مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
اسم الكاتب: يمنى أحمد عتوم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9046
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 20:47 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد A

المجلد 17، العدد 1
شوال 1441 هـ / يونيو 2020م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

يونيو 2020م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 17 العدد 1 (A)
https//:doi.org/10.36394/jhss/17/1A/14

فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

يمنى أحمد عتوم[1]

تاريخ الاستلام: 12-09-2018 **تاريخ القبول: 27-03-2019**

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة قياس فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل باستخدام المنهج شبة التجريبي. وتمثلت أدوات الدراسة الحالية في استبانة لقياس مهارات التخطيط الاستراتيجي وبرنامج تدريبي تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (30) قائدة أكاديمية تم قياس أدائهن قبل البرنامج وبعد تطبيق البرنامج على الأبعاد المتعلقة بمهارات التخطيط الاستراتيجي: (الرؤية، والرسالة، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، والأهداف الاستراتيجية) للقيادات الأكاديمية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (2017 / 2018م). وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة؛ إذ جاءت الرسالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.80)، بينما البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.69)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.75)، وإلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية (α=0.05) للقياس البعدي على القبلي في جميع المجالات لمهارات التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية وتطويرها وتنميتها من خلال عقد الدورات وتوظيف البرامج التدريبية.

الكلمات الدالة: البرنامج التدريبي، القيادات الأكاديمية، مهارات التخطيط الاستراتيجي.

(1) كلية العلوم والدراسات الانسانية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (الجبيل - المملكة العربية السعودية)
yaatoum@iau.edu.sa

المقدمة:

يتسم القرن الحادي والعشرين بسرعة التغير والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، فشهد العالم تطورًا سريعًا أدى إلى زيادة حجم المنافسات بين المنظمات المختلفة التي انتشرت على مدى واسع، خلال مدة زمنية قليلة لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية وللتغلب على المتغيرات المتوقع حدوثها، مما تطلب منها إيجاد نظام إداري فعال له عملياته المنظمة، هذه العملية الإدارية المنظمة لها وظائف عدة أهمها: امتلاك مهارة التخطيط التي تعد أول مراحل العملية الإدارية، وإحدى ركائز العمل المنظم الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي. فالتخطيط هو السبيل الأمثل لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، فهو ضرورة إنسانية وحتمية تاريخية، فقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا.

فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب جديد في التخطيط التربوي، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام مع المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وكذلك وضع إطارِ عمل يحدد توجهها نحو مستقبل منشود، ومميزاتها التنافسية المادية والمعنوية، كما أنه وسيلة ناجحة؛ لتفعيل وحدات المؤسسة للمشاركة والعمل نحو تحقيق الأهداف، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط والتفكير الخلاق الاستراتيجي للمؤسسة (العجمي، 2008).

تعبر مهارات التخطيط الاستراتيجي عن عملية مستمرة تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف فيها، وإمكانية التعرف إلى بيئة الجامعة الخارجية، ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل يطرح بدائل وخيارات عديدة، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالجامعة إلى مرحلة التميز، طبقا لمستقبلها المنشود والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات، وتقويمها بصفة مستمرة، وبطريقة علمية، تمكن من استشراف هذه المتغيرات، حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ، وإعادة تنظيمها والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بالجامعة.

كما أن نجاح أو فشل أية مؤسسة تربوية يتوقف إلى حد كبير على نوعية القادة الذين يتولون مهمة قيادتها وإدارتها، ويكمن سر نجاح القائد في نوعية المهارات التخطيطية

التي يمتلكها ويطبقها في مؤسسته، وفي مدى كفايته في ابتكار الأفكار، وفي الإحساس بالمشكلات، والتفنن في الحلول والوصول إلى الآراء والمقترحات (العارف، 2001). ومن هنا تظهر أهمية الوقوف على مهارات التخطيط التي يجب أن تتوفر لدى الإدارة الجامعية والتي تؤدي إلى تخطيط سليم وفعال، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. باعتبارها أحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، كالفشل في تحقيق الأهداف العليا للجامعات، ونقص الموارد المادية والبشرية وصعوبة اختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل التي تعد من جملة القضايا المهمة لمتخذي القرار في الجامعات، هذا ما جعل الأكاديميين يتطلعون إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات من خلال إكساب القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وتنميتها لديهم. وبالرغم من وجود دراسات عديدة تناولت موضوع مهارات التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة كل من (أبو حسنه، 2014) و(العمرات، 2014) و(العسكر، 2015)، إلا أن الدراسات التي تناولت مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات كبرنامج تدريبي نادرة. لذلك جاءت هذه الدراسة للتناول فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تركز على تحقيق الأهداف خلال مدة زمنية محددة والاهتمام بنشاط المؤسسة المستقبلي؛ أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية، فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم الأنشطة، وتقديم تتابع منظم لتحقيق الأهداف (الكرخي، 2009). ويتمثل التخطيط الاستراتيجي في منظومة من المهارات المتكاملة، وهي:

أولا- الرؤية: تعد الرؤية صورة ذهنية تخيلية مؤثرة عاطفيا تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والإبداع، باعتمادها على عبارات مثيرة عند التعبير عن المستوى المرغوب للإنجاز والتحول المنشود في المستقبل (القطامين، 2002)، وأشار (الخفاجي والغالبي والجبوري والدباغ، 2009) إلى أنها التوجه المستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها، فهي ترشد المؤسسة لما تحاول أن تقوم به لكي تصبح في مكانة متميزة في المستقبل والتي تسهم في تنمية الطاقات وإثارة الحماس، فتطوير الرؤية الخاصة للمؤسسة أمر مهم.

وعرفها (Albrecht, 2010) بأنها صورة متفق عليها لما تود أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا، وتوفر نقطة تصويب لاتجاه المستقبل وتجيب عن السؤال: كيف نريد أولئك الذين يهموننا أن يفهمونا؟. أما (محمد، 2018) أشار إلى أنها تصور أو طموح مستقبلي يسعى إلى تحقيقه قيادة المؤسسة التعليمية والعاملون والطلبة والمجتمع المحلي، شريطة أن يكون هذا التصور واقعيًّا، وأن يصاغ في عبارة واضحة ومحددة وشاملة ومعبرة، مرنة ومحفزة للخيال والإبداع. وتحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمؤسسة، وما ترغب أن تكون عليه المؤسسة، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، فهي تحدد المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها خلال سنوات الخطة، وما الذي يمكن أن تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. ويجب أن تتصف الرؤية بمجموعة من الخصائص منها:

1. هادفة للنمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل، وتستوجب النمو في حياة الإنسان.
2. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية والمتوقعة.
3. قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيقها.
5. توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
6. قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (بشير، 2012).
7. التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب.
8. الوضوح: فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع.
9. أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
10. أن تتسم بالطموح والتحدي: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال.

القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إثارة حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمؤسسة (مرسي، وعبد السلام، 2006).

ثانيا- الرسالة:

تعد الرسالة وثيقة تعكس التوجيهات الأساسية للمؤسسة سواء أكانت مكتوبة أم ضمنية، ومشتركة للأشخاص في المؤسسة التي تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس لكافة قراراتها وجهودها، وتصف وتفسر أهدافهم النهائية وغاياتهم الحقيقة، ويرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتغطي مدة زمنية طويلة نسبيا، وتحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه والخدمات التي تقدمها والمستفيدون من هذه الخدمات، والإطار الأخلاقي والقيم التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال (السكارنة، 2011). وتشتق الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتبدأ المؤسسة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات.

وتعرف رسالة المؤسسة بأنها الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتمثل التوجهات الأساسية للمؤسسة، وتشتق من الرسالة الأهداف الاستراتيجية، فهي ترجمة لرؤية المؤسسة وجعلها أكثر تحديدًا (الدجني، 2011). وعرفها (المرسي، 2006) بالإطار المميز للمؤسسة من غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجودها وهويتها ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها. فهي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.

وتعد رسالة المؤسسة مكونا أساسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، وتقود عملية التخطيط الاستراتيجي بها، وتحدد الرسالة الغرض الأساس من وجودها، وما تتوقعه الأطراف التي تتعامل معها، وتركز الرسالة على مجال عملها، وتصف الرسالة ما تقوم به المؤسسة ولمن تقوم به ولماذا تقوم به وما المهارات المؤسسية في القيام بذلك. ومن أهم المعايير التي يجب أن تتوافر في الرسالة (عبيد، 2009)، (إدريس والمرسي، 2014):

1. تكون واضحة ومفهومة، وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة سواء أكانت هذه الأطراف داخل المنظمة أم خارجها.
2. تتضمن تحديدًا واضحًا لمجال عمل المنظمة.

3. تتميز بإثارة الدافعية بأن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد والعاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4. تتميز بسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات والأطراف ذات العلاقة.

5. تعكس الصفات المميزة والرئيسة للمنظمة.

6. تكون بمثابة المرجع والمرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

7. تكون مرونة تعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمنظمة، فمرونة الرسالة دليل نجاحها، ويكون ذلك على مستوى كل من تطبيق الاستراتيجية من جهة والتفاعل مع البيئة المحيطة من جهة ثانية.

8. تكون واقعية: إمكانية تحقيقها على أرض الواقع في حدود إمكانيات المنظمة، بحيث يكون لديها قابلية التحول إلى خطط وسياسات وبرامج.

9. تكون مختصرة وتعلق بالذهن يستطيع العاملون والمستفيدون حفظها بسهولة ويسر.

ثالثا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT):

يعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة أحد أركان البناء والتكوين الاستراتيجي فيها، والذي لا يكتمل العمل إلا به، ففي بداية مرحلة البناء الاستراتيجي هناك ما يسمى بتشكيل رؤية ورسالة المؤسسة؛ إذ يستفاد من نتائج التحليل الاستراتيجي في كتابة الرؤية والرسالة، وحتى في مراحل التنفيذ ومراحل التقويم والمراجعة الاستراتيجية يكون هناك حاجة كبيرة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية من أجل متابعة صلاحية وفعالية الرؤية والرسالة والأهداف في ظل المتغيرات الخارجية المتسارعة.

وعادة ما تتكامل نتائج تحليل البيئة الداخلية مع نتائج البيئة الخارجية، يتم الاستفادة من عناصر قوة المؤسسة التي هي نتائج تحليل البيئة الداخلية في اقتناص الفرص التي ظهرت من تحليل البيئة الخارجية، كما يتم الاستفادة من سرد ومعرفة عناصر الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية في تجنبها ومحاولة التخفيف من حدتها وتحويلها لنقاط قوة ما أمكن، حتى تتمكن من الحد من التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة والتي ظهرت في تحليل البيئة الخارجية (سفلو، 2011)، وتقوم مصفوفة التحليل الرباعي على تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في بيئة المؤسسة، وهو من أكثر الأدوات شيوعًا واستخدامًا، ويستخدم الكثير من الأدوات لجمع المعلومات مثل: العصف الذهني، والاستبيانات، والمجموعة الإسمية في فهم البيئة التنافسية التي تحيط بالمؤسسة.

