

الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات
الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

إعداد

الباحث / زياد يحيى علي آل عبود
ماجستير الآداب فى التربية
تخصص الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية
جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

المشرف

د/ عبد العزيز محمد الصقر
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

العام الجامعي
١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وأبرز التحديات التي تواجههم ولتحقيق أهداف الرسالة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان مجتمع الدراسة مكوّنًا من (٣٣٥) وكانت عينة الدراسة (١٩٢) فرداً مكونة من (عميد، وكيل، رئيس قسم، مدير إدارة).

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن موافقة أفراد عيّنة الدراسة جاءت مرتفعة بدرجة (موافق) على توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمتوسط حسابي (٤.١٧ من ٥)، وأن أفراد عيّنة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك تحديات تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمتوسط حسابي (٣.٥١ من ٥).

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية في جميع الفترات وعدم قصره بفترة الأزمات. العمل على حل المشكلات اليومية التي تشغل القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية. العمل على دعم الإجراءات للتقليل من تأثيرات التغيرات المفاجئة للبيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الإستراتيجي. العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإنجاز، للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية.

حثّ القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية على تفويض الأعمال الإدارية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الكفايات – عمليات التخطيط الإستراتيجي – القيادات الإدارية والأكاديمية – جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

Abstract

This study aimed to identify the degree of availability of competencies necessary to manage strategic planning processes among the administrative and academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University, and the most prominent challenges facing them and achieving the objectives of the mission. The researcher used the descriptive survey method, and used the questionnaire tool to collect the necessary data for the study. The study population consisted of (335), and the study sample (192) monkeys, consisting of (dean, deputy, department head, department manager).

The study reached a set of results, the most important of which are: that the members of the study sample agreed to a large extent on the availability of the necessary competencies to manage the strategic planning processes among the administrative and academic leaders at Prince Sattam Bin University. Abdulaziz University with a mean (4.17 out of 5), and that the study sample agreed to a medium degree that there are challenges facing administrative and academic leaders represented in the availability of competencies necessary to manage strategic planning processes at the university. Prince Sattam bin Abdulaziz University with an average of (3.51 out of 5).

:The study reached a set of results

Paying attention to strategic planning in Saudi universities in all periods and not .limiting it to crises

Work to solve the daily problems that occupy the administrative and academic .leadership in Saudi universities

Work to support procedures to reduce the effects of sudden changes in the .internal and external environment on the strategic planning process

Work to provide material and moral incentives related to achievement for the .administrative and academic leaders in Saudi universities

Urging the administrative and academic leaders in Saudi universities to delegate .administrative work to employees

Keywords: competencies - strategic planning processes - administrative and academic leaders - Prince Sattam bin Abdulaziz University.

مقدمة:

يعد النظام التعليمي العالي عاملاً بالغ الأهمية في تطوير المجتمع وتحقيق التقدم، وارتقاء المجتمع إلى مصاف المجتمعات المتقدمة، ولتحقيق المجتمع مستوى متقدم من التنمية؛ فلا بد من وجود قطاع تعليمي نشط وحيوي، وهذا يعتمد بالأساس على وجود عملية تخطيط إستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، حيث يُوجد علاقة وطيدة بين التخطيط الإستراتيجي والقيادة في مؤسسات التعليم العالي.

وتعد الجامعات قائدة عملية التغيير في المجتمعات كلها المتقدمة منها أو النامية، حيث تقود الجامعات عملية التطوير والتغيير في المجتمعات، وللارتقاء بدور الجامعات الإيجابي فإنها بحاجة ماسة إلى تطوير القدرات والكفايات لدى القيادات الإدارية والأكاديمية؛ لكي يقوموا بدورهم الطبيعي في صناعة التغيير وبشكل مستمر، والاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة في تعزيز القدرات والكفايات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، ورغم أهمية الجامعات السعودية وتطورها في السنوات الأخيرة؛ إلا أن البعض يشير بأنها لم تُسايِر التطورات العالمية في التخطيط والتنظيم الجدي لبرامج صنع القيادات الأكاديمية، وتركيزها على تطوير أعضاء هيئة التدريس، واقتصار الدور على جهود جزئية، أو التفكير في تنظيم البرامج لكن بدون وجود إستراتيجية فاعلة للتنفيذ (حمرون، ٢٠١١). وتشكل الإدارة الجامعية المنطلق الرئيس للإصلاح والتغيير والتطوير وجودة العمل الجماعي، وهي الجهة التي تتحمل المسؤولية لمواجهة وتذليل الصعوبات التي تواجهها، والتعامل معها بشكل يقود العمل الجماعي بجميع مداخلته وعملياته ومخرجاته إلى تحقيق الجودة؛ ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها المؤسسة، فالإدارة الجامعية المعاصرة عليها أن تكون إدارة تغيير وتطوير وتنمية، وجوهرها التفكير قبل العمل؛ وذلك لضمان استمرار المؤسسة وتكيفها مع التغيرات التي تحيط بها على أساس علمي مدروس (الشمري، ٢٠١٧).

يُعد التعرف على التحديات المعاصرة التي تواجه الجامعات -وبشئى مستوياتها- مدخلاً رئيساً لتمكين الجامعات من الارتقاء بمستوياتها ورفع درجة إنتاجيتها، وهذا يتطلب استقراء تاريخ التعليم العالي ومراحل تطوره، والذي يُعطي مؤشرات هامة، ومنها أن الجامعات -بشكل عام- تمر بمراحل تتفاوت ما بين الازدهار والركود، ويرتبط هذا التحول ما بين الازدهار والركود؛ والعكس بمدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع، وبمقدرتها على التكيف المستمر مع التغيير الاجتماعي (العبادي، وآخرون، ٢٠٠٩). بناءً على ما سبق يتضح: أن امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للكفايات اللازمة لإدارة تلك العمليات؛ سيزودهم بخصائص ومميزات تمكّنهم من إعداد وتطبيق الخطة الإستراتيجية بفاعلية، وممارسة عملياتها بكفاءة عالية، ومن هنا يكمن الهدف الرئيس للدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية عددً من التحديات التي تُعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وممارسة قياداتها الإدارية والأكاديمية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، بالرغم من التطور غير المسبوق الذي تشهده الجامعات في العالم المتقدم، من حيث: تطور مفاهيم الإدارة، وتطور عمليات التخطيط الإستراتيجي وتوظيفه في تطوير القيادات الإدارية والأكاديمية، والارتقاء بمستويات الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

وتشير العديد من الدراسات؛ كدراسة المخلافي (٢٠١٩م)، ودراسة عبد العال (٢٠١٩م)، ودراسة كريم والعبار (٢٠١٧م)، ودراسة ويليامز، (Williams, 2009)، إلى أهمية دراسة درجة ممارسة أو امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي، والعمل على كشف الكفايات والقدرات لإدارتها.

ونظراً لأن جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تُعد من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية؛ فإن البحث في مدى توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى قياداتها الإدارية

والأكاديمية، يعد مهماً وضرورياً للمشكلة البحثية، والتي يرغب الباحث بالوقوف عندها وصولاً إلى الإجابة عليها بشكلٍ علميٍّ مدروس.

ونظراً لغياب الدراسات والأبحاث التي تُحدد الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ودرجة توفرها لدى القيادات الإدارية والأكاديمية التي يمكن الاعتماد عليها في مواكبة العصر الإداري الحديث، والعمل على المواكبة النظرية والتطبيقية لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، والعمل أيضاً على إيضاح عمليات التخطيط الإستراتيجي، وتنمية الكفايات الخاصة بها؛ فقد تحدت مشكلة الدراسة، حيث تتمثل تلك المشكلة في محاولة الباحث الجادة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما هي الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، من وجهة نظر عيّنة الدراسة؟

أسئلة الدراسة:

استناداً للتساؤل الرئيس للدراسة، يمكن صياغة التساؤلات الثانوية للدراسة على النحو التالي: ما درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة؟ ما أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في العمل الإداري؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في العمل الإداري.

أهمية إجراء الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتضح أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على تطوير القدرات والكفايات لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. تعتبر الدراسة ذات أهمية على صعيد القطاع التعليمي والتربوي من جهة أنها تبحث في الكفايات اللازمة للقيادات الإدارية والأكاديمية لممارسة التخطيط الإستراتيجي، باعتباره عملية مهمة للقيادات. تزويد المكتبة العربية وللميدان التربوي والإداري، يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار ورأسمو السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ودول أخرى. إلقاء الضوء على أهمية تناولها موضوع لا يزال موضوع حديث وفعال في الفكر الإداري الحديث. تكمن أهمية الدراسة في تلبية التطورات المتسارعة للجامعات السعودية في مجال التخطيط الإستراتيجي. الأهمية التطبيقية:

أنها تأمل في التوصل إلى نتائج وتوصيات، تُساهم في رفع كفاءة العمليات لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. محاولة الدراسة للكشف عن درجة توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن الكفايات للمسؤولين بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وذلك بدرجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة؛ مما سيساعدهم في إعداد الحزم والبرامج المختصة بتطوير وتنمية هذه الكفايات لدى القيادات الإدارية والأكاديمية.

مصطلحات الدراسة:

الكفايات: تعرّف الكفايات إجرائيًا بأنها: "ما اكتسبه الفرد من معارف ومهارات وخبرات، مما ينتج عن ذلك تكوين كفايات تساعده على تحقيق ما يهدف إليه بشكل فعال".
التخطيط الإستراتيجي: ويعرّف الباحث التخطيط الإستراتيجي إجرائيًا بأنه: "عملية مهمة في أي منظمة بحيث تقوم بتحديد الأهداف والموارد للمنظمات، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة السياسات، والرسالة والرؤية، وإعداد الخطط الإستراتيجية، والانتهاج بالمتابعة والتقييم.
القيادات الإدارية والأكاديمية: يُعرّف الباحث القيادات الإدارية والأكاديمية إجرائيًا بأنها: "أعضاء هيئة التدريس المُكلفين بمهام إدارية وهم: (مديرو الجامعات، ووكلاؤها، وعميدو ووكلاء العمدات والكليات، ورؤساء الأقسام، والذين يُتوقع أن يكون لهم مشاركة مباشرة في إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

كفايات عمليات التخطيط الإستراتيجي: يعرّف الباحث كفايات عمليات التخطيط الإستراتيجي إجرائيًا بأنها: "مجموعة من المهارات والخبرات، وكمية المعرفة التي تمتلكها القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، يمكن من خلالها ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، وتطبيقها بكفاءة عالية لتُحقّق الجامعة مستوياتٍ متقدمة من الجودة.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول- التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

عرّفه العزوي (٢٠٠٩، ص ٤) بأنه: "عملية متواصلة ونظام يقوم به الأعضاء من القادة في المنظمة، باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل، والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.
كما عرفه باكيت (Bakit, 2017) بأنه: " الطريقة التي سيتبعها صناع القرار في تنفيذ العمل و اتخاذ القرارات، و يشمل المعلومات و السياسات.

ويمكن الاستنتاج مما سبق: أن التخطيط الإستراتيجي يُسهم في تشكيل صورة مستقبلية، وكذلك الطريقة والكيفية التي سيتم من خلالها تطبيق وتنفيذ هذه الصورة، بما يتناسب مع الأولويات والإمكانيات والموارد المتوفرة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

برزت أهمية التخطيط الإستراتيجي كنهج مهم للمنظمات حيث أنه يساعد بشكل كبير على وضع الأدوار الجوهرية للمنظمة و يساعد أيضاً على دراسة الوضع الراهن و توقع المستقبل و ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة و يؤكد (النعي، ٢٠٠٠، ص ٢) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتلخص في الآتي :
يركز على دراسة وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.
يتجه صَوِّب عمليات الاستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والاحتمالات المستقبلية.

يتعامل مع درجة التعقيد العالية والدينامية (التغيرات المتسارعة) في الظروف الحالية. يستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهيكل تنظيمية مرنة. يعطي مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار؛ بهدف توفير إمكانية التكيف مع متطلبات العصر. المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي الناجح: (دليل التخطيط الإستراتيجي، جامعة سطات، ٢٠١٨): المشاركة: ويقصد بها مشاركة كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في عملية إعداد الخطة. الشفافية: ويقصد بها أن تكون المعلومات المتعلقة بالخطة على مستوى الإعداد والتنفيذ متاحة ومفهومة وتتدفق إلى الأطراف ذوي العلاقة، وفق آليات محددة وموحدة. الواقعية: أن تكون الخطة غير مبالغ فيها؛ بل وفي حدود الإمكانيات والموارد البشرية المتوافرة والمتاحة للوحدة.

البساطة والوضوح: أن تكون الخطة مبسطة غير معقدة، وتتسم بالوضوح. الشمولية: أن تشمل عملية الخطة جميع الأنشطة الأساسية للوحدة. التغيير: أن تتضمن آلية مُتفق عليها لإحداث تغييرات في الخطة في أثناء عملية التنفيذ. المرونة: ويقصد بها قدرة الخطة على الاستجابة للمتغيرات ذات الصلة بأنشطة الوحدة والقضايا الأساسية. مبررات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تلخيص مبررات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية: (القوامين، ٢٠٠٢، ص ٩٢-٩٣) اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعية.

تبلور فجوة لاقتة للنظر في أداء المؤسسة عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة لاقتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة، وهنا ينظر إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وخطتها وسياساتها بحثاً عن السبب: فهل كانت الأهداف تعكس طموحات أكبر من إمكانيات المؤسسة؟ وهل كانت الخطط والسياسات غير مناسبة؟ وهل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ؟ ذلك مما يطرح عملية التخطيط من جديد.

تولّي مدير عام جديد للمؤسسة؛ لأن تمتع المدير العام الجديد بسلطات ومسؤوليات واسعة تُتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لانجاز أهداف مؤسسته، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة، أو الخطط والسياسات المتبعة.

فوائد التخطيط الإستراتيجي:

يحقق التخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد، والتي من أهمها: (الشويخ، ٢٠٠٧، ص ٣٠) توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة. تحديد الأهداف والتوجّه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل؛ مما يؤدي إلى التمييز، وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.

جعل المديرين دائماً أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة -سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة- وتغييراتها. تنمية عادات التفكير في المستقبل؛ مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

يساعد في توفير كمّ كبير من المعلومات، من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية، وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجّهات المؤسسة في المستقبل..إلى أين تتّجه؟

متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

إن الارتقاء بمستوى أداء المنظمات يشترط أن تتكامل وتترابط كافة المتطلبات الواجب توفيرها في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث ذكر (الفرا، ٢٠٠٥، ص ٩)، متطلبات هامة لنجاح التخطيط يمكن تطبيقها، وهي:

وجود إدارة تُؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.

هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.

توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.

توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيداً.

التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.

توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

بواجه التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية -كغيره من العمليات الإدارية-، بعدة معوقات قد تقف عائقاً دون تحقيق الخطط المطلوبة، ويُلخّص الباحث هذه المعوقات فيما يلي: (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ٢٤٨)

عوائق تنظيمية: وهي التي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية، والتكنولوجية، وتعقيد

الإجراءات، وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات.

عوائق بيئية: وتتمثل في: التغيرات السريعة، والتنافس، والتنظيم، ونقص الموارد، وعدم الاستقرار

السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.

زيادة التكاليف في تبيي التخطيط الإستراتيجي.

الأفراد المشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذين؛ الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع.

عمليات التخطيط الإستراتيجي

يعمل التخطيط الإستراتيجي على عمليات محددة، ومتفق عليها من قبل الباحثين والمهتمين في مجال

التخطيط الإستراتيجي، إذ يتكوّن من خمس عمليات، ربّتها الباحث تسلسلياً كما يلي:

أولاً: تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتعريفه:

تكون هذه العملية من عدة خطوات، وهي:

التخطيط للتخطيط: يتم فيها اختيار فريق التخطيط، وتحديد الشركاء، والأدوار والمسؤوليات والبيانات

والمعلومات اللازمة ومصادرها، والفترة الزمنية لعملية التخطيط (عبابنة، ٢٠١٥، ص ٢٣٥).

بلورة الرؤية: وفي مفهوم الرؤية ذكرت مجاهد (٢٠١٣، ص ٢٣٩) أنها: "تصورات لما تسعى المؤسسة

إلى تحقيقه في المستقبل، ويمكن النظر إليها على أنها طموحات وأحلام لغاية يُرجى تحقيقها، وتُعد هذه

الخطوة الأولى التي تبدأ بها عمليات وضع الخطط الإستراتيجية".

تشكيل الرسالة: بعد صياغة الرؤية تأتي صياغة رسالة المنظمة، التي يمكن خطوة مهمة من خطوات

التخطيط الإستراتيجي، التي عرّفت بأنها: الغرض من وجود المنظمة، حيث يرتبط وجود أي منظمة

برسالة معيّنة تسعى إلى تحقيقها (السنهوري، ٢٠١٣، ص ٦٢).

تحديد القيم الجوهرية: وقد تكون القيم في هيئة مبادئ أساسية تأتي ضمنياً في إطار القوانين واللوائح التي

تحكم عمل المنظمة وتنظمه؛ إذا قد لا ينص بوضوح أو صراحة على قيم المنظمة، وينبغي ألا تكون هذه

القيم نصوصاً مجردة؛ بل لا بد أن تكون مُعبّرة عن جميع مناحي حياة العاملين في المنظمة، وسلوكهم

تجاه منظماتهم، وتجاه العملاء أنفسهم (عثمان، ٢٠١٥، ص ٥٩)

ثانياً: التحليل والتشخيص الإستراتيجي لبيئة المنظمة:

يتكون من المنظور العام لمفهوم البيئة انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها؛ وبذلك فإن البيئة تمثل مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بينها؛ بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار، وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة جرّاء هذا الفهم، وتتضمن هذه العملية القيام بدراسة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة؛ بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر مدخلات في العملية اللاحقة لها (السكرانة، ٢٠١٥، ص ٧٢).

ثالثاً: صياغة الخطة الإستراتيجية وإعدادها:

تمثل صياغة الخطة الإستراتيجية العملية الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي للمنظمة؛ إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، ويشير الواقع الفعلي لتجارب المنظمات إلى أن نقل الدراسات والتحليل والتوجه الإستراتيجي إلى إطار صياغة الخطة الإستراتيجية بلامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع؛ ليس بالأمر السهل (حمدان وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٧١، ١٧٢).

وتشمل إعداد الخطة الإستراتيجية العمليات التالية:

تحديد الفجوة الإستراتيجية: في هذه العملية يقوم فريق التخطيط بتحديد الوضع الحالي للمنظمة، والوضع المثالي المستهدف للوصول إليه؛ وهذا ما يُسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية (حمدان وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٧٦).

تحديد الأهداف الإستراتيجية: الأهداف الإستراتيجية هي المقاصد التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بالمستقبل، والوسائل الإستراتيجية هي آليات تحقيق الأهداف (عبابنة، ٢٠١٥م: ٢٤٣).
وضع البدائل واختيار البديل الأنسب: تهدف هذه العملية إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سدّ الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي.

اختيار السياسات والبرامج: يتم في هذه العملية وضع البرامج التفصيلية والخطط التشغيلية التي تُترجم الأهداف وآليات تحقيق اعتمادها، وقد يتطلب تحقيق الهدف الواحد وضع خطة زمنية لمشروع واحد أو أكثر حسب صيغة الهدف المراد تحقيقه ونطاقه (عبابنة، ٢٠١٥م: ٢٤٤).

رابعاً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

بعد انتهاء العملية السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي؛ ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، التي تُعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة، وبعد الموافقة تبدأ في حيّز التنفيذ (السكرانة، ٢٠١٥م: ١٨٧).

خامساً: المتابعة والتقييم:

تُعد عملية المتابعة والتقييم من العمليات الأساسية والمهمة في بناء الإستراتيجيات وتنفيذها، وتمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجاز المنظمة لأهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً؛ لذلك لا بد من وجود آليات محددة ومُتفق عليها لإجراء مثل هذه المتابعة والتقييم؛ للحصول على التغذية الراجعة. وذكر (عبابنة، ٢٠١٥م: ٢٤٥) أنه: عادة ما يتم استخدام إحدى الوسائل التالية للقيام بعملية المتابعة والتقييم: الاجتماعات الدورية.

التقارير الدورية.

المتابعة الميدانية.

التقييم المرحلي والختامي.

ويرى الباحث أن الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي تأتي على ثلاثة مجالات، ولكل مجال مجموعة من الكفايات ينبغي توافرها لدى القيادات الإدارية والأكاديمية؛ حتى تسير عمليات التخطيط الإستراتيجي بالشكل الصحيح، وقد استنتجها الباحث من مراحل التخطيط الإستراتيجي المذكورة سابقاً، ومن الكفايات التخطيطية ما يلي:

عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتعريفه، ويتضمن الكفايات التالية:

تفعيل الصلاحيات والمسؤوليات بدقة من خلال سياسات التعليم الجامعي.

الإلمام بأنظمة و سياسات التعليم الجامعي.

السعي لبناء ثقافة تنظيمية؛ تُساعد على الإبداع والابتكار.

التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي.

تقديم رؤية واضحة للأهداف المستقبلية الخاصة بالعمادات.

السعي للاستفادة من خبرات المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي.

توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعمادة في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

تشكيل فريق للتخطيط الإستراتيجي.

استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.

مراعاة الفروق الفردية عند تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.

وضع جداول زمنية لإنجاز عمليات التخطيط الإستراتيجي.

مشاركة فريق التخطيط الإستراتيجي في صياغة الرؤية والرسالة.

تبني منظومة اتصالات تقنية حديثة لعملياتها الإستراتيجية.

عملية التحليل والتشخيص الإستراتيجي للبيئة، ويتضمن الكفايات التالية:

الحرص على الجوانب الثقافية للمجتمع المؤثرة في العملية التعليمية.

تحديد ودعم جوانب القوة للموارد المتاحة باستمرار.

توضيح المشكلات المؤثرة في سير العملية التعليمية.

تطبيق أساليب التحليل البيئي الإستراتيجي.

رصد المتغيرات المفاجئة في أنظمة الجامعات.

عملية صياغة الخطة الإستراتيجية وإعدادها، ويتضمن الكفايات التالية:

تنفيذ أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

صياغة رسالة مرنة والحرص على أن تكون قابلة لمواجهة أي متغيرات مفاجئة.

الحرص على أن تكون الأهداف مقبولة لدى المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.

الربط بين الأهداف العامة والتفصيلية في العملية التخطيطية.

ترجمة الرؤية إلى أهداف إستراتيجية بإشراك العاملين معها.

عرض الأهداف الإستراتيجية للأقسام والعمادات بشكل واضح.

تحديد أهداف تفصيلية محققة للأهداف الإستراتيجية.

عرض الأهداف التفصيلية بشكل قابل للقياس.

إشراك جميع العاملين في صياغة ووضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

4) عملية الرقابة والتقييم، وتتضمن الكفايات التالية:

الإدراك بأهمية التقييم القبلي والتكويني والبعدي حسب المعايير العلمية.

وضع معايير موضوعية لتقييم أداء فريق العمل.

كشف الصعوبات التي قد تواجه وضع وتنفيذ الخطة.

تحديد الأساليب والأدوات الحديثة بغرض متابعة تنفيذ الخطة.

وضع الخطط المناسبة لكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومناقشتها. اختيار فريق من ذوي الكفاءة والمهارات العالية على أن يكون دورهم هو متابعة وتقييم الخطة. وضع تقارير واجتماعات دورية لمناقشة سير الخطة. الاعتماد على التقييم الشامل الذي يعمل على تغطية كافة جوانب الخطة. نموذج الخطة الإستراتيجية لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز: (دليل التخطيط الإستراتيجي، جامعة الأمير سطاتم، ٢٠١٨)

سعت جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالخرج منذ نشأتها بتاريخ (١٤٣٠هـ) باتخاذ التخطيط الإستراتيجي أسلوبًا ومنهجيًا لعملها، حيث قام العاملون على الخطة بتحديد مسار إستراتيجي للجامعة (١٤٣٣-١٤٤٢هـ)، من خلال وضع أهداف إستراتيجية يعمل بها جميع منسوبي الجامعة، ونتيجة ذلك كانت ما وصلت إليه الجامعة من تطوّر وازدهار وجودة إدارية وأكاديمية، وإضافة إلى البنية التحتية والتطور التقني والخدمات.

وفي إطار سعي الجامعة لمواكبة التغيرات المتسارعة في التعليم والتنظيم الإداري، في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)؛ جاء توجيه معالي مدير الجامعة بتحديث الخطة الإستراتيجية ومواصلة إنجازات الخطة الأولى؛ مما يوضح بأن الخطة والعاملين عليها أسسوا جميعًا بالمرونة؛ لمواجهة التغيرات والتحديات ومواكبتها، وقد شملت الخطة المحدثة عدة طموحات وتوجهات للجامعة، وهي كالآتي: الإسهام في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).

أن تكون الجامعة من الجامعات العالمية الرائدة وتعزيز مكانتها. التحسين المستمر لعمليات الجودة وتطبيقاتها ومخرجات التعليم والتعلم تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، واستقطاب المتميزين، وبناء هيكل إداري داعم. تطوير برامج الدراسات العليا ومجالات البحث العلمي لدعم اقتصاد المعرفة. تعزيز الشراكات الإستراتيجية لاستدامة الموارد المالية للجامعة والمسؤولية المجتمعية، والعمل على تطوير برامجها. (دليل جامعة الأمير سطاتم للتخطيط الإستراتيجي، ٢٠١٨)

المبحث الثاني: القيادات الإدارية والأكاديمية:

١. خصائص القيادات الإدارية والأكاديمية:

للقيادات الأكاديمية أدوار متعددة ومختلفة؛ ولكنها جميعها متكاملة ومُتداخلة: فهو يتمتع بمواصفات وخصائص تجعله يتوافق مع هذه الأدوار جميعًا، ويتمتع بالخصائص التالية؛ (موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٩م):

يتمتعون بمستويات عالية من الثقة، والجدية، والأمانة، وبُعد النظر، والإبداع، والتكيف والمرونة، ومهارات الإقناع؛ مما يُمكنهم من قيادة المؤسسات وتطويرها إلى الأفضل. لديهم قدرات فريدة على الرؤية الناقبة، والتطوير المستمر. لديهم المقدرة على التحفيز، وتفعيل الطاقات، وإشراك المناسبين في اتخاذ القرار. لديهم القدرة على إعداد البرامج التنفيذية المبنية على رؤية إستراتيجية وأهداف محددة وواضحة. لديهم القدرة على المفاضلة بين الأولويات، واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الظروف الصعبة، وبطريقة استشارية .

لديهم القدرة على الاستقطاب والإبقاء على الكفاءات المتميزة. لديهم مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي والتقنية، والقدرة على حل الخلافات، وحسن التعامل، وإدارة الاجتماعات. مهام القيادات الإدارية والأكاديمية ومسؤولياتهم في التخطيط الإستراتيجي:

تعدُّ الجامعات من المؤسسات الأكاديمية ذات التأثير العالي في المجتمع من خلال وظائفها الثلاث: التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتحديات التي يواجهها التعليم الجامعي؛ فقد تعددت المسؤوليات على القيادات الأكاديمية، ومنها ما يراه (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ٦٩) أن أبرز المهام الوظيفية للقائد الأكاديمي، ما يلي:

التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى للعملية التربوية؛ حيث تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.

وضع سياسة تعليمية، مستعيناً فيها بمصادر السلطات الأعلى وسياساتها، ومُساهمًا في إطار ما تُفوضه له السلطة العليا.

الأيدولوجية، حيث يكون للقائد أفكار إبداعية يدعمها إطار علمي.

الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد التي يستغلها، وتظهر في سلوكه.

تنسيق الأدوار الاجتماعية، ووظائف الأعضاء، وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية.

تبني السياسات، والعمليات، والإجراءات التي تعكس ثقافة المساءلة والشفافية والمسؤولية.

دعم وتشجيع قيادة وإدارة نسائية أكبر في الجامعة.

تحديث البنية الأكاديمية، بحيث تتطابق البرامج الأكاديمية مع السوق واحتياجات المجتمع.

تطوير وإيجاد ثقافة بحث قويّة، وبيئة بحثية مُتميزة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وزيادة التعاون البحثي.

توفير نظام حوافز مادية ومعنوية فاعل؛ لتحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي.

تقديم قدر مُماثل في نوعية التعليم والخدمات، من خلال تخصيص موارد كافية، وتطوير الهيكل الإداري.

إيجاد مجتمع قوي ومتربط في المنظمة يتّحور حول ثقافة التميز.

إنشاء علامة مميزة للمنظمة تعتمد على نقاط قوة المنظمة وإسهاماتها في المجتمع السعودي والعالم.

ضمان تمويل كافٍ ومُستقر للوفاء بدور المنظمة، ومناسبة الحوافز المالية لأهدافها، ومواءمة هيكل المسؤوليات مع القرارات المالية على جميع المستويات.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، والبالغ عددها (٣٣٥) من: وكلاء جامعة، وعميدي العمادات، وعميدي الكليات، ووكلاء العمادات ومساعدتهم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك وفقاً لإحصائية مركز المعلومات بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم أخذ عيّنة عشوائية بسيطة مكوّنة من (١٩٢) مفردة بما يعادل (٥٧.٥%) من مجتمع الدراسة، من وكلاء الجامعة البالغ عددهم (٦)، وعميدي العمادات البالغ عددهم (٣٣)، وعميدي الكليات البالغ عددهم (٢٢)، ووكلاء العمادات ومساعدتهم البالغ عددهم (٩٨)، ومديري الإدارات البالغ عددهم (٧٢)، ورؤساء الأقسام الأكاديمية البالغ عددهم (١٠٤) بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، بينما تم استرجاع (١٩٢) من أصل (٣٣٥).

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عيّنة الدراسة، مع تقديم الضمان بسريّة المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عيّنة الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

القسم الثالث: ويتكون من (٥١) عبارة، موزّعة على محورين أساسيين، والجدول (١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	العدد	عدد العبارات	المجموع
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	المجال الأول / تحديد التوجه الإستراتيجي	١٠	٣٢
	المجال الثاني / مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	٧	
	المجال الثالث / مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	٧	
	المجال الرابع / مرحلة الرقابة والتقييم	٨	
التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية لإدارة التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	المجال الأول / التحديات الإدارية	٦	١٩
	المجال الثاني / التحديات التنظيمية	٨	
	المجال الثالث / التحديات البشرية	٥	
الاستبانة			٥١ عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عيّنة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)؛ ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي؛ تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة؛ وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	موافق بدرجة كبيرة جداً	٤.٢١	٥.٠٠
٢	موافق بدرجة كبيرة	٣.٤١	٤.٢٠
٣	متوسطة	٢.٦١	٣.٤٠
٤	غير موافق بدرجة كبيرة	١.٨١	٢.٦٠
٥	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	١.٠٠	١.٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عَيِّنَة الدراسة، بعد معالجتها إحصائيًا. صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

للتعرّف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وُضعت لقياسه، ثم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عددٍ من المحكّمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكّمين إلى (٧) محكّمين (ملحق رقم ٢)، وقد طُلب من السادة المحكّمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، وإبداء ما يروّنه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين؛ ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٣). صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول: (الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز)					
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	
المجال الأول / تحديد التوجه الإستراتيجي	١	**٠.٦٢٧	٦	**٠.٨٧٣	
	٢	**٠.٦٢٢	٧	**٠.٧٩٠	
	٣	**٠.٦٥٨	٨	**٠.٦٩٩	
	٤	**٠.٦٣٥	٩	**٠.٨٠٠	
	٥	**٠.٨٥٤	١٠	**٠.٧٢٢	
المجال الثاني / مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	١	**٠.٦٣٤	٥	**٠.٨٦٤	
	٢	**٠.٧٧٤	٦	**٠.٨٤٠	
	٣	**٠.٧٧٠	٧	**٠.٧٢٥	
	٤	**٠.٨٥١	-	-	
المجال الثالث / مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	١	**٠.٧٥٥	٥	**٠.٧٤٢	
	٢	**٠.٩٠٤	٦	**٠.٧٩٠	
	٣	**٠.٧٨١	٧	**٠.٧٤٥	
	٤	**٠.٨٠٥	-	-	
المجال الرابع / مرحلة الرقابة والتقييم	١	**٠.٧٧١	٥	**٠.٧٣٨	
	٢	**٠.٨٥٠	٦	**٠.٧١٤	
	٣	**٠.٧٠٩	٧	**٠.٨٢٨	
	٤	**٠.٧٨١	٨	**٠.٦٤٠	

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني: (التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية لإدارة التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز)				
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
المجال الأول / التحديات الإدارية	١	**٠.٧٣٨	٤	**٠.٨٢٥
	٢	**٠.٧٠٢	٥	**٠.٨٢٩
	٣	**٠.٧٢٨	٦	**٠.٤١٨
المجال الثاني / التحديات التنظيمية	١	**٠.٩١٥	٥	**٠.٧٢٨
	٢	**٠.٨٨٤	٦	**٠.٧٤٢
	٣	**٠.٨٧٣	٧	**٠.٩١٠
	٤	**٠.٩٢٧	٨	**٠.٥٣٥
المجال الثالث / التحديات البشرية	١	**٠.٧٤٥	٤	**٠.٨٧٧
	٢	**٠.٨٥٥	٥	**٠.٨٩٣
	٣	**٠.٩٢٢	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	المجال الأول / تحديد التوجه الإستراتيجي	١٠	٠.٩٠١
	المجال الثاني / مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	٧	٠.٨٩٠
	المجال الثالث / مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	٧	٠.٨٨٤
	المجال الرابع / مرحلة الرقابة والتقييم	٨	٠.٨٧٨

٠.٧٩٩	٦	المجال الأول / التحديات الإدارية	التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية لإدارة التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
٠.٩٣٠	٨	المجال الثاني / التحديات التنظيمية	
٠.٩١١	٥	المجال الثالث / التحديات البشرية	
٠.٧٤٧	٥١	الثبات العام	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الثبات العام عالٍ؛ حيث بلغ (٠.٧٤٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة؛ يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق؛ قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

إستلام خطاب الموافقة على خطة البحث من عمادة الدراسات العليا.
إستلام خطاب تسهيل مهمة أداة الدراسة من قسم العلوم التربوية.
توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٣٥).
جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (١٩٢) استبانة .
نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول: ما درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة؟
لتحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؛ تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وُصولاً إلى تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، والجدول (٦) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.
جدول رقم (٦) استجابات أفراد عيّنة الدراسة على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	المجال الأول/ تحديد التوجُّه الإستراتيجي	٤.١٠	٠.٥٤٤	٣
٢	المجال الثاني/ مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	٤.٣٦	٠.٤٦٩	١
٣	المجال الثالث/ مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	٤.٢١	٠.٥٠٥	٢
٤	المجال الرابع/ مرحلة الرقابة والتقييم	٤.٠٤	٠.٥٣٧	٤
-	درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	٤.١٧	٠.٤٥٢	-

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

المجال الأول/ تحديد التوجُّه الإستراتيجي:

للتعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال تحديد التوجُّه الإستراتيجي؛ تم حساب

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات مجال تحديد التوجُّه الإستراتيجي، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول رقم (٧) استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، فيما يتعلّق بمجال تحديد التوجُّه الإستراتيجي، مُرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	النسبة	درجة الموافقة					التكرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١	الإمام بأنظمة وسياسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية	%	٧٨	١٠.٢	١٢	-	-	١
			٤٠.٦	٥٣.١	٦.٣	-	-	
٢	لديهم رؤية واضحة لما يريدون الوصول إليه	%	٥١	١٢٦	١٥	-	-	٢
			٢٦.٦	٦٥.٦	٧.٨	-	-	
٤	الإمام بقوانين ولوائح وأنظمة الجامعة	%	٥٧	١١١	٢١	٣	-	٣
			٢٩.٧	٥٧.٨	١٠.٩	١.٦	-	
١٠	استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تُناسب عملية التخطيط الإستراتيجي	%	٧٥	٩٠	١٢	١٢	٣	٤
			٣٩.٠	٤٦.٨	٦.٣	٦.٣	١.٦	
٣	الإمام بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي ومصطلحا	%	٤٨	١٢٠	١٨	٦	-	٥
			٢٥.٠	٦٢.٥	٩.٤	٣.١	-	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
٨	وضع برامج زمنية مناسبة للتخطيط الإستراتيجي	ك	٥١	١١٤	٢١	٦	-	٤.٠٩	٠.٧٠٣	موافق	٦
٥	القدرة على تشكيل وتحديد مواصفات فريق العمل لعملية التخطيط الإستراتيجي	ك	٥٤	٩٩	٣٣	٦	-	٤.٠٥	٠.٧٦١	موافق	٧
٦	توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي	ك	٤٢	١١٧	٢٧	٦	-	٤.٠٢	٠.٦٩٨	موافق	٨
٧	القدرة على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي	ك	٥١	١١١	١٥	١٢	٣	٤.٠٢	٠.٨٥٩	موافق	٩
٩	التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي	ك	٥٤	٨٤	٣٦	١٥	٣	٣.٨٩	٠.٩٥٦	موافق	١٠

الترتبة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
م	المتوسط العام							
			٤.١٠	٠.٥٤٤	موافق			

المجال الثاني / مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة:

للتعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات مجال مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز فيما يتعلق ببعدها مجال مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١	الإدراك بقيم ومعتقدات المجتمع	ك	١٢٠	٦٦	٦	-	-	
		%	٦٢.٥	٣٤.٤	٣.١	-	-	
٢	تحديد احتياجات المجتمع باستمرار	ك	١٠٨	٧٢	٦	٦	-	
		%	٥٦.٣	٣٧.٥	٣.١	٣.١	-	
٣	جمع المعلومات والإحصائيات وتحليلها	ك	٧٨	١٠٨	٦	-	-	
		%	٤٠.٦	٥٦.٣	٣.١	-	-	
٤	تحديد نقاط القوة والضعف للجامعة	ك	٧٥	١١١	٦	-	-	
		%	٣٩.١	٥٧.٨	٣.١	-	-	
٧	القدرة على رصد أي متغيرات في أنظمة التعليم	ك	٨١	٩٠	٢١	-	-	
		%	٤٢.٢	٤٦.٩	١٠.٩	-	-	

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
٦	موافق بشدة	٠.٦٠٠	٤.٢٢	-	-	١٨	١١٤	٦٠	ك	تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة	٥
				-	-	٩.٤	٥٩.٣	٣١.٣	%		
٧	موافق بشدة	٠.٦٠٠	٤.٢٢	-	٣	٩	١٢٣	٥٧	ك	القدرة على تحديد الموارد البشرية -كمًا ونوعًا-	٦
				-	١.٦	٤.٧	٦٤.٠	٢٩.٧	%		
المتوسط العام				٠.٤٦٩	٤.٣٦	موافق بشدة					

المجال الثالث/ مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية:
 للتعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بمجال مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية، مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
١	موافق بشدة	٠.٥٤٦	٤.٣٧	-	-	٦	١٠٨	٧٨	ك	وضع رسالة طموحة ومحفزة	٤
				-	-	٣.١	٥٦.٣	٤٠.٦	%		
٢	موافق بشدة	٠.٥٤٥	٤.٢٨	-	-	٩	١٢٠	٦٣	ك	وضع أهداف يتقبلها المجتمع الداخلي	٦
				-	-	٤.٧	٦٢.٥	٣٢.٨	%		

الدرجة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
٣	موافق بشدة	٠.٥٠٩	٤.٢٧	-	-	٦	١٢٩	٥٧	ك	صياغة رؤية واضحة ومحددة	
				-	-	٣.١	٦٧.٢	٢٩.٧	%		
٤	موافق بشدة	٠.٦٢٦	٤.٢٢	-	٣	١٢	١١٧	٦٠	ك	صياغة رسالة مرنة والمواءمة القابلة للتغيرات المفاجئة	
				-	١.٦	٦.٣	٦٠.٨	٣١.٣	%		
٥	موافق	٠.٥٨٤	٤.١٩	-	-	١٨	١٢٠	٥٤	ك	وضع رؤية تتسم بالواقعية والاستقرار	
				-	-	٩.٤	٦٢.٥	٢٨.١	%		
٦	موافق	٠.٨٢٦	٤.٠٩	-	٦	٣٩	٧٨	٦٩	ك	وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس	
				-	٣.١	٢٠.٣	٤٠.٧	٣٥.٩	%		
٧	موافق	٠.٨٧٤	٤.٠٨	٣	٦	٣٠	٨٧	٦٦	ك	العمل على إشراك جميع العاملين في صياغة وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية	
				١.٦	٣.١	١٥.٦	٤٥.٣	٣٤.٤	%		
المتوسط العام											
موافق بشدة				٠.٥٠٥	٤.٢١						

المجال الرابع/ مرحلة الرقابة والتقييم:
 للتعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال مرحلة الرقابة والتقييم، تم حساب

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات مجال مرحلة الرقابة والتقييم، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول رقم (١٠) استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطات بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال مرحلة الرقابة والتقييم، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	النسبة	درجة الموافقة					التكرار
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٦	وضع تقارير واجتماعات دورية لمناقشة سير العمل	ك	٤٨	١٣٥	٩	-	-	
		%	٢٥.٠	٧٠.٣	٤.٧	-	-	
٥	اختيار فريق متابعة وتقييم الخطة من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية	ك	٥٤	١٢٠	٦	١٢	-	
		%	٢٨.١	٦٢.٥	٣.١	٦.٣	-	
٧	وضع معايير موضوعية لتقييم أداء فريق العمل	ك	٤٢	١٣٢	١٢	٦	-	
		%	٢١.٩	٦٨.٧	٦.٣	٣.١	-	
٢	رصد الصعوبات التي تواجه الخطة	ك	٣٩	١٣٢	١٨	٣	-	
		%	٢٠.٣	٦٨.٧	٩.٤	١.٦	-	
٤	تحديد أساليب وأدوات متنوعة وحديثة في متابعة تنفيذ	ك	٤٢	١٢٠	٢١	٩	-	
		%	٢١.٩	٦٢.٥	١٠.٩	٤.٧	-	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	الخطة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
٨	الإعتماد على التقويم الشامل الذي يعمل على تغطية كافة جوانب العمل	ك	٦	٦	٩	١٣٥	٣٦	%	
			٣.١	٣.١	٤.٧	٧٠.٣	١٨.٨		
٣	وضع خطط لتصحيح الأخطاء ومناقشتها	ك	-	٦	٢٧	١٢٩	٣٠	%	
			-	٣.١	١٤.١	٦٧.٢	١٥.٦		
١	الإدراك بأهمية التقويم القبلي والتكويني والبعدي، حسب المعايير العلمية	ك	١٥	٦	١٥	١١١	٤٥	%	
			٧.٨	٣.١	٧.٨	٥٧.٩	٢٣.٤		
المتوسط العام			٤.٠٤	٠.٥٣٧	موافق				

إجابة السؤال الثاني: ما أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؟
 لتحديد أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد؛ وصولاً إلى تحديد أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، والجدول (٦-٤) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (١١) استجابات أفراد عيّنة الدراسة على أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	المجال الأول/ التحديات الإدارية	٣.٣٩	٠.٧٧٣	٣
٢	المجال الثاني/ التحديات التنظيمية	٣.٥٣	٠.٩٩٠	٢
٣	المجال الثالث/ التحديات البشرية	٣.٦٣	١.٠٧٩	١
-	أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	٣.٥١	٠.٨٥٥	-

وفيما يلي النتائج التفصيلية

المجال الأول/ التحديات الإدارية:

للتعرف على أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلّق بمجال التحديات الإدارية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات مجال التحديات الإدارية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٢) استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلّق بمجال التحديات الإدارية، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١	كثرة المشكلات اليومية التي تشغل القيادات	ك	٨١	٧٨	٢١	٣	٩	
			%	٤٢.٢	٤٠.٦	١٠.٩	١.٦	٤.٧
٤	ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات فقط	ك	٧٢	٦٠	١٨	٢٤	١٨	
			%	٣٧.٥	٣١.٢	٩.٤	١٢.٥	٩.٤

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
٣	موافق	١.٠٨٧	٣.٦١	١٢	٢٧	١٢	١١٤	٢٧	ك	الاعتماد على الخطط الإستراتيجية قصيرة المدى	٥
				٦.٣	١٤.١	٦.٣	٥٩.٢	١٤.١	%		
٤	محايد	١.٠٥٦	٣.٣٨	١٨	١٢	٦٠	٨٤	١٨	ك	ضعف الميزانية والموارد المالية	٣
				٩.٤	٦.٣	٣١.٢	٤٣.٧	٩.٤	%		
٥	محايد	٠.٩٦٢	٣.٢٢	١٢	٢٧	٦٩	٧٥	٩	ك	ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي	٢
				٦.٣	١٤.١	٣٥.٩	٣٩.٠	٤.٧	%		
٦	غير موافق	١.١٠٣	٢.٢٣	٥١	٨٤	٢٧	٢١	٩	ك	إسناد بناء الخطط الإستراتيجية لجهات خارجية	٦
				٢٦.٦	٤٣.٧	١٤.١	١٠.٩	٤.٧	%		
محايد				٠.٧٧٣	٣.٣٩	المتوسط العام					

المجال الثاني/ التحديات التنظيمية:

للتعرف على أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال التحديات التنظيمية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال التحديات التنظيمية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال التحديات التنظيمية، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
١	موافق	١.٠٧٦	٣.٨٦	١٥	٣	٢٧	٩٦	٥١	ك	احتياج عملية التخطيط الإستراتيجي لعوامل زمنية ومادية	٨
				٧.٨	١.٦	١٤.١	٥٠.٠	٢٦.٥	%		
٢	موافق	١.٢١٥	٣.٧٥	٢١	٦	٢٧	٨٤	٥٤	ك	التغيرات المفاجئة للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة	٣
				١٠.٩	٣.١	١٤.١	٤٣.٨	٢٨.١	%		
٣	موافق	١.٢٢٩	٣.٦٧	٢٤	٦	٢٤	٩٣	٤٥	ك	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإنجاز	٥
				١٢.٥	٣.١	١٢.٥	٤٨.٥	٢٣.٤	%		
٤	موافق	١.٣٣٩	٣.٦٧	٣٠	٩	٦	٩٦	٥١	ك	المركزية في اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى تأخر التنفيذ	٤
				١٥.٦	٤.٧	٣.١	٥٠.٠	٢٦.٦	%		
٥	موافق	١.٢٦٤	٣.٤٤	٣٠	١٥	١٢	١١١	٢٤	ك	ضعف في الاتصال المؤسسي بين الإدارات والعاملين.	٧
				١٥.٦	٧.٨	٦.٣	٥٧.٨	١٢.٥	%		
٦	محايد	١.١٦٥	٣.٣٤	٢٧	١٢	٣٦	١٠٢	١٥	ك	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات	١
				١٤.١	٦.٣	١٨.٨	٥٣.٠	٧.٨	%		
٧	محايد	١.٢١٣	٣.٣١	٢٧	١٨	٣٦	٩٠	٢١	ك	عدم وضوح الهيكل التنظيمي للإدارات	٢
				١٤.١	٩.٤	١٨.٨	٤٦.٨	١٠.٩	%		
٨	محايد	١.١٥٦	٣.١٧	٢٤	٣٠	٣٩	٨٧	١٢	ك	صعوبة جمع	٦

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
				١٢.٥	١٥.٦	٢٠.٣	٤٥.٣	٦.٣	%	المعلومات والإحصائيات وتحليلها	
موافق	٠.٩٩٠	٣.٥٣	المتوسط العام								

المجال الثالث/ التحديات البشرية:

لتتعرف على أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال التحديات البشرية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات مجال التحديات البشرية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٤) استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول أبرز التحديات التي تُواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، فيما يتعلق بمجال التحديات البشرية، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
				٢١	٩	١٥	٦٣	٨٤	ك	ندرة الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي	٤
١٠.٩	٤.٧	٧.٨	٣٢.٨	٤٣.٨	%						
٢١	٩	١٨	٥٧	٨٧	ك	مقاومة التغيير لدى بعض القيادات والعاملين	٣				
١٠.٩	٤.٧	٩.٤	٢٩.٧	٤٥.٣	%						
٢٤	٩	١٥	٧٨	٦٦	ك	قلة تفويض القيادات لبعض الأعمال الإدارية	٥				
١٢.٥	٤.٧	٧.٨	٤٠.٦	٣٤.٤	%						

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
٤	محايد	١.٢٢٦	٣.٣١	٢٧	٢٤	٢١	١٠٢	١٨	ك	عدم إشراك العاملين في الإدارات في وضع الخطط.	١
				١٤.١	١٢.٥	١٠.٩	٥٣.١	٩.٤	%		
٥	محايد	١.١٢٩	٣.١٧	٢٤	٢٤	٥١	٨١	١٢	ك	ضعف وعي بعض القيادات أو العاملين بمفهوم التخطيط الإستراتيجي	٢
				١٢.٥	١٢.٥	٢٦.٦	٤٢.١	٦.٣	%		
المتوسط العام				١.٠٧٩	٣.٦٣	موافق					

إجابة السؤال الثالث: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة، حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي؛ تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في العمل الإداري؟
الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

لتتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؛ تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٥) نتائج " تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
المجال الأول/ تحديد التوجُّه الإستراتيجي	بين المجموعات	٣.٠٦٨	٢	١.٥٣٤	٥.٤٢٥	**٠.٠٠٥ دالة	
	داخل المجموعات	٥٣.٤٥٢	١٨٩	٠.٢٨٣			
	المجموع	٥٦.٥٢٠	١٩١	-			
المجال الثاني/ مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	بين المجموعات	٢.٧٤٣	٢	١.٣٧١	٦.٦٠٤	**٠.٠٠٢ دالة	

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
	داخل المجموعات	٣٩.٢٤٩	١٨٩	٠.٢٠٨			
	المجموع	٤١.٩٩١	١٩١	-			
المجال الثالث/ مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	بين المجموعات	٤.١٨٨	٢	٢.٠٩٤	٨.٨٨٤	**٠.٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٤٤.٥٤٧	١٨٩	٠.٢٣٦			
	المجموع	٤٨.٧٣٥	١٩١	-			
المجال الرابع/ مرحلة الرقابة والتقييم	بين المجموعات	٢.٣٥٠	٢	١.١٧٥	٤.٢١٦	*٠.٠١٦	دالة
	داخل المجموعات	٥٢.٦٧٠	١٨٩	٠.٢٧٩			
	المجموع	٥٥.٠٢٠	١٩١	١.٣٧٠			
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	بين المجموعات	٢.٧٣٩	٢	٠.١٩٢	٧.١٢١	**٠.٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	٣٦.٣٥١	١٨٩	-			
	المجموع	٣٣.٠٩٠	١٩١				

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل .
ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة؛ تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (١٦) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	خمس سنوات إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
المجال الأول/ تحديد التوجه الإستراتيجي	أقل من خمس سنوات	١٥	٤.١٠	-		
	خمس سنوات إلى عشر سنوات	٩٠	٤.٢٣		**	
	أكثر من عشر سنوات	٨٧	٤.٠٠			-
المجال الثاني/ مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	أقل من خمس سنوات	١٥	٤.٢٨	-	*	
	خمس سنوات إلى عشر سنوات	٩٠	٤.٤٩		**	
	أكثر من عشر سنوات	٨٧	٤.١٤			-
المجال الثالث/ مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	أقل من خمس سنوات	١٥	٤.٢٠	-		
	خمس سنوات إلى عشر سنوات	٩٠	٤.٣٧		**	
	أكثر من عشر سنوات	٨٧	٤.٠٦			-

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	خمس سنوات إلى عشرة سنوات	أكثر من عشرة سنوات
المجال الرابع/ مرحلة الرقابة والتقييم	أقل من خمس سنوات	١٥	٤.١٨	-	-	-
	خمس سنوات إلى عشرة سنوات	٩٠	٤.١٣	-	*	-
	أكثر من عشرة سنوات	٨٧	٣.٩٢	-	-	-
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز	أقل من خمس سنوات	١٥	٤.١٢	-	-	-
	خمس سنوات إلى عشرة سنوات	٩٠	٤.٢٩	-	**	-
	أكثر من عشرة سنوات	٨٧	٤.٠٥	-	-	-

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي في العمل الإداري:
 للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عيّنة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي في العمل الإداري؛ تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عيّنة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي في العمل الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:
 جدول رقم (١٧) نتائج " تحليل التباين الأحادي " للفروق في استجابات أفراد عيّنة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي في العمل الإداري

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات متوسط الحرية المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
المجال الأول/ تحديد التوجّه الإستراتيجي	بين المجموعات	٥.٢٦٨	٤	١.٣١٧	٤.٨٠٦	**٠.٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	٥١.٢٥٢	١٨٧	٠.٢٧٤		
	المجموع	٥٦.٥٢٠	١٩١	-		
المجال الثاني/ مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	بين المجموعات	٤.٨٥٩	٤	١.٢١٥	٦.١١٧	**٠.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٣٧.١٣٣	١٨٧	٠.١٩٩		
	المجموع	٤١.٩٩١	١٩١	-		
المجال الثالث/ مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	بين المجموعات	٦.٥٨٩	٤	١.٦٤٧	٧.٣٠٩	**٠.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٤٢.١٤٦	١٨٧	٠.٢٢٥		
	المجموع	٤٨.٧٣٥	١٩١	-		
المجال الرابع/ مرحلة الرقابة والتقييم	بين المجموعات	١٠.٤٨٠	٤	٢.٦٢٠	١١.٠٠٠	**٠.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٤٤.٥٤٠	١٨٧	٠.٢٣٨		
	المجموع	٥٥.٠٢٠	١٩١	-		

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	بين المجموعات	٥.٧٢٣	٤	١.٤٣١	٨.٠١٨	*.٠٠٠*	دالة
	داخل المجموعات	٣٣.٣٦٧	١٨٧	٠.١٧٨			
	المجموع	٣٩.٠٩٠	١٩١	-			

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

ولتحديد صالح الفروق بين فئات المسمى الوظيفي في العمل الإداري؛ تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (١٨) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المسمى الوظيفي في العمل الإداري

المحور	المسمى الوظيفي في العمل الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	عميد	وكيل	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير قسم
المجال الأول/ تحديد التوجه الإستراتيجي	عميد	٦	٤.٣١	-				
	وكيل	٣٦	٣.٨٧	-				**
	رئيس قسم	٦٠	٤.١٣					
	مدير إدارة	٤٥	٣.٩٩					
المجال الثاني/ مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة	مدير قسم	٤٥	٤.٤٥					-
	عميد	٦	٤.٦٠	-				
	وكيل	٣٦	٤.٤٠	-				
	رئيس قسم	٦٠	٤.٢٤					**
المجال الثالث/ مرحلة إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	مدير إدارة	٤٥	٤.٢٢					**
	مدير قسم	٤٥	٤.٦٤					-
	عميد	٦	٤.٤٨	-				
	وكيل	٣٦	٤.٠١	-				**
المجال الرابع/ مرحلة الرقابة والتقييم	رئيس قسم	٦٠	٤.٢٣					**
	مدير إدارة	٤٥	٤.٠٥					**
	مدير قسم	٤٥	٤.٥٧					-
	عميد	٦	٤.٢٥	-				**
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، بجامعة الأمير سطام بن عبد	وكيل	٣٦	٣.٨٦	-				**
	رئيس قسم	٦٠	٤.١١					**
	مدير إدارة	٤٥	٣.٧٣					**
	مدير قسم	٤٥	٤.٣٦					-
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، بجامعة الأمير سطام بن عبد	عميد	٦	٤.٤٢	-				
	وكيل	٣٦	٤.٠٢	-				**
	رئيس قسم	٦٠	٤.١٧	-				

المحور	المسمى الوظيفي في العمل الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	عميد	وكيل	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير قسم
العزیز	مدير إدارة	٤٥	٣.٩٩				-	**
	مدير قسم	٤٥	٤.٤٧				-	-

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل .

الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار " ت: Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:
جدول رقم (١٩) نتائج اختبار " ت: " للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
المجال الأول / تحديد التوجه الإستراتيجي	ماجستير	١١٧	٤.١١	٠.٥٠١	٠.٣٢٦	٠.٧٤٥	غير دالة
	دكتوراة	٧٥	٤.٠٨	٠.٦٠٨			
المجال الثاني / مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي للجامعة	ماجستير	١١٧	٤.٦٣	٠.٤٣٧	-	٠.٩٦٥	غير دالة
	دكتوراة	٧٥	٤.٣٧	٠.٥١٨			
المجال الثالث / مرحلة اعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية	ماجستير	١١٧	٤.٢٤	٠.٤٧٤	١.٠٢٥	٠.٣٠٧	غير دالة
	دكتوراة	٧٥	٤.١٧	٠.٥٥٠			
المجال الرابع / مرحلة الرقابة والتقويم	ماجستير	١١٧	٤.٠٦	٠.٥٤٢	٠.٨٠٧	٠.٤٢١	غير دالة
	دكتوراة	٧٥	٤.٠٠	٠.٥٣٠			
الكفايات اللازمة لإدارة التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	ماجستير	١١٧	٤.١٨	٠.٤٣٥	٠.٦٠١	٠.٥٤٨	غير دالة
	دكتوراة	٧٥	٤.١٤	٠.٤٨٠			

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

العمل على حل المشكلات اليومية التي تشغل القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية. الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية في جميع الفترات، وعدم قصره على فترة الأزمان فقط.

العمل على النوعية بعدم الاعتماد على الخطط الإستراتيجية قصيرة المدى؛ فقط في الجامعات. العمل على دعم الإجراءات للتقليل من تأثيرات التغيرات المفاجئة للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات على عملية التخطيط الإستراتيجي.

العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإنجاز، للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية.

العمل على توفير الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية.

العمل على الحد من مقاومة التغيير لدى بعض القيادات والعاملين بالجامعات السعودية. حث القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية على تفويض الأعمال الإدارية للعاملين.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث ما يلي:

إجراء دراسات مستقبلية حول التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية.

إجراء دراسات مستقبلية حول معرفة مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية لكفايات التخطيط الإستراتيجي، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية.

إجراء دراسات مستقبلية حول واقع تطبيق كفايات التخطيط الإستراتيجي من القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية.

إجراء دراسات مستقبلية حول طرق الاستفادة من القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية.

المراجع العربية

- بني حمدان ، خالد و إدريس ، وائل (٢٠٠٧): "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي " ، ط(١) ، دار
اليازري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان.
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية(٢٠١٩): "وحدة تطوير المهارات" ، مسترجع من :
<https://shortest.link/2XkF>
جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز(٢٠١٨) : " دليل التخطيط الاستراتيجي "
حمرون، ضيف الله (٢٠١١): "إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك : دراسة ميدانية"، مجلة
رسالة الخليج العربي، السنة ٣٢، العدد ١١٩، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة
العربية السعودية.
السكرانة ، بلال (٢٠١٥) : "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي " ، ط(١) ، دار المسيرة للنشر و
التوزيع ، عمان .
السنهوري ، محمد(٢٠١٣): "الإدارة الاستراتيجية (النظرية و التطبيق)" ، دار الفكر الجامعي ،
الإسكندرية
الشمري ، عادل (٢٠١٧) : " تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة و سبل مواجهتها "،
مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد ٤١ ، جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر .
الشويخ ، عاطف (٢٠٠٧) : " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة
" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
عبابنه، صالح ، (٢٠١٥) : "التخطيط التربوي : النظرية و التطبيق " ،دار الميسرة لمنشر و التوزيع
و الطباعة ، عمان .
العبادي ، هاشم و الطائي ، يوسف و الاسدي ، أfnان (٢٠٠٩) : " إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في
الفكر الإداري المعاصر " ، ط١ ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
عبدالعال ، ياسر (٢٠١٩): "درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط
الاستراتيجي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان، الأردن .
العجمي ، محمد حسنين(٢٠٠٨) : " القيادة التربوية و الاشراف الفعال و الإدارة الحافزة " ، دار الجامعة
الجديدة ، مصر
العزاوي ، نجم (٢٠٠٩) : " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة " ، المؤتمر العلمي الدولي
السابع ، جامعة الزرقاء الخاصة ، عمان
العساف ، صالح أحمد (٢٠١٦) : "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية " ط٣، دار الزهراء، الرياض
غنيم ، عثمان (٢٠١٥): "التخطيط أسس ومبادئ عامة " ، دار رضا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
الفراء، ماجد (٢٠٠٥) : "التخطيط الاستراتيجي"، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
كريم، رمضان، العبار، ابتسام (٢٠١٧): " مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية
والأكاديمية بجامعة بنغازي ومواقفه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ، مجلة كلية التربية العلمية،
العدد ٤ ، كلية التربية، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.
اللوزي ، موسى (٢٠٠٣) : " التطوير التنظيمي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان.
مجاهد ، صفاء محمد (٢٠١٣) : " أساسيات في الإدارة و التخطيط التربوي " الرياض : دار الزهراء للنشر
و التوزيع
النعيمي ، صلاح (٢٠٠٠) "التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة" ، (دراسة تطبيقية في
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية
الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.

المراجع الأجنبية :

- Bakhit,I.G.R. (2017). Effect of Strategic Planning on Performance of Higher Educational Institutes. International Journal of Business and Management Invention. Volume 6 Issue 3, March. 2017, PP: 76 – 81 .
- T. (2009):" Strategic Planning Leadership in Illinois Community ،Williams (Doctoral dissertation). National-Louis ،Colleges: Who is leading the Process?" Illinois.،University. Chicago