقة بأهدافها، والتي تتمركز حول تحسين مخرجاتها التعليمية، وجعلها أكثر تكيفاً وتوافقاً مع سوق العمل في الوقت الحالي والمستقبل، حيث إن تنفيذ هذا النوع من التخطيط يعمل على ربط كافة الجامعات محلية كانت أم عالمية من خلال وجود شراكة فاعلة مع الجامعات المناظرة، مما يساعدها على تحقيق نتائجها المرجوة، فضلاً عن جعلها أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات (مصطفى، ٢٠١٠، ص.١٣)

وقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التربية؛ بعد النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدي، بسبب عدم قدرتها على تحقيق ما كان مرجواً منها في تطوير التربية وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك عدم قدرتها على مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات المختلفة في البيئة التربوية (الهالبي، ١٩٩٧، ٣٨، ٣٩).

أما من حيث مزايا التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات بخاصة، فإنها تتمثل في: (شودة، ٢٠١١، ص.٩-١٠)

- ◀ التخطيط الاستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطوير أدائها المؤسسي والأكاديمي، مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية، مجال سوق العمل، قلت الموارد، وزيادة الطلب على التعليم العالي.
- ◀ يساعد التخطيط الاستراتيجي في ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع، ويسهم في صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها في إطار التعاون والتنسيق والتفكير الاستراتيجي.
- ◀ يمتلك التخطيط الاستراتيجي خاصية استشراق المستقبل والإنذار باحتمالاته الطارئة، مما يسهم في تعدد فرص تحقيق النتائج المأمولة والمتوقعة.
- ◀ التخطيط الاستراتيجي يتحرك لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وفق أفق زمني معلوم، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويستهدف تحقيق مهام وغايات طويلة الأجل مستخدماً الموارد المتاحة والمتوقعة.
- ◀ يركز التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة.

وفي مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً؛ لأنه الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمرحلة الحالية، وتحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، والتي أعلنتها حكومة المملكة العربية السعودية؛ لتعزيز ودعم مسيرة سياسة التعليم بالمملكة، والتي تهدف إلى نقل المؤسسات من واقعها التقليدي الذي كانت تعيشه منذ عقود مضت إلى دور أكثر فاعلية"، فرؤية المملكة (٢٠٣٠) تعتبر خطة استراتيجية

تتضمن سياسات عامة ترسم معالم خطط التنمية الشاملة في السعودية أشرف على إقرارها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتضمنت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، وبناء على ذلك تعمل الجامعات على إيجاد العديد من الفرص التي بدورها تسهم في تكامل أدوارها نحو تحقيق رؤية (٢٠٣٠)، وسبيلها في ذلك هو موائمة خططها الاستراتيجية مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) (عون، ٢٠١٨، ص٤١٦)

### د- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

لقد أوضحت الدراسات أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال والتي يجب أن يكون القائد الاستراتيجي على علم بها، تتمثل في:

◀ القائمون (المساهمون)، والذين يمثلون بطريقة ما، ويتولى ممثليهم نقل الخطط إليهم ثم يعيدوا آرائهم إلى المجموعة المخططة سواء كانت بالإيجاب أو الرفض لمراجعة الخطط الأولية.

◀ البيانات، وهي أساس التخطيط السليم، والذي لا يمكن حدوثه دون توافر البيانات الموثوق فيها.

◀ الإعداد، وخلالها يستعد المخططون بشكل كاف من حيث وجود خطط بديلة، وتوافر المطبوعات والأجهزة المعاونة التي تساعد تشجيع العاملين على زيارة مؤسسات أخرى لتكوين أفكار عن التجارب الناجحة.

◀ تنظيم عملية التخطيط، وذلك بتقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة تحدد ما تراه مناسباً لعملية التخطيط من أهداف وعمليات. وأخيراً تجمع وجهات نظر المجموعة ككل، ويحدد المناسب للمؤسسة التعليمية من خلال كافة الآراء. (إبراهيم ومحمد، ٢٠١٣، ص٨١)، (درويش وعليم، ٢٠١٩، ص٢٩٦)

وأوضح حمدان وإدريس (٢٠٠٧، ص٨) عناصر التخطيط الاستراتيجي في أربعة محاور:

◀ المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباعها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار الأمثل يصبح ذلك البديل هو أساس جميع القرارات والتي من خلال تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

◀ العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي يعد عملية متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات المطلوبة، وتطور الخطط التفصيلية لتأكد من تنفيذ تلك الأهداف لذا فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها؟، وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي إذن يمثل عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، وهذا لا يعني أن الخطط الاستراتيجية تتغير يوميا وإنما لابد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية بما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط

◀ الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة ونهج في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل إذا لابد للمديرين العاملين في أي منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، مع ضرورة ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

الهيكليّة: التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة كما أن التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مرتبطة مع بعضها البعض، وهي الخطة الاستراتيجية والخطط والبرامج طويلة المدى، وهذه الهيكليّة تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائي.

### هـ- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

أوضح علم (٢٠١١، ص. ٦٧) أن هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي تتمثل في المجالات الآتية:

- المجال الأول: يخص عملية التخطيط ووضع الخطط ومنها المشاركون في عملية التخطيط من إداريين على مختلف مستوياتها ومن خبراء ومتخصصين وإداريين والمساهمون في عملية توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط، والنفقات المطلوبة لتنفيذ التخطيط.
- المجال الثاني: ويتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المختص، وتأمين المرونة اللازمة للخطة.
- المجال الثالث: ويتعلق بالبيئة ومتغيراتها والأمور الطارئة غير المتوقعة والتي تعوق عملية التخطيط.

كما ذكر عبد الرزاق (١٩٩٤، ص. ٣٢) بعض من معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي كالتالي:

- ارتفاع قيمة التكاليف التي تصاحب تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.
- تعقد متغيرات البيئة المحيطة بالجامعة وعدم استقرارها يؤثر سلبا على التطبيق السليم لعملية التخطيط الاستراتيجي. بمؤسسات التعليم العالي
- سيادة البيروقراطية ونقص المعلومات والكفاءات البشرية وقصور الهيكل التنظيمي وغيرها من العوائق التنظيمية الأخرى قد تكون من اهم العوائق التي تحول دون ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي وفق الأساليب العلمية السليمة.
- عدم رغبة بعض من مديري المنظمات وترددهم في استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي وأن ذلك مرده إلى عدم توفر الوقت الكاف لديهم، وافتقار بعض المديرين للمهارات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية المناسبة، كما أن وضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين مع ضرورة توفر القدر والوقت المناسب من المعلومات والبيانات.

كما أشارت دراسة الكلثم وبدرانت (٢٠١٢) أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تمثلت في: الروتين، والتعقيد الإداري في الجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، واعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها هي مجرد شعارات فقط، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، ونقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه، ووجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل، وقلّة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في

مجال التخطيط الاستراتيجي، وتقدم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية، وعدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين، ونقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات، وعدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.

كما أشار عون وآخرون (٢٠١٨، ص. ٤١٧) إلى أن جامعة الأميرة نورة تواجه عدداً من المعوقات والتحديات التي يفرضها عليها النظام الجديد؛ وتقف عائقاً أمام التخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، كما أنه بقي عاجزاً عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق به نتيجة للتزايد الكبير في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، كما أن التعليم العالي لم يرافقه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته.

### ٩- أهداف ومهام الدراسات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي:

تعتبر الدراسات المستقبلية خليط من البحث النظري والبحث التطبيقي والفلسفة والسياسة التنفيذية، ولهذا فهي تجمع بين استكشاف المستقبل المحتمل والمستقبل المفضل، ومن أهم أهداف ومهام الدراسات المستقبلية ما يلي:

- ◀ اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم التهيؤ لمواجهةها والحيولة دون وقوعها. وبذلك تؤدي الدراسات المستقبلية وظائف الإنذار المبكر، والاستعداد المبكر للمستقبل، والتأهل للتحكم فيه، أو على الأقل للمشاركة في صنعه.
- ◀ إعادة اكتشاف النفس والموارد والطاقة، وبخاصة ما هو كامن منها، والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية. وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما نصبوا إليه من تنمية شاملة سريعة ومتواصلة. ومن خلال عمليات الاكتشاف وإعادة الاكتشاف هذه، تسترد الأمة الساعية للتنمية الثقة بنفسها، وتستجمع قواها وتعبئ طاقاتها لمواجهة تحديات المستقبل.
- ◀ بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها، ويتربط على ذلك المساعدة في توفير قاعدة معرفية يمكن للمسؤولين أن يحددوا اختياراتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية في ضوءها
- ◀ دراسة مستقبلات محتملة، أي التركيز على فحص وتقييم المستقبلات الأكبر احتمالاً للحدوث خلال أفق زمني معلوم، وفق شروط محددة مثلاً (بافتراض استمرار التوجهات الحالية للنظام الاجتماعي - السياسي، أو بافتراض تغييره على نحو أو آخر)، وغالباً ما تسفر هذه الدراسة عن سيناريوهات متعددة.
- ◀ دراسة صور المستقبل، أي البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية المتخيلة وتحليل محتواها ودراسة أسبابها وتقييم نتائجها. وذلك باعتبار تصورات الناس حول المستقبل تؤثر فيما يتخذونه من قرارات في الوقت الحاضر، سواء من أجل التكيف مع تلك التصورات عندما تقع، أو من أجل تحويل هذه التصورات إلى واقع.
- ◀ دراسة الأسس المعرفية للدراسات المستقبلية، أي تقديم أساس فلسفي للمعرفة التي تنتجها الدراسات المستقبلية، والاجتهاد في تطوير مناهج وأدوات البحث في المستقبل.
- ◀ دراسة الأسس الأخلاقية للدراسات المستقبلية، وهذا أمر متصل بالجانب الاستهلاكي للدراسات المستقبلية، ألا وهو استطلاع المستقبل أو المستقبلات المرغوب فيها. إذ أن تحديد ما

هو مرغوب فيه يستند بالضرورة إلى أفكار الناس عن "معنى الحياة" وعن "المجتمع الجيد"، وعن "العدل" وغير ذلك من المفاهيم الأخلاقية والقيم الإنسانية. (غنايم، ٢٠١٧، ص.٥)

- كما توجد مجموعة من آليات التخطيط الاستراتيجي للمواءمة بين مخرجات المؤسسات الجامعية وسوق العمل، وتتمثل فيما يلي:
- ◀ تحليل عناصر البيئة المحيطة والخارجية (SWOT Analysis).
  - ◀ تحليل وتحديد المصادر اللازمة (دعم - تسهيلات....).
  - ◀ تحليل الفرص التنافسية.
  - ◀ تحليل مصادر القوة والإضعف للمؤسسة.
  - ◀ صياغة الأهداف (حاليا ومستقبليا)
  - ◀ صياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف.
  - ◀ إجراء عمليات التحسين أو التطوير أو الإصلاح (غنايم، ٢٠١٧، ص.٩).

### • دراسات سابقة:

#### • دراسة الربيعي [٢٠٠٨]:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذجاً مقترحاً في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى كثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في الجامعات السعودية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي من أهمها: النقص في الكفاءات الإدارية المدربة وقصور أنشطة نشر ثقافة الجودة، وقلّة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، ومقاومة التغيير.

#### • دراسة محمد [٢٠٠٨]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التربوية وأسبابها ومظاهرها، ومراحل إدارتها، وكذلك دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والحد من أثارها السلبية بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المقرر الوصفي التحليلي، أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية والحد من أثارها السلبية وتقليل الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال طرح عدة بدائل وخيارات عديدة يمكن اتباعها للوصول بالمؤسسة إلى حالة الاستقرار التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية والتنبؤ بها.

#### • دراسة Williams (2009)

هدفت إلى التعرف على دور القيادات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية في التخطيط الاستراتيجي، ودراسة أوجه الشبه والاختلاف بين الجامعات عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، واعتمدت على الدراسات الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية بالتطبيق على ثمانية وثلاثون كلية من كليات المجتمع في ولاية إيلينوي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي بين الكليات، فضلا عن توافق مهارات العاملين في أنشطة هذا التخطيط ومهامه.

#### • دراسة الزامل [٢٠١١]:

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ارتباط مفهوم التخطيط بثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى استيعاب وفهم عضوات هيئة التدريس للأهداف التخطيطية وثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى استعداد عضوات هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز للمشاركة في عملية التخطيط. أما نوع الدراسة وصفية، واستخدمت

الباحثة منهج المسح الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: فيما يتعلق بنمو ثقافة التخطيط لدى العاملات بالخطة أوضحت الدراسة وجود فروق معنوية في نمو ثقافة التخطيط بين المشاركات حسب طبيعة المشاركة، وأوضحت الدراسة وجود ارتباط بين أهداف الخطة الاستراتيجية وبين استيعاب آليات التخطيط الاستراتيجي لدى عضوات هيئة التدريس فكلما ازداد فهم أهداف الخطة الاستراتيجية كلما زاد الاستيعاب لآلياتها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين متغيري المشاركة في العمل بالخطة وبين نمو ثقافة التخطيط لدى عضوات هيئة التدريس مما يعني أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس مرتبطة بمدى نمو ثقافة التخطيط لديهن.

#### • دراسة الكئيب وبدرانة [٢٠١٢]:

هدفت إلى التعرف على أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، والتي تمثلت في الروتين، والتعقيد الإداري في الجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، واعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها هي مجرد شعارات فقط، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، ونقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه، ووجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل، وقلّة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتقدم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية، وعدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين ونقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات، وعدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.

#### • دراسة هيبية وآخرون [٢٠١٧]:

هدفت الدراسة الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة، وقد استخدم الباحثون المقرر المختلط (Mixed Methods) حيث استخدم المقرر الوصفي لتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة. واستخدم المقرر النوعي؛ بإجراء مقابلات مع صناع القرار والمعنيين بالخطط الاستراتيجية على مستوى القسم، والكلية والجامعة. وقد قام الباحثون بالوقوف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة من خلال: تحليل محتوى (Content analysis) الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإجراء مقابلات نوعية مقننة مع بعض المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة: أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية عمداء الكليات، عمداء العمادات المساندة المعنيين بالتخطيط على مستوى الجامعة المراجعين لوثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ للوقوف على آرائهم حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وآلية تطويرها. وقد تم رصد أهم نقاط القوة في الخطة وكذا إجراءات التخطيط التي اتبعت، وكذا نقاط الضعف؛ حتى يتسنى الأخذ بها حال تطوير الخطة في نسختها الثالثة. وعلى ضوء ما رصد تم تحديد مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

#### • دراسة عون وآخرون [٢٠١٨]:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة، وعلاقته بأهداف الرؤية (٢٠٣٠)، في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف: (المنصب الإداري، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي). وتم استخدام المقرر الوصفي التحليلي، والأداة: استبانة، وذلك من خلال تطبيقها

على القيادات النسائية الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة، بقصد تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة، وعلاقة الخطة الاستراتيجية للجامعة بأهداف رؤية (٢٠٣٠)، ودرجة توافر المتطلبات التعليمية في الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحقيق أهداف رؤية (٢٠٣٠) في التعليم العالي. وبلغت حجم عينة الدراسة (٣١) قائد/ة أكاديمية، وأشارت النتائج إلى ما يلي: تبين قلة مشاركة الخريجات في أنشطة الجامعة بعد التخرج، وضعف فرص التوظيف للطلاب بعد التخرج، وأن الجامعة تحتاج إلى تدعيم برامج الفنون والثقافة، والمرافق الترفيهية؛ حيث وجد أن الجامعة تحتاج إلى تطوير البنية التحتية التقنية لدعم الأبحاث العلمية، كما أنها تحتاج إلى مصادر مالية لدعم عملياتها في جميع البرامج، وتنمية قدرتها على التمويل الذاتي، تبين أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ورؤية الجامعة ورسالتها مستقاه من رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وأن الجامعة تسير بخطوات سريعة لتنفيذ مبادرات رؤية المملكة (٢٠٣٠)؛ إلا أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة في ضوء التحول الوطني غير واضحة، تبين أنه لا يوجد اختلاف حول توافر المتطلبات التعليمية في الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحقيق أهداف رؤية (٢٠٣٠) في التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف: (المنصب الإداري، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي). وتم التوصل لعدد من التوصيات، منها: تدعيم قرارات الجامعة وممارساتها لتخدم المجتمع المحلي تماشياً مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتدعيم خطط الجامعة وأولويات الصرف في ميزانياتها وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ورفع مستوى جودة مخرجات التعليم من طالبات الجامعة.

#### • دراسة الموين [٢٠١٩]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية التي قدمها طلاب الدراسات العليا من الذكور والإناث وتم إجازتها في الجامعات السعودية خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢٣). واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لجميع تلك الرسائل العلمية. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الرسائل العلمية معده من الذكور والإناث للحصول على درجة الماجستير دون الدكتوراه وأجيزت من (٦) جامعات وطبقت على الذكور والإناث في (٩) جهات، كما أن غالب الرسائل العلمية استخدمت المقرر الوصفي وأداة الاستبانة، وكان عام ٢٠١٧ هو أكثر الأعوام التي أجيزت فيه الرسائل، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أكثر الجامعات التي إجازتها، وجامعة الملك سعود أكثر الجهات التي طبقت عليها، وقد كانت موضوعات الرسائل عن (عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي)، وأن تلك الموضوعات لم تكن متراكمة بالشكل الذي يحقق صورة تكاملية لنتائجها تعود على تطوير التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. وقد أوصت الدراسة بتشكيل مصفوفة لأبحاث التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في كل جامعة بما يحقق احتياجاتها ويعالج مشكلاتها بصورة متكاملة غير متكررة تساهم في تطوير وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة التعليم العالي، والاهتمام بأبحاث التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأقسام غير التربوية، والاستعانة بنتائج تلك الدراسات كغذوية راجعة.

#### • دراسة أبو خريص [٢٠٢٠]:

هدفت هذه الدراسة إلى تناول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وقد تم اختيار الجامعة الأسمرية الإسلامية كنموذج تطبيقي لهذه الدراسة، بغية التحقق من مدى انتشار وترسخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعة، حيث التزمت هذه الدراسة بالمقرر الوصفي التحليلي في معالجة جوانب هذا الموضوع وذلك من خلال الاطلاع على مجمل الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع المهم، ومن ثم تحليل وتقييم مجمل بنود

الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها بالجامعة محل الدراسة، وما تضمنته من محاور مع التركيز على مرحلة التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل واقع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية وتحديد معرفة أهم نقاط القوة بغرض دعمها ونقاط الضعف بغرض علاجها، وكذلك الكشف عن أهم الفرص التي يتوجب اقتناصها، وأهم التحديات التي تواجه الجامعة الأسمرية الإسلامية خصوصا، ومجمل مؤسسات التعليم العالي عموما بغرض الاستعداد لها ومواجهتها. هذا وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج لعل أهمها أن هناك قصور ملحوظ في مدى توافر عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعة وينسحب الأمر كذلك على بقية مؤسسات التعليم العالي المناظرة لها، كذلك افتقارها إلى توافر الأسس والسمات والمعايير السليمة لتبني رؤية مستقبلية متميزة والإعلان عن رسالة مفهومة وواضحة، وكذلك افتقارها إلى بلورة وصياغة الأهداف التي تسعى لتحقيقها. مع الأخذ بعين الاعتبار عدم استقرار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، وبناء على ما تضمنه هذه النتائج فقد تبنت هذه الدراسة جملة من التوصيات لعل أهمها بشكل شمولي هو ضرورة تبني الجامعة محل الدراسة تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي، وفق الأسس والسمات والمواصفات والمعايير العملية السليمة المتعلقة به، ومن ثم تعميم ذلك على كافة الكليات والإدارات والوحدات بالجامعة، حتى يتسنى لهذه الجامعة وضع السياسات الرشيدة المنبثقة من مضمون هذه الخطة، ومن ثم تطبيقها وفق الأسس العلمية السليمة الأمر الذي سيؤثر إيجابا على مكانة وأهمية هذه الجامعة على المستويين المحلي والدولي مستقبلا.

#### • دراسة سليم ومنولجي [٢٠٢٢]:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠، ولتحقيق ذلك تم استخدام المقرر الوصفي لرصد الأسس النظرية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وواقعها بكلية التربية جامعة الأزهر، فضلا عن رصد معايير النموذج الأوروبي للتميز ٢٠٢٠ م، مع الاستعانة بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من ٢١٠ عضوا من القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الأزهر. ومن خلال تحليل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج عدة منها: جاءت موافقة عينة الدراسة (متوسط) على درجة التوافق لإجمالي المحور الخاص بمهارات التخطيط الاستراتيجي، وإجمالي المحور الخاص بمعايير النموذج الأوروبي للتميز، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٢٠٢٢) فأقل بالنسبة لإجمالي استجابات أفراد العينة المستفتاة حول واقع مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية بحسب متغيرات الدراسة الحصول على دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، موقع الكلية، الدرجة الوظيفية، جهة العمل. وأخيرا وضعت الدراسة التصور المقترح المناسب لتحسين هذه المهارات بالنسبة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء النموذج المشار إليه سائفاً.

#### • إجراءات البحث:

- ◀ منهج البحث: يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، بهدف تقييم مقرر التخطيط الاستراتيجي تقويما يستهدف التعرف على مدى نجاح المقرر بكل مكوناته في تحقيق أهدافه.
- ◀ حدود موضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في تقييم مقرر التخطيط الاستراتيجي في ضوء رصد الواقع ووضع روي مستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب (جامعة الملك عبد العزيز أنموذجا)
- ◀ حدود زمانية: طبق البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام الهجري ١٤٤٤هـ.

- ◀ حدود مكانية: اقتصر البحث في تطبيقه على جامعة الملك عبد العزيز.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصر البحث في التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة الملك عبد العزيز، وتشمل عينة الدراسة الاستطلاعية، وعينة الدراسة الأساسية، وبيانها على النحو الآتي:
- ◀ عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت من (٢٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ومن (٣٣) طالب وطالبة بمرحلة الماجستير بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك للتحقق من الصدق والثبات لأداة البحث الحالي.
- ◀ عينة الدراسة الأساسية: تم استخدام فئتين من العينات لتحقيق أهداف البحث هما:
  - ✓ الخبراء من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٤) ممن درسوا مقرر التخطيط الاستراتيجي.
  - ✓ طلاب مرحلة الماجستير بجامعة الملك عبد العزيز الذين يدرسون مقرر التخطيط الاستراتيجي وعددهم (٨) بجامعة الملك عبد العزيز.
- ◀ أساليب المعالجة الإحصائية: تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار الثاني والعشرون SPSS V.22؛ وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:
  - ✓ معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient
  - ✓ معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha
  - ✓ المجموع الوزني والنسب المئوية Weighted totals and percentages
- ◀ أداة البحث: تم إجراء مقابلات نوعية مقننة مع بعض المعنيين بتدريس مقرر التخطيط الاستراتيجي من أعضاء هيئة التدريس، ومع بعض الطلاب المعنيين بدراسة مقرر التخطيط الاستراتيجي، وتمت المقابلة باستخدام قائمة لتقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي، وتشمل هذه القائمة (أهداف المقرر ومفرداته، زمن المقرر والمرحلة التي يدرس فيها، الأنشطة التعليمية المصاحبة للمقرر، نظام التقويم ومراجع المقرر)؛ ثم بعد ذلك تجميع تلك القوائم لأعضاء والطلاب وإجراءات التحليلات الإحصائية التالية.
- وهذه القائمة مكونة من (١٨) عبارة، وتدور تلك العبارات حول تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي من خلال رصد الواقع، وتكونت الاستبانة من ٤ محاور، وهي: المحور الأول: يتناول أهداف المقرر ومفرداته "٥ عبارات"، والمحور الثاني: يتناول الزمن والمرحلة الدراسية "٤ عبارات"، والمحور الثالث: يتناول الأنشطة التعليمية "٣ عبارات"، والمحور الرابع: يتناول نظام التقويم والمراجع "٦ عبارات"؛ وتم وضع ثلاثة بدائل للاستبانة على الاستبانة وهي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) وطريقة تصحيحها (٣، ٢، ١) على الترتيب، وتم التحقق من الصدق والثبات للقائمة على النحو التالي:
- **أولاً- صدق القائمة: ونع التحقق منها بطريقتين على النحو التالي:**
  - ◀ صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على (٢) من المحكمين تخصص (الإدارة والتخطيط التربوي) بجامعة الملك عبد العزيز، للتحقق من صدق المحتوى الظاهري، وقد حاولت الباحثة الأخذ بأراء المحكمين - قدر المستطاع وبما يتوافق وأهداف الدراسة- من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لمحاور القائمة وعبارتها، وفي ضوء ذلك أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.
  - ◀ صدق الاتساق الداخلي:
  - ◀ بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: تم تطبيق القائمة على عدد (٢٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للقائمة

بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ، من خلال حساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك الجدول التالي:

**جدول (١): مؤشرات الاتساق الداخلي لعبارة كل محور من محاور القائمة بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس، ن= (٢٢)**

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط
١	◆◆٠.٥٩٨	٦	◆◆٠.٧٩٩	١٠	◆◆٠.٧٧٢	١٣	◆◆٠.٦٣٣
٢	◆◆٠.٦٢	٧	◆◆٠.٨٠٤	١١	◆◆٠.٨٥٢	١٤	◆◆٠.٧٨٤
٣	◆◆٠.٨٤٦	٨	◆◆٠.٨٣١	١٢	◆◆٠.٨١٤	١٥	◆◆٠.٨٢٢
٤	◆◆٠.٧٦	٩	◆◆٠.٨٦٤			١٦	◆◆٠.٨٥٣
٥	◆◆٠.٦٩٤					١٧	◆◆٠.٨٠٦
						١٨	◆◆٠.٧٧٩

يتضح من جدول (١) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد صدق العبارات مع المحاور بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس .

وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور القائمة بالدرجة الكلية للقائمة من خلال الجدول التالي

**جدول (٢): ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للقائمة بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس، ن= (٢٢)**

المحور	معاملات الارتباط
المحور الأول (أهداف المقرر ومفرداتها المتمكين السياسي)	◆◆٠.٩٣٣
المحور الثاني (الزمن والمرحلة الدراسية)	◆◆٠.٨٦٥
المحور الثالث (الأنشطة التعليمية)	◆◆٠.٦٨٨
المحور الرابع (نظام التقويم والمراجع)	◆◆٠.٩١١

ويتضح من جدول (٢) أن جميع القيم دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد صدق المحاور للقائمة، ومن جدول (١) وجدول (٢) يتضح صدق الاتساق الداخلي للقائمة تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس .

بـالنسبة لعينة الطلاب : تم تطبيق القائمة على عدد (٣٣) من الطلاب بمرحلة الماجستير بجامعة الملك عبدالعزيز، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للقائمة بالنسبة للطلاب، من خلال حساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك الجدول التالي

**جدول (٣): مؤشرات الاتساق الداخلي لعبارة كل محور من محاور القائمة بالنسبة لعينة الطلاب، ن= (٣٣)**

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط
١	◆◆٠.٦٢٣	٦	◆◆٠.٨٢	١٠	◆◆٠.٦٧٥	١٣	◆◆٠.٧٠٦
٢	◆◆٠.٦٦٥	٧	◆◆٠.٧٢١	١١	◆◆٠.٨٧٤	١٤	◆◆٠.٧٣
٣	◆◆٠.٨١٣	٨	◆◆٠.٨١٥	١٢	◆◆٠.٥٨٩	١٥	◆◆٠.٨٠٩
٤	◆◆٠.٧٢٣	٩	◆◆٠.٨٢٥			١٦	◆◆٠.٨٢٥
٥	◆◆٠.٦٩٩					١٧	◆◆٠.٧٦٦
						١٨	◆◆٠.٧٧٨

يتضح من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد صدق العبارات مع المحاور بالنسبة لعينة الطلاب .

وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور القائمة بالدرجة الكلية للقائمة من خلال الجدول التالي

جدول (٤): ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للقائمة بالنسبة لعينة الطلاب، ن(٣٣)

المحور	معاملات الارتباط
المحور الأول (أهداف المقرر ومفرداتها المتمكين السياسي)	٠.٨٩٩
المحور الثاني (الزمن والمرحلة الدراسية)	٠.٨٨٦
المحور الثالث (الأنشطة التعليمية)	٠.٧٥٢
المحور الرابع (نظام التقويم والمراجع)	٠.٩١٣

ويتضح من الجدول أن جميع القيم دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد صدق المحاور للقائمة بالنسبة لعينة الطلاب، ومن جدول (٣) وجدول (٤) يتضح صدق الاتساق الداخلي لقائمة تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لعينة الطلاب.

- ثانياً- ثبات القائمة: تم حساب ثبات القائمة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، فكانت كما يلي:
- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: تم حساب ثبات القائمة على عدد (٢٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، من الجدول التالي:

جدول (٥): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور القائمة والقائمة ككل لعينة أعضاء هيئة التدريس

محاور القائمة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول (أهداف المقرر ومفرداتها المتمكين السياسي)	٥	٠.٧٤٤
المحور الثاني (الزمن والمرحلة الدراسية)	٤	٠.٨٤
المحور الثالث (الأنشطة التعليمية)	٣	٠.٧٣٨
المحور الرابع (نظام التقويم والمراجع)	٦	٠.٨٦٧
القائمة ككل	١٨	٠.٩٢٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة لمحاور القائمة حيث تراوح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور القائمة (٠.٧٤٤-٠.٨٦٧)، و (٠.٩٢٥) للقائمة ككل؛ مما يؤكد تمتع القائمة بدرجة مرتفعة من الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق على أعضاء هيئة التدريس.

- بالنسبة لعينة الطلاب: تم حساب ثبات القائمة على عدد (٣٣) من الطلاب بمرحلة الماجستير بجامعة الملك عبدالعزيز، من الجدول التالي:

جدول (٦): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور القائمة والقائمة ككل لعينة الطلاب

محاور القائمة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول (أهداف المقرر ومفرداتها المتمكين السياسي)	٥	٠.٧٤٣
المحور الثاني (الزمن والمرحلة الدراسية)	٤	٠.٨٠٦
المحور الثالث (الأنشطة التعليمية)	٣	٠.٦٩٤
المحور الرابع (نظام التقويم والمراجع)	٦	٠.٨٦١
القائمة ككل	١٨	٠.٩١٨

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة لمحاور القائمة حيث تراوح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور القائمة (٠.٧٤٤-٠.٨٦٧)، و (٠.٩٢٥) للقائمة ككل؛ مما يؤكد تمتع القائمة بدرجة مرتفعة من الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق على أعضاء هيئة التدريس.

### • نتائج البحث:

#### [١] من حيث أهداف المقرر ومفرداته:

يتضح من جدول (٧) أن العبارات التي تغطي الأهداف ومفردات المقرر جاءت متحققة بنسبة كبيرة سواء بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس أو عينة طلاب مرحلة الماجستير، وهذا يعني أن أهداف مقرر التخطيط الاستراتيجي جاءت واضحة ومناسبة.

جدول (٧): يوضح المجموع الوزني والنسب المئوية لأهداف المقرر ومفرداته

م	الفقرة	عينات أعضاء هيئة التدريس					عينات طلبة مرحلة الماجستير				
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	المجموع الوزني	النسبة المئوية	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	المجموع الوزني	النسبة المئوية
١	أهداف المقرر واضحة	٢	١	٠	١١	٩٢	٤	٤	١	١٩	٧٩
٢	أهداف المقرر مناسبة	٢	٢	٠	١٠	٨٣	٥	٢	١	٢٠	٨٣
٣	صياغة الأهداف دقيقة	٢	٢	٠	١٠	٨٣	٦	٢	٠	٢٢	٩٢
٤	المفردات تحقق الأهداف المحددة للمقرر	٣	٠	١	١٠	٨٣	٥	٣	٠	٢١	٨٧
٥	مفردات المقرر كافية لتغطية جوانب التخطيط الاستراتيجي	٣	١	٠	١١	٩٢	٥	٢	١	٢٠	٨٣

وتتسق تلك النتيجة مع دراسة الزامل (٢٠١١) التي سعت إلى التعرف على مدى استيعاب وفهم عضوات هيئة التدريس للأهداف وثقافة التخطيط الاستراتيجي، وأكدت تلك الدراسة على أهمية وجود ارتباط بين أهداف الخطة الاستراتيجية وبين استيعاب آليات التخطيط الاستراتيجي لدى عضوات هيئة التدريس فكلما أتضح وزاد فهم أهداف الخطة الاستراتيجية كلما زاد الاستيعاب لآلياتها.

كما تتسق تلك النتيجة مع دراسة عون وآخرون (٢٠١٨) التي هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة وعلاقته بأهداف الرؤية (٢٠٣٠) في مؤسسات التعليم العالي، وأسفرت على أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠).

بينما تختلف تلك النتيجة مع دراسة أبو خريص (٢٠٢٠) التي سعت إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، حيث أوضحت افتقار عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعة إلى بلورة وصياغة الأهداف التي تسعى لتحقيقها. مع الأخذ بعين الاعتبار عدم استقرار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، وبناء على ما تضمنه هذه النتائج فقد تبنت هذه الدراسة جملة من التوصيات لعل أهمها بشكل شمولي هو ضرورة تبني الجامعة محل الدراسة تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي، وفق الأسس والسمات والمواصفات والمعايير العملية السليمة المتعلقة به.

وتأتي أهمية أهداف المقرر في أنها تساعد في التعرف على طبيعة المقرر ومتطلباته، وهي الأساس الذي تنطلق منه الأهداف الإجرائية للمقرر.

## [ ٢ ] من حيث الزمن والمرحلة الدراسية:

جدول (٨): يوضح المجموع الوزني والنسب المئوية لزمان المقرر والمرحلة الدراسية

م	الفقرة	عينات أعضاء هيئة التدريس					عينات طلبة مرحلة الماجستير				
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	المجموع الوزني	النسبة المئوية	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	المجموع الوزني	النسبة المئوية
١	زمن المقرر كاف لتحقيق الأهداف	٢	٠	١	١٠	٨٣	٤	٣	١	١٩	٧٩
٢	زمن المقرر يحتاج إلى زيادة.	١	١	٢	٧	٥٨	٢	٤	٢	١٦	٦٧
٣	المرحلة الدراسية التي يدرس فيها المقرر مناسبة	٣	١	٠	١١	٩٢	٦	٢	٠	٢٢	٩٢
٤	أرى أن يدرس مقرر التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الجامعية.	١	٢	١	٨	٦٧	٢	٣	٣	١٥	٦٢

يتضح من جدول (٨) أن العبارتين (٣، ١) جاءت متحققة بنسبة كبيرة سواء بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس أو عينة طلاب مرحلة الماجستير، وهذا يعني أن زمن المقرر كاف لتحقيق الأهداف وأن المرحلة الدراسية التي يدرس فيها المقرر مناسبة. وعلى الجانب الآخر فالعبارة (٢) جاءت ضعيفة بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس، وهذا يؤكد أن زمن المقرر لا يحتاج إلى زيادة، أما العبارة (٤) فجاءت في المستوى المتوسط.

وأكدت ذلك دراسة أبو خريص (٢٠٢٠) على أهمية مراعاة الزمن اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأشارت إلى أهمية تعميم عملية التخطيط الاستراتيجي على كافة الكليات والإدارات والوحدات بالجامعة، حتى يتسنى وضع السياسات الرشيدة المنبثقة من مضمون هذه الخطة، ومن ثم تطبيقها وفق الأسس العلمية السليمة الأمر الذي سيؤثر إيجاباً على مكانة وأهمية الجامعة على المستويين المحلي والدولي مستقبلاً.

### [٣] من حيث الأنشطة العلمية:

جدول (٩): يوضح المجموع الوزني والنسب المئوية للأنشطة التعليمية

م	الفقرة	عينة أعضاء هيئة التدريس				عينة طلبة مرحلة الماجستير			
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	النسبة المئوية	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	النسبة المئوية
١	الأنشطة التعليمية تحقق أهداف المقرر	١	٢	١	٦٧	٢	٤	٢	٦٧
٢	الأنشطة التعليمية كافية لتغطية مفردات المقرر	٢	١	١	٧٥	٣	٢	٣	٦٧
٣	يتم تنفيذ جميع الأنشطة التعليمية	١	١	٢	٥٨	١	٤	٣	٥٨

يتضح من جدول (٩) أن العبارتين (٢، ١) جاءت متحققة بنسبة متوسطة سواء بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس أو عينة طلاب مرحلة الماجستير، وهذا يعني أن تحقق الأنشطة التعليمية لمقرر التخطيط الاستراتيجي غير كافية لتغطية أهداف ومفردات المقرر، كما أن العبارة (٣) جاءت بدرجة منخفضة أي أنه لا يتم تنفيذ جميع الأنشطة التعليمية الخاصة بالمقرر.

وتتسق تلك النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠٠٨) التي قدمت نموذجاً مقترحاً في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالملكة على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت هذه الدراسة إلى نقص الأنشطة التعليمية المستخدمة في نشر ثقافة الجودة، وقلّة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بها.

فالأنشطة التعليمية لمقرر التخطيط الاستراتيجي تعتبر عنصر مهم في عملية التدريس للمقرر، فتدريس المقرر في حاجة إلى طرح أنشطة مختلفة للتفكير كالاكتشاف والاستقراء والاستنتاج، وأن يكون مركز النشاط هو الطالب لا كسابه المهارات الشخصية وتحمل المسؤولية.

### [٤] من حيث نظام التقويم ومراجع المقرر:

يتضح من جدول (١٠) أن العبارتين (٢، ١) جاءت متحققة بنسبة متوسطة سواء بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس أو عينة طلاب مرحلة الماجستير، وهذا يعني أن المراجع الواردة في الخطة الدراسية تناسب أهداف المقرر ومتواجدة إلى حد ما كما أن العبارة (٣) جاءت بدرجة مرتفعة أي أنه يتم تحديد عدداً من المراجع الخاصة بالمقرر.

جدول (١٠): يوضح المجموع الوزني والنسب المئوية لنظام التقويم ومراجع المقرر

م	الفقرة	عينات أعضاء هيئة التدريس					عينات طلبة مرحلة الماجستير			
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزني	النسبة المئوية	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزني
١	المراجع المذكورة في الخطة الدراسية تناسب أهداف المقرر	٢	١	١	٩	٧٥	٣	٢	٢	٦٧
٢	المراجع متوفرة في المكتبات	١	٢	١	٨	٦٧	٣	٢	٢	٦٧
٣	يتم تحديد عدة مراجع لتدريس المقرر	٢	٢	٠	١٠	٨٣	٣	٢	١	٧٩
٤	نظام التقويم المتبع يناسب المقرر وأنشطته	١	٣	٠	٩	٧٥	١	١	٣	٧١
٥	أسئلة الاختبار النهائي تغطي أغلب مفردات المقرر	٢	٢	٠	١٠	٨٣	١	٢	١	٨٣
٦	يؤخذ في الحسبان عند تقويم الطلاب الأنشطة التعليمية التي نفذوها	١	١	٢	٧	٥٨	٣	٤	٣	٥٨

وينبغي على الكليات التأكيد على توفير هذه المراجع في مكتبات الكليات ومكتبات الأقسام المختصة، خاصة إذا علمنا أن الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية تهتم بذلك، وتعني بإنشاء المكتبات وتوفير المراجع والصادر.

كما يتضح من جدول (٤) أن العبارة (٤) جاءت متحققة بنسبة متوسطة سواء بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس أو عينات طلاب مرحلة الماجستير، وهذا يعني أن نظام التقويم المتبع يناسب المقرر وأنشطته إلى حد ما، أم العبارة (٦) جاءت بدرجة منخفضة أي أنه لا يتم الأخذ في الحسبان الأنشطة التعليمية التي يقوم بها الطلاب الخاصة بالمقرر.

فيُعد نظام التقويم من أهم العناصر، فالتقويم لا يقتصر على وضع التقديرات ولا بد أن تتوافق عملية التقويم مع الهدف الذي سبق أن حدد للتعليم، وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تؤكد على ضرورة قياس تقدم الطلبة في كل المقررات والبرامج الدراسية المختلفة، ويتسق ذلك مع دراسة الجندي (٢٠٠٠) التي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم، والتركيز على عملية التقويم من منطلق ما يحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاية وفعالية المنظمات التعليمية، ودراسة الحربي (٢٠٠٨) التي أكدت على أهمية عملية التقويم في التعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة في الجامعات السعودية.

#### • تفسير النتائج:

النتائج السابقة توضح رصد لواقع مقرر التخطيط الاستراتيجي من خلال تناوله من عدة محاور وهي (أهداف المقرر ومفرداته، زمن المقرر والمرحلة التي يدرس فيها، الأنشطة التعليمية المصاحبة للمقرر، نظام التقويم ومراجع المقرر) سواء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والخبراء الذين يقومون بتدريس هذا المقرر، أو من خلال وجهة نظر طلاب مرحلة الماجستير بجامعة الملك عبد العزيز.

وجاءت النتائج متفاوتة ولكن أغلبية المحاور جاءت متحققة بدرجة مرتفعة، مع وجود بعض العناصر التي جاءت بدرجة تحقق متوسطة ومنخفضة وهذه العناصر لا بد من مراعاتها عند العمل على تطوير المقرر في ضوء ما جاء من رصد للواقع؛ من حيث عدم كفاية الأنشطة التعليمية المصاحبة للمقرر، وأيضا كانت المراجع الواردة في الخطة الدراسية غير كافية، وأن أسلوب التقويم المتبع يأتي بصورة أقل من المأمول لأن أسلوب التقويم يحتاج إلى مهارة خاصة.

### • تطوير مقرر التخطيط الاستراتيجي:

- في ضوء ما جاء بالإطار النظري والدراسات السابقة، وما أسفر عنه البحث من نتائج في رصد واقع عملية تقويم مقرر التخطيط الاستراتيجي، يتم تقديم بعض المقترحات التي تساعد في تطوير مقرر التخطيط الاستراتيجي، وهي على النحو التالي:
- ◀ ربط تنفيذ خطة الأنشطة التعليمية بنظام التقويم بالنسبة للمتعلم، حيث إن نظام التقويم لا يقتصر على وضع التقديرات، وإنما يتضمن التشخيص والتوجيه وتحديد معدلات الطلبة، وعمل تصورات لأدائهم المستقبلي.
- ◀ توفير المراجع المناسبة والصادر الأساسية المرتبطة بتدريس المقرر في مكاتب الكلية والجامعة.
- ◀ مراعاة أن مقرر التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تنمية مجموعة من المهارات التي يسعى إلى اكسابها للمتعلم من خلال تحليل احتياجات المجتمع وإعداد الخطط للمنظمات الإدارية، ومهارات الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع، وتحليل وتوقع البيئة التخطيطية المستقبلية والاستعداد لها، ومهارات التطوع إلى تطبيق الحديث والتطوير وكسر الجمود.
- ◀ التأكيد على ضرورة أن يقوم أستاذ المقرر وطلابه بإعداد خطة للأنشطة المصاحبة تكون مرتبطة بأهداف المقرر ومفرداته من جهة، وبنظام تقويم التعلم من جهة أخرى.

### • فلسفة النور المقترح ومرئياته لأن يكون مقرر التخطيط الاستراتيجي مُطبق على مستوى الجامعة:

- حيث تقوم فلسفة التصور المقترح على فن استخدام الإمكانيات والوسائل والمهارات والقدرات المتاحة لدى المؤسسات الجامعية بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف والمنافع المرجوة، من خلال خطة محكمة البناء مرنة التطبيق لتفعيل مقررات التخطيط الاستراتيجي على مختلف المراحل الدراسية لما له من أهمية كبرى، وبالتالي السعي للوصول لسبل مختلفة لتفعيل الخطط الاستراتيجية بالجامعة من خلال التركيز على الجوانب الآتية:
- ◀ نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع منسوبي الجامعة من خلال الورش التدريبية والندوات والمحاضرات العامة.
- ◀ مد جسور التواصل بين فرق التخطيط الاستراتيجي بالكليات، والفريق المعني بخطة الجامعة وبين إدارة التخطيط الاستراتيجي لتقديم الدعم الفني واللوجستي المطلوب، وتنظيم الورش التدريبية التي يحتاجون إليها.
- ◀ تدريب مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في برامج متخصصة في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لأن له خصوصية ربما لا تتوفر في المؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم قبل الجامعي، وكذا المؤسسات الربحية غير التعليمية؛ على أن يقوم هذا الفريق الذي تم تدريبه بنقل أثر التدريب إلى الجهات التي ينتسبون إليها: كليات، وعمادات، وإدارات، ومراكز، وأقسام أكاديمية.
- ◀ تحفيز فريق التخطيط الاستراتيجي ببعض الميزات المادية أو المعنوية؛ لرفع مستوى الدافعية لديهم وتحقيق الجودة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- ◀ الاطلاع على تجارب الجامعات المختلفة داخليا وخارجيا للاستفادة من خططهم بشكل عملي.
- ◀ حملة توعوية للمشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية، لأن مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ◀ تصميم البرامج التدريبية ووضع الآليات المناسبة لإقناع الموظفين والإداريين بضرورة المشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية.
- ◀ ضرورة التغلب على صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة، كونها تسهم في القدرة على التقديرات والتنبؤات المستقبلية بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند إلى التقديرات والتنبؤات الدقيقة فإن مصيرها الفشل في الغالب.

- ◀ تغيير السياسات والأفكار التقليدية فالتخطيط الاستراتيجي يبنى على اقتراحات وأفكار جديدة تؤدي إلى تغيير بعض العلاقات والثقافات السائدة، والمعروف أن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على تلك العلاقات والثقافات.
- ◀ ضرورة التغلب على قلة توافر البيئة الثقافية الداعمة والملمزة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توافر نظام للحوافز والاتصال والرقابة المرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ◀ لا بد من الحرص على انبثاق خطط تنفيذية عن الخطة الاستراتيجية المنفذة من خلال المتابعة والتقييم؛ تُحدد بمواقيت مدروسة ومرونة، ويحدد المسئول عن التنفيذ، وينبثق منها خطط إجرائية فصلية وشهرية، وأسبوعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر التمويل ومقدارها.

## • المراجع:

- إبراهيم، السيدة محمود (٢٠١١). المخطط التعليمي ودوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية. مكتبة الأنجلو المصرية.
- إبراهيم، حسام الدين محمد ومحمد، محمد درويش (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية. مجلة رابطة التربية الحديثة، رابطة التربية الحديثة، ٥(١٧)، ٣٣-١٩١.
- أبو خريص، عمران علي (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، الجامعة الأسمرية الإسلامية زلتين، (٣٣)، ٤٤٠-٤٧٣.
- أبو علام، رجاء (٢٠١١). النظريات الحديثة في القياس والتقييم وتطوير الامتحانات. المؤتمر العلمي الأول للامتحانات والتقييم التربوي "رؤية مستقبلية"، المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة: تصور مقترح. حوثية كلية المعلمين في أبها جامعة الملك خالد، (١١)، ٤٥-٩٦.
- الحربي، محمد بن أحمد (٢٠١١). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي: نموذج مقترح. مجلة رابطة التربية الحديثة، (١٢)، ١٣٥-٢٣٤.
- حسين، عبيد (٢٠١٣). الاستراتيجيات: التفكير والتخطيط الاستراتيجي: خليل حسين، حسين عبيد إستراتيجيات الأمن القومي: الحروب وإستراتيجية الإقتراب غير المباشر. منشورات الحلبي الحقوقية.
- حمدان، خالد وإدريس، وائل (٢٠٠٧). الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري العلمية.
- الخطيب، أحمد محمود (١٩٨٨). اتجاهات حديثة في التقييم التربوي وانعكاساتها على تقييم طلبة التعليم العام، المجلة العربية للتربية، (١)٨، ١١٤-١٣٠.
- خليل، محمد أبو الفتوح (٢٠١١). التقييم التربوي بين الواقع والمأمول. مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- داود، فضيلة سلمان (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم معاصرة ودراسة حالة. دار السيسان للنشر والتوزيع.
- درويش، زينب عواد، وعليم، سارة فواز (٢٠١٩). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (١٠)٣٥، ٢٨٨-٣٢٩.
- الزامل، نورة عبد الله (٢٠١١). آليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية الفكر التخطيطي لدى متسببيها. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- الزعبي، ماجد راضي (٢٠٠٤). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً: دراسة تطبيقية على منظمات الأدوية الأردنية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية، جامعة عمان العربية.
- السعودي، رمضان محمد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي وجودة تسويق الخدمات الجامعية. دار الخدمات الجامعية.
- سليم، حسن مختار ومتولي، التهامي محمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤٦)، ٣٨١-٥١٨.
- السمراني، هاشم والقاعود، إبراهيم والمومني، محمد (١٩٩٥). المناهج: أسسها، تطويرها، نظرياتها. دار الأمل للنشر والتوزيع.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب وعامر، حامد (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. الدار المصرية اللبنانية.
- شنودة، أميل فهمي (٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي السنوي الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي. المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس -الدولي الثالث -تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة: جامعة المنصورة - كلية التربية النوعية، (١)، ١-٢٢.
- الصمادي، بشرى سالم (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٦٤)، ٦٧-٩٥.
- طعيمة، رشدي أحمد (٢٠٠٨). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية مفهومه -أسسه- استخداماته. دار الفكر العربي.
- عبد الرزاق، طاهر (١٩٩٤). مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي. مجلة الغداري، سلطنة عمان، (٥٧)، ٣٠-٤٥.
- عبد العزيز، ربيع حمد الله (٢٠١٩). تطوير منهج الرياضيات في ضوء التجارب العالمية وأثر ذلك في تنمية القوة الرياضية والميول نحو الرياضيات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- علم، أسامة محمد (٢٠١١). نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجي. مجلة الإدارة، (٣٣)، ٤٣-٧٨.

- علي، شيماء محمد (٢٠١٥). تطوير منهج الرياضيات للصف السادس الابتدائي في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين. مجلة كلية التربية، بورسعيد، (١٨)، ٢٩٧ - ٣٤٥.
- عون، وفاء بنت محمد والبيز، جواهر والعتيبي، حسناء (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (١٩)، ٤١٣-٤٥٢.
- العوين، عبد اللطيف بن عبد الرحمن (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية "دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٨٢)، ٤٧٥-٥٠٦.
- غنايم، مهني محمد (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي النوعي للمواطنة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل. المؤتمر السنوي العربي الثاني عشر " تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في ضوء التنافسية العالمية، في الفترة من (١٢-١٣) إبريل ١٢-١٠.
- فليته، فاروق عبده وزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). معجم المصطلحات التربوية. دار الوفاء لنديا الطباعة.
- الفهيد، مهدي بنت صالح والنصيان، عبد الرحمن بن محمد (٢٠٢١). تقييم مقرر الحديث بالمرحلة الثانوية في ضوء قيم الحوار والتسامح. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٨٩)، ٣٠٧-٣٦٥.
- القرشي. زين بنت عبد الكريم (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- الكسباني، محمد السيد (٢٠١٠). المنهج الدراسي المعاصر بين النظرية والتطبيق. مؤسسة حورس الدولية.
- الكسباني، محمد السيد (٢٠١١). موسوعة المصطلحات التربوية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكلثم، حمد بن مرضى ويدرانت، حازم علي (٢٠١٢). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، اليمن، (١٠)، ١٨٧-٢٠٢.
- لبيب، رشدي ومينا، مراد وشمس الدين، هاشم (١٩٨٤). المنهج منظومة لمحتوى التعليم. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللقاني، أحمد حسين (٢٠١٣). المناهج بين النظرية والتطبيق. دار عالم الكتب للطباعة والنشر.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. ط٤، مكتبة الشروق الدولية.
- محمد، ماهر أحمد (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بأسسيوط، (١)٢٤، ٢٩٧-٣٧١.
- مصطفى، عزة جلال (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم. دار النشر للجامعات.
- المغربي، محمد عبد الفتاح (٢٠٢٠). تقييم العمليات الإدارية بوحدة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤٤)، ٢٢١-٢٧٨.
- الهاللي، الشربيني (١٩٩٧). التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية. المؤتمر التربوي الأول " اتجاهات التربية وتحديات المستقبل، سلطنة عمان، ١٥٤-٢٠٣.
- هيبته، زكريا محمد والحري، محمد بن أحمد وحورية، علي حسين (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعة وسبل تفعيلها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (٩٢)، ١٩-٤٦.
- الوكيل، مصطفى مختار (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (١٤٢)، ٢١٧-٢٦٢.
- Almonte (2005). "Strategic Plan, Implement a Planning Process." Washington. D.C, Bergen
- Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103.
- Hall, C. (2008). "Turning Goals Into Actions.", Texas, A and M University
- Hill, V. (2006). Theory of strategic management with cases.8th edition, South-Western Cengage learning Publisher.
- Mittenthal, R. (2002). "Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders.", Arizona, Arizona State University
- Wagne, R. Conversation on panning (2006). Investigation Relationships Between Strategies, Actions and Performance, PHD.
- Williams ،T. (2009). Strategic planning leadership In Illinios Community Colleges: Who is leading the process? ، National – Louis University.
- Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education, International Encyclopedia of Education. (4), 256-263.