وهذا ما يطلق عليه بالتحليل الرباعي (SWOT) فهو عملية مطابقة نقاط القوة والضعف (نتائج تحليل البيئة الداخلية) مع الفرص والتهديدات (نتائج تحليل البيئة الخارجية) بغرض تحديد البدائل الاستراتيجية التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها. ويعرف تحليل سوات بأنه أداة من الأدوات العلمية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات، ويعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية. ويسعى تحليل سوات (SWOT) إلى تقديم القرار الاستراتيجي في ضوء أربعة أبعاد للتوجهات الاستراتيجية، والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئة الداخلية والخارجية، وهي: (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

رابعا: صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الاستراتيجية عنصرًا مهمًّا في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تقييم الأداء المؤسسي، والإسهام في توجيه جهود الأفراد بها، وتخصيص الموارد والتنسيق بين الإدارات والمهام والاختصاصات، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لجميع جهود المؤسسة وإيجاد الدافع لدى القادة والعاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وتقليل حدة الصراعات والاختلافات، وتنمية الشعور بالولاء والانتماء وضمان مشاركة الجميع في تنفيذ الأهداف (الغالبي وإدريس، 2015). ويقصد بهذه الخطوة ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى، وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها. فالواقع أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ترتبط معا ارتباطًا وثيقًا، فالرؤية تصور لمستقبل المؤسسة الذي تطمح للوصول إليه، والرسالة هي الغاية من وجود هذه المؤسسة والتي تحدد ما ستقوم به من أجل تحقيق هذه الرؤية، ولترجمة الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، يجب أن يكون هناك أهدافٌ تعمل على ترجمة هذه الغايات، والتي تنبثق من رؤية المؤسسة (Nicholas & David, 2014).

فالهدف الاستراتيجي كلمة أو عبارة مقتضبة مُتَجَزِّأَةٌ من الرسالة، جرى توسيعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبهذا تصبح الرسالة واقعية ملموسة (الكرخي، 2009). وعرفه (محمد، 2018) بأنه المقصد أو الوضع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليه في المستقبل، والذي يأتي في حدود الرؤية؛ ليترجم الرسالة بصورة أكثر تفصيلا. وتتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة (بشير، 2012). فالأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين

في المؤسسة قادرين على حشد مواردهم البشرية والمادية في اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة، والمؤسسة التي لا يعرف العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها تنفق مواردها من أجل لا شيء.

فإن تحقيق الأهداف هو سبب وجود العملية الإدارية وجوهرها، وبدون وجودها لا يوجد ما يبرر وجود أية مؤسسة، أو أية عملية إدارية، فمواصفات الأهداف الاستراتيجية الجيدة، والقواعد العامة لتحديدها هي (ضحاوي والمليجي، 2011، مساعدة، 2013):

1. تكون محددة، ومعبَّرًا عنها بكلمات وجمل واضحة لا تحتمل التأويل.
2. تكون قابله للقياس، تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذها.
3. تكون قابله للتنفيذ؛ إذ إن الهدف غير القابل للتنفيذ غير موجود.
4. تكون واقعية، ولا يمكن تصور هدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي.
5. تكون محدده بوقت معين، ليتمكن العاملون من استثمار جهدهم ومواردهم.
6. تكون طموحه تسعى لتحقيق آمال المؤسسة المستقبلية.
7. تكون شاملة لجميع مجالات المؤسسة.
8. تتحدث عن نتائج وليس أنشطة.
9. تكون ملائمة لوضع المؤسسة وحاجاتها واهتماماتها.
10. تكون جميعها مترابطة مع بعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.
11. تكون مرنة غير جامدة؛ قابلة للتكييف مع التغيرات في بيئة المؤسسة.

الدراسات السابقة:

وبعد الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة استطعت تحديد بعض الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد سارت الباحثة في ترتيب الدراسات السابقة على أساس التدرج الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

هدفت دراسة العسكر (2015) للتعرف على أهم العوامل الإدارية والفنية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ومدى تأثير متغيرات

مثـل: (القسـم العلمـي، والجنـس، والرتبـة العلميـة، والخبـرة، والـدورات التدريبيـة فـي مجـال التخطيـط الاسـتراتيجي) مـن وجهـة نظـر أفـراد عينـة الدراسـة. وقـد تـم جمـع البيانـات عـن طريـق الاسـتبانة إذ شـملت العينـة (104) مـن أعضـاء هيئـة التدريـس بالكليـة. وقـد أظهـرت النتائـج أن كلا العوامـل الإداريـة والفنيـة حصلـت علـى موافقـة بدرجـة كبيـرة جـدًّا وكان أبـرز العوامـل فـي محـور العوامـل الإداريـة توفـر قنـوات الاتصـال الفعالـة بيـن الإدارة العليـا وإدارة القسـم والمتابعـة المسـتمرة والتقويـم الدائـم لعمليـة تنفيـذ الخطـة الاسـتراتيجية وتطبيـق نظـام اتصـال فعـال وتوفيـر مخصصـات ماليـة لإعـداد التخطيـط الاسـتراتيجي. وفـي محـور العوامـل الفنيـة كانـت أبـرز العوامـل تبنـي المنهجيـة العلميـة فـي تنفيـذ التخطيـط وإنشـاء قاعـدة معلومـات شـاملة وامتـلاك فريـق التخطيـط الاسـتراتيجي، القـدرة علـى التحديـد الواضـح للأهـداف المـراد تحقيقهـا.

وأجـرى (Altinkurt, 2015) دراسـة بهـدف تحديـد اتجاهـات موظفـي المديريـات الإقليميـة للتعليـم الوطنـي ومديـري المـدارس نحـو التخطيـط الاسـتراتيجي. اسـتخدم الباحـث المنهـج الوصفـي. وتكـون مجتمـع الدراسـة مـن موظفـي المديريـات الإقليميـة للتعليـم ومديـري المـدارس فـي كوتاهيـا (تركيـا). وطبقـت الدراسـة علـى عينـة مـن (176) مشـارك (81) موظفـا مـن مديريـات الأقاليـم مـن التعليـم الوطنـي و(95) مـن مديـري المـدارس. ولتحقيـق هـدف الدراسـة تـم إعـداد اسـتبانة لقيـاس اتجاهـات التخطيـط الاسـتراتيجي مكونـة مـن خمسـة أبعـاد: (التطويـر التنظيمـي وعـدم الثقـة والإنتاجيـة والكفـاءة، ومقاومـة التغييـر)، ولتحليـل البيانـات تـم اسـتخدام الإحصـاء الوصفـي (تحليـل التبايـن الأحـادي، وتحليـل ارتبـاط بيرسـون). وأظهـرت نتائـج الدراسـة إلـى أن موظفـي مديريـات التربيـة فـي كوتاهيـا ومديـري المـدارس بشـكل عـام لديهـم مواقـف إيجابيـة تجـاه التخطيـط الاسـتراتيجي باسـتثناء بُعْـدَيْ (عـدم الثقـة ومقاومـة التغييـر) وفقـا لسـنوات الخدمـة ومـكان العمـل، ووجـود ارتبـاط إيجابـي بيـن أبعـاد أداة الدراسـة، وإلـى أن السـبب الرئيـس لعـدم الثقـة ومقاومـة الموظفيـن للتخطيـط الاسـتراتيجي هـو نقـص المعلومـات. وأوصـت الدراسـة بإجـراء دراسـات لحـل نقـص المعلومـات خاصـة لموظفـي إدارة التربيـة الوطنيـة فـي المقاطعـات.

قـام (العمـرات، 2014) بدراسـة بهـدف التعـرف علـى مهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي المتحققـة لـدى مديـري ومديـرات مـدارس تربيـة البتـراء فـي الأردن مـن وجهـة نظـر المعلميـن والمعلمـات، ولتحقيـق هـدف الدراسـة تـم بنـاء أداة مكونـة مـن (58) فقـرة موزعـة علـى أربعـة مجـالات، هـي: (الرؤيـة، والرسـالة، والبيئـة الداخليـة، والبيئـة الخارجيـة)، وقـد تـم التأكـد مـن صـدق الأداة وثباتهـا، وطبقـت علـى عينـة عشـوائية مكونـة مـن (202) معلمـا ومعلمـة مـن معلمي مـدارس تربيـة البتـراء، وقـد تـم تحليـل البيانـات باسـتخراج المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة، وتحليـل التبايـن، وأظهـرت النتائـج أن تقديـر أفـراد عينـة الدراسـة لامتـلاك مديـري

مـدارس تربيـة البتـراء لمهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي جـاء بدرجـة متوسـطة، كمـا أظهـرت النتائـج عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مسـتوى الدلالـة (α= 0.05) علـى جميـع مجـالات الدراسـة تعـزى لمتغيـرات الدراسـة المسـتقلة (الجنـس، المؤهـل العلمـي، والخبـرة)، وقـد أوصـى الباحـث بعـدد مـن التوصيـات منهـا: تدريـب مديـري المـدارس علـى مهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي وتطبيـق ذلـك فـي المجـال المدرسـي.

وأجـرى أبـو حسـنة (2014) دراسـة بهـدف التعـرف إلـى درجـة ممارسـة قيـادات كليـات التربيـة فـي الجامعـات الفلسـطينية لمهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي وعلاقتهـا بتحسـين الأداء المؤسسـي لهـا مـن وجهـة نظـر أعضـاء الهيئـة التدريسـية فيهـا، اسـتخدم الباحـث المنهـج الوصفي التحليلـي، ولتحقيـق أهـداف الدراسـة قـام الباحـث باسـتخدام اسـتبانتين لقيـاس درجـة ممارسـة قيـادات كليـات التربيـة بالجامعـات الفلسـطينية لمهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي وتحسـين الأداء المؤسسـي لهـا، وتكـون مجتمـع الدراسـة مـن جميـع أعضـاء الهيئـة التدريسـية فـي كليـات التربيـة فـي الجامعـة الإسـلامية، وجامعـة الأزهـر، وجامعـة الأقصـى للعـام الدراسـي 2014 البالـغ عددهـم (149)، وقـد توصلـت الدراسـة إلـى عـدة نتائـج مـن أهمهـا:

1. بلغـت درجـة موافقـة أفـراد عينـة الدارسـة علـى ممارسـة قيـادات كليـات التربيـة لمهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي وتحسـين الأداء المؤسسـي إلـى درجـة مرتفعـة.
2. توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائيـة عنـد المسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) بيـن متوسـط تقديـرات أعضـاء هيئـة التدريـس لدرجـة امتـلاك قيـادات كليـات التربيـة لمهـارات التخطيـط الاسـتراتيجي وممارسـة قيـادات كليـات التربيـة لتحسـين الأداء المؤسسـي تعـزى لمتغيـر الجامعـة، وكذلـك أشـارت الدراسـة أنـه لا توجـد فـروق تعـزى لمتغيـر الرتبـة الأكاديميـة وسـنوات الخبـرة. وأوصـت الدراسـة إلـى وضـع آليـات محـددة وممنهجـة، تعمـل علـى تعزيـز مشـاركة المجتمـع الداخلـي والخارجـي لكليـات التربيـة فـي عمليـة التخطيـط الاسـتراتيجي. ومراعـاة المرونـة فـي الخطـط الاسـتراتيجية، والاهتمـام بالبدائـل الاسـتراتيجية عنـد إعـداد الخطـط التنفيذيـة؛ بسـبب كثـرة التغيـرات السياسـية والاقتصاديـة التـي تؤثـر فـي عمليـة التطبيـق.

هدفـت دراسـة (Christopher, 2013) إلـى تحديـد العلاقـة بيـن التخطيـط الاسـتراتيجي وتمكيـن القـادة لأعضـاء هيئـة التدريـس والموظفيـن، وتعـرف تصـورات رؤسـائهم فـي وضـع خطـط اسـتراتيجية طويلـة الأجـل فـي جامعـة إنديانـا ويسـليان فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة. اسـتخدمت الدراسـة المنهـج الوصفـي وتـم تصميـم أداة للبحـث طبقـت علـى عينـة عشـوائية مـن خـلال الشـبكة الإلكترونيـة وبلغـت (411) موظفـا و (256) عضـوًا مـن أعضـاء هيئـة التدريـس، وأسـفرت الدراسـة عـن العلاقـة بيـن التخطيـط الاسـتراتيجي وتمكيـن القـادة كانـت إيجابيـة، وأن

التخطيط الاستراتيجي يعمل على تمكين القادة وتهيئة الظروف لأعضاء هيئة التدريس والموظفين للاستفادة من طاقتهم وزيادة مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة، وأن قادة الجامعة يسهمون في شكل كبير في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى من خلال دراسة المجالات التي يجب التركيز عليه في البيئة الداخلية والخارجية.

وأهتم محمد (2012) بدراسة تناول فيها معرفة تأثير مهارات القائد الإداري المتمثلة بالمهارات (الفنية، الفكرية والإنسانية) على التخطيط الاستراتيجي المتمثل بالرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية. دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة استبيان مكون من محورين: المحور الأول مهارات القائد الإداري والمحور الثاني التخطيط الاستراتيجي، إضافة الى بعض المقابلات الشخصية. وطبقت الدراسة على عينة من (44) عميد ومعاون عميد كليات العلمية والإدارية في جامعة الكوفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير معنوي بين أغلب مهارات القائد الإداري والتخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة بتظافر جهود العاملين في كليات العلمية والإدارية للوصول إلى عمل رؤية ورسالة وإعلانها الى المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.

في حين قام الهويش (2013) بدراسة هدفت إلى تحديد دور مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم، ومتطلبات تطوير دور مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة من (165) مديرًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية كانت بدرجة كبيرة، وجاءت الموافقة على متطلبات تطوير دور مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة. أوصت الدراسة إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي في كل إدارة تعليمية، وتطوير البرامج المقدمة لمديري المدارس بما يطور مهارات التخطيط الاستراتيجي.

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة أن هناك تأكيدًا على معرفة العوامل الإدارية والفنية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وأهميتها في تمكين القادة، في حين هدفت بعض الدراسات لمعرفة درجة ممارسة القيادات لمهارات التخطيط الاستراتيجي، فمعظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات. استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في إعداد الإطار النظري وتفسير النتائج ومناقشتها. فضلا عن أن بعض الدراسات تعد منطلقا لهذه الدراسة، وذلك استكمالا للنسق البحث العلمي في سد وإكمال بعض نواحي القصور في الدراسات السابقة.

وتتميز الدراسة الحالية باستخدامها المنهج شبه التجريبي، لتطبيق برنامج تدريبي على فئة القائدات الأكاديميات لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يعطي نتائج الدراسة أهمية خاصة كونها تمثل بيان فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القائدات الأكاديميات.

مشكلة الدراسة:

تزايد في السنوات الأخيرة في الجامعات السعودية الاهتمام بالجودة والحصول على التصنيفات المحلية والإقليمية والعالمية للجودة، مما ترتب علية زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يعد من الأساليب التي تساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعليتها، وإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات التي تستند إلى فهم وتحليل البيئة الداخلية للجامعة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وإمكانية التعرف إلى بيئة الجامعة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها.

وفي ضوء المنافسة الشديدة بين الجامعات التعليمية المحلية والدولية للحصول على مراكز متقدمة فيما بينها، وذلك من خلال العمل على استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي وتفعيلها لدى القيادات الأكاديمية، سعت كليات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، في ضوء رؤيتها الواضحة، بدءا بتطوير هياكلها إلى تطوير إمكاناتها التنظيمية، وبرامجها الأكاديمية، وتزويد طواقمها الأكاديمية بالمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها، والتي أهمها مهارات التخطيط الاستراتيجي التي أدخلت كمفهوم جديد لهذه الكليات نظرًا لأهميتها، من أجل تحسين بنيتها الداخلية ومخرجاتها الأكاديمية. وبحكم طبيعة عمل الباحثة بالتخطيط الاستراتيجي واطلاعها على واقع العمل الإداري وملاحظتها لاختلاف ممارسات مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القائدات الأكاديميات وانعكاسها على أداء الخطط الاستراتيجية، أعدت الباحثة برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل يوجد تفاوت في مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل؟

2. هل يوجد أثر للبرنامج التدريبي على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من القائدات الاكاديميات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل؟

فرضيات الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاته تمت صياغة الفرضيتين الآتيتين:

1. يوجد تفاوت في مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للبرنامج التدريبي على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من القائدات الاكاديميات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية وتتمثل في:

1. حصر بعض الدراسات المرتبطة بمهارات التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها.

2. ترجع أهمية البحث الحالي إلى محاولة إثراء الجانب النظري لإكساب القيادات الأكاديمية المهارات اللازمة تنميتها للتخطيط الاستراتيجي.

3. مساعدة القيادات الأكاديمية على التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية استخدمها في إعداد الخطة الاستراتيجية.

4. تعد الدراسة الأولى حسب علم الباحثة في الجامعات السعودية لتصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الأهمية العملية وتتمثل في:

1. أن الباحثة تأمل أن تكون هذه الدراسة ذات فائدة على المدى البعيد للقيادات الأكاديمية في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية ضمن معايير علمية.

2. تدريب القيادات الأكاديمية على توظيف مهارات التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطط الاستراتيجية.

3. يفيد قيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على وضع الخطط

الاستراتيجية لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الإنجاز، مع تحديد أوجه القصور، وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

4. تسعى لتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة التي تسهم في تفعيل مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
2. التعرف على تفاوت مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
3. التعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للبرنامج التدريبي على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من القائدات الاكاديميات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

حدود ومحددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على:

أولا: حدود الدراسة:

- حدود بشرية: القيادات الأكاديمية النسائية:(عميدة، وكيلة، رئيسة قسم) في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- حدود زمانية: طبق هذا البحث خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2017 - 2018م.
- حدود الموضوع: معرفة فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

ثانيا: محددات الدراسة:

- نتائج الدراسة تتحدد بمدى توفر دلالات صدق وثبات للأداة المستخدمة في هذه الدراسة.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع.
- تتحدد نتائج الدراسة بالتصميم التجريبي المستخدم في هذه الدراسة والذي اقتصر فقط على مجموعة واحدة.

مصطلحات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية التعريفات الإجرائية التالية:

مهارات التخطيط الاستراتيجي: مدى تمكن القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من صياغة الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وتم التعرف إليه من خلال تطبيق البرنامج التدريبي والإجابة عن الاستبانة المعدة.

البرنامج التدريبي: تخطيط مجموعة من الجلسات متضمنة أنشطة وورش تعليمية تهدف إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، يتم تدريب القيادات الأكاديمية عليها لتحقيق أهداف البرنامج ورفع مستوى الأداء لدى القيادات الأكاديمية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهن.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

تم استخدم المنهج شبه التجريبي، وذلك في ظل التقيد بمقوماته الأساسية، وما يقتضيه ذلك من تحكم دقيق في المتغيرات المستقلة وما تشتمل عليه من ظروف تجريبية والضبط التجريبي لكافة المتغيرات الدخيلة. وذلك من خلال التصميم التجريبي ذي المجموعة الواحدة: (O2XO1) حيث:(O1) الاختبار القبلي (الاستبانة الأولى)، (O2) الاختبار البعدي (الاستبانة الثانية)، (X) المعالجة التجريبية (البرنامج التدريبي).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (30) قائدة أكاديمية (عميدة، وكيلة، رئيسة قسم) من مختلف كليات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2017– 2018.

بناء البرنامج التدريبي:

فلسفة بناء البرنامج:

بعد تحديد مهارات التخطيط الاستراتيجي وتحليل كل مهارة إلى مجموعة من الفقرات، تم بناء مجموعة من الجلسات والأنشطة قائمة على مهارات التخطيط الاستراتيجي لتنمية تلك المهارات، وقد بنيت هذه الأنشطة على فلسفة وفكر تبلور في التتابع والنمو في كل مهارة، والتتابع والتكامل بين مهارات التخطيط الاستراتيجي. وقد أعتمد البرنامج المعد على استخدام أنماط وطرق متعددة في التدريس مثل:

1. اتباع أسلوب المحاضرة الفعالة من خلال الاستعانة بتوظيف جهازي العرض التوضيحية والحاسوب، وعرض المعلومات، والأمثلة بواسطتهما.
2. استخدام استراتيجيات التعلم النشط، وأسلوب الحوار والمناقشة.
3. تقسيم القيادات الأكاديمية إلى مجموعات عمل، لحثهن على أن يكن فاعلات ومشاركات في أنشطة وفعاليات البرنامج، مما يترك أثرًا إيجابيًّا في نفس القائدة بحيث تتناول كل مجموعة مهمة تدريبية واضحة ومحددة.

إجراءات بناء البرنامج: مر بناء البرنامج بعدة خطوات هي:

1. الإعداد لبناء البرنامج: وشمل ذلك فحص العديد من الدراسات والبحوث التي اهتمت بتصميم البرامج التدريبية، وكيفية تنظيمها، وتقويمها. ووضع إطار نظري حول البرنامج وطبيعته (مهارات التخطيط الاستراتيجي) وأيضا تخطيط البرنامج وتقويمه من قبل لجنة الحقائب التدريبية في كلية التربية للبنات الجبيل.
2. إعداد الإطار العام للبرنامج: وتعد الأهداف التعليمية من أهم ما ترتكز عليه مكونات أي برنامج تعليمي، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحدده ومعلنه للمتدربات.

تحديد أهداف البرنامج:

هدف بناء البرنامج التدريبي إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي: (الرؤية، والرسالة، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، والأهداف الاستراتيجية)، وتم تحديد أهداف البرنامج كما يلي:

1. إكساب المتدربات مهارة صياغة الرؤية، والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء كمهارات للتخطيط الاستراتيجي.
2. إكساب المتدربات خطوات إعداد الخطط الاستراتيجية.
3. توظيف المتدربات مهارات التخطيط الاستراتيجي في بناء الخطة الاستراتيجية.

اختيار محتوى البرنامج:

تم اختيار محتوى البرنامج بحيث يكون متناسقا مع الأهداف، وقابلا للتقويم، ومتنوعا، ويحقق مهارات التخطيط الاستراتيجي، ويشمل الموضوعات الآتية:

1. الوحدة الأولى: (مهارة صياغة الرؤية والرسالة)

2. الوحدة الثانية: (مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة سوات (SWOT).
3. الوحدة الثالثة: (مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء)

الوسائل التعليمية للبرنامج:

تم تطبيق جلسات وأنشطة البرنامج في قاعة التعليم النشط بمقر وكالة التطوير الإداري بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل واستخدام أجهزة العرض والخامات اللازمة لورش العمل.

الأنشطة التعليمية للبرنامج:

اشتمل البرنامج على أنشطة التعلم النشط المتنوعة، التي تمكن المتدربة من ممارسة وتطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي، وأسئلة ومناقشات مع القيادات لمعرفه مدى تقدمهن في البرنامج.

أساليب تقويم البرنامج: أشتمل البرنامج على الأساليب الأتية:

1. التقويم القبلي: بداية البرنامج باستخدام الاستبانة.
2. التقويم المرحلي أو البنائي: أثناء جلسات البرنامج باستخدام استمارة التقويم اليومية.
3. التقويم النهائي: بعد الانتهاء من جلسات البرنامج باستخدام الاستبانة.

تقنين البرنامج:

استخدم الصدق الظاهري حيث وضع البرنامج في استمارة استطلاع رأي، وعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال برامج التدريب ومجال المناهج والإدارة التربوية، لإبداء رأيهم حول مدى تنظيم البرنامج ومكوناته من أهداف ومحتوى وأنشطة وأساليب التقييم، ومدى صلاحية البرنامج للتطبيق، وأجريت التعديلات للبرنامج حتى أصبح صالحا للتطبيق.

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من: خمسة مجالات مهارات التخطيط الاستراتيجي: (الرؤية، والرسالة، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، والأهداف الاستراتيجية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وقد مرت الاستبانة بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة العمرات (2014) ودراسة أبو حسنة (2014) وذلك للاستفادة منها في تحديد مجالات الاستبانة، وصياغة الفقرات التي تمثل كل مجال.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانة، ومدى وضوحها، وملاءمة فقراتها لمجالاتها.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (7) من المحكمين المختصين ممن يحملون شهادة الدكتوراه في تخصصات العلوم التربوية، للتحقق من صدق محتواها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات لصياغة فقرات الاستبيان لتكون أكثر وضوحًا وفهمًا.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، إذ بلغت قيمته لمهارات التخطيط الاستراتيجي ككل (0.95)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة، الجدول رقم (1) أدناه يوضح معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ الفا.

جدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي
الرؤية	0.86
الرسالة	0.85
تحليل البيئة الداخلية	0.81
تحليل البيئة الخارجية	0.81
الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء	0.89
مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	0.92

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم استخدام تصميم المجموعة الواحدة باختبار قبلي وبعدي، وتضمن المتغير المستقل (البرنامج التدريبي)، والمتغير التابع (مهارات التخطيط الاستراتيجي)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» بين القياسين القبلي والبعدي.

عرض النتائج ومناقشتها: فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تهدف الدراسة الحالي إلى قياس فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وللتحقق من هدف الدراسة لا بد من التحقق على فروض الدراسة، وهي:

الفرض **الأول:** لا يوجد تفاوت في مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

للإجابة عن هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في التطبيق البعدي على عبارات كل مهارة من مهارات التخطيط الاستراتيجي: (الرؤية، والرسالة، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، والأهداف الاستراتيجية)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	الرسالة	4.80	0.301
1	الرؤية	4.79	0.340
5	الأهداف الاستراتيجية	4.76	0.373
3	البيئة الداخلية	4.70	0.474
4	البيئة الخارجية	4.69	0.403
	الكلي	4.75	0.358

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.69 - 4.80)، إذ جاءت الرسالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.80)، بينما البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.69)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.75).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الرؤية:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الرؤية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	توضع بناء على وحدة الفريق.	4.90	0.305	كبيرة
2	2	تتصف بالبساطة والوضوح.	4.87	0.346	كبيرة
2	3	تتميز بالطموح وحفز العاملين والطلبة على تحقيق مستوى من الإنجاز.	4.87	0.346	كبيرة
4	9	تتصف بالمرونة يُسمح باستخدامها كقاعدة للمبادرات المستقبلية.	4.83	0.379	كبيرة
4	11	تشعل الحماس والنشاط والهمم للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي.	4.83	0.379	كبيرة
6	7	تتسم بالواقعية والقابلية للتحقق في حدود المدى الزمني للخطة.	4.80	0.407	كبيرة
7	1	يشارك العاملون والطلبة والمجتمع المحلي في صياغتها.	4.73	0.583	كبيرة
7	4	تحتوي على قدر من التحدي المستمر.	4.73	0.521	كبيرة
7	8	تُترجم إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس.	4.73	0.640	كبيرة
7	10	تتمكن من تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها.	4.73	0.583	كبيرة
11	5	تراعي الوضع الحالي للمؤسسة.	4.63	0.556	كبيرة
		الرؤية	4.79	0.340	كبيرة

يبين الجدول (3) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.63 - 4.90)، إذ جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على «توضع بناء على وحدة الفريق» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.90)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها «تراعي الوضع الحالي للمؤسسة» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.63). وبلغ المتوسط الحسابي للرؤيا ككل (4.79).

المجال الثاني: الرسالة:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الرسالة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	تتميز بالمرونة بحيث تعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمؤسسة.	4.90	0.305	كبيرة
1	18	تتصف بالواقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.	4.90	0.305	كبيرة
3	13	يشارك العاملين والطلبة والمجتمع المحلي في صياغها.	4.83	0.379	كبيرة
3	16	تكون بمثابة المرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.83	0.379	كبيرة
3	19	يُراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المؤسسة.	4.83	0.461	كبيرة
6	12	يمكن تحويلها إلى خطط واستراتيجيات وبرامج.	4.80	0.407	كبيرة
7	15	تصل إلى كافة الجهات والأطراف ذات العلاقة.	4.77	0.504	كبيرة
8	14	تعكس الصفات المميزة والرئيسة للمؤسسة.	4.67	0.606	كبيرة
8	20	تعمل على تحقيق التكامل بين المؤسسة والبيئة الخارجية عند صياغتها.	4.67	0.479	كبيرة
		الرسالة	4.80	0.301	كبيرة

يبين الجدول (4) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.67 - 4.90)، إذ جاءت

الفقرتـان (17 و18) ونصهمـا «تتميـز بالمرونـة بحيـث تعكـس القيـم والمعتقـدات المرتبطـة بالمؤسسـة»، و»تتصـف بالواقعيـة بدرجـة تسـمح بتحقيـق أهدافهـا» فـي المرتبـة الأولى وبمتوسـط حسـابي بلـغ (4.90)، بينمـا جـاءت الفقرتـان (14 و20) ونصهمـا «تعكـس الصفـات المميـزة والرئيسـة للمؤسسـة»، و«تعمـل علـى تحقيـق التكامـل بيـن المؤسسـة والبيئـة الخارجيـة عنـد صياغتهـا» بالمرتبـة الأخيـرة وبمتوسـط حسـابي بلـغ (4.67). وبلـغ المتوسـط الحسـابي للرسـالة ككل (4.80).

المجال الثالث: البيئة الداخلية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	تحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعمل في المؤسسة بفاعلية.	4.83	0.531	كبيرة
1	25	تحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة وتعمل على معالجتها.	4.83	0.379	كبيرة
3	23	تقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	4.80	0.484	كبيرة
4	28	تفوض بعض الصلاحيات إلى العاملين كل حسب تخصصه.	4.77	0.626	كبيرة
5	29	تتأكد من مدى كفاءة وجاهزية المباني والمرافق المختلفة في المؤسسة.	4.73	0.640	كبيرة
5	32	تتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية.	4.73	0.640	كبيرة
7	22	تساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجاتهم المهنية.	4.67	0.547	كبيرة
7	27	تقدم الحوافز المعنوية والمادية للعاملين والطلبة المبدعين باستمرار.	4.67	0.758	كبيرة

9	31	تعمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية التعلمية.	4.63	0.669	كبيرة
10	21	توفر الإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بأعمال المؤسسة.	4.57	0.626	كبيرة
11	26	توظف وسائل الاتصال الفعالة مع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي لتوضيح الأهداف.	4.57	0.817	كبيرة
11	30	تنظم برامج تدريبية للعاملين والطلبة وفق حاجاتهم وحاجات التطوير في المؤسسة.	4.57	0.679	كبيرة
		البيئة الداخلية	4.70	0.474	كبيرة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.57 - 4.83)، إذ جاءت الفقرتان (24 و25) ونصهما «تحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعمل في المؤسسة بفاعلية»، و«تحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة وتعمل على معالجتها» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.83)، بينما جاءت الفقرات (21|، 30،26) ونصها: «توفر الإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بأعمال المؤسسة»، و«توظف وسائل الاتصال الفعالة مع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي لتوضيح الأهداف»، و«تنظم برامج تدريبية للعاملين والطلبة وفق حاجاتهم وحاجات التطوير في المؤسسة» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.57). وبلغ المتوسط الحسابي للبيئة الداخلية ككل (4.70).

المجال الرابع: البيئة الخارجية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تتعرف ماهية فلسفة وثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المؤسسة.	4.83	0.379	كبيرة
2	35	تحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة.	4.80	0.484	كبيرة
3	33	تدرس الموارد المادية والبشرية التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	4.70	0.794	كبيرة
4	36	تتعرف على الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	4.67	0.547	كبيرة
4	37	تفعّل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية.	4.67	0.844	كبيرة
4	39	تدرس أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المؤسسة والخدمات التي تقدمها.	4.67	0.547	كبيرة
7	40	تحدد المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على المؤسسة.	4.60	0.621	كبيرة
8	38	تتعرف على مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث الجارية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية.	4.57	0.626	كبيرة
		البيئة الخارجية	4.69	0.403	كبيرة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.57 - 4.83)، إذ جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على «تتعرف ماهية فلسفة وثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المؤسسة» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (38) ونصها «تتعرف على مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث الجارية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.57). وبلغ المتوسط الحسابي للبيئة الخارجية ككل (4.69).

المجال الخامس: الأهداف الاستراتيجية:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	50	تحدد أدوار العاملين في المؤسسة.	4.87	0.434	كبيرة
2	42	تراعي مطالب العاملين والطلبة والمجتمع المحلي عند صياغتها.	4.83	0.461	كبيرة
2	44	تصاغ بطريقة واضحة ومحددة بزمن.	4.83	0.379	كبيرة
4	43	تصاغ بحيث تكون واقعية قابلة للتطبيق.	4.80	0.407	كبيرة
4	46	تصاغ الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون شاملة لكافة مجالات عمل المؤسسة.	4.80	0.484	كبيرة
6	41	تُصاغ بطريقة قابلة للقياس والتقويم.	4.77	0.504	كبيرة
6	45	تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة.	4.77	0.430	كبيرة
6	47	تُحدد بما يتناسب مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها المادية والبشرية.	4.77	0.504	كبيرة
9	51	تُصاغ بحيث تكون مرنة تستوعب التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة	4.70	0.535	كبيرة
10	48	تُصاغ بحيث تكون مرشدا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.63	0.669	كبيرة
10	49	تزود المؤسسة بمعايير لتقييم الأداء المؤسسي.	4.63	0.615	كبيرة
		الأهداف الاستراتيجية	4.76	0.373	كبيرة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.63 - 4.87)، إذ جاءت الفقرة رقم (50) والتي تنص على «تحدد أدوار العاملين في المؤسسة» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.87)، بينما جاءت الفقرتان (49،48) ونصهما «تُصاغ

بحيث تكون مرشدا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية»، و«تزود المؤسسة بمعايير لتقييم الأداء المؤسسي» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.63). وبلغ المتوسط الحسابي للأهداف الاستراتيجية ككل (4.76).

الفرض **الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) للبرنامج التدريبي على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من القائدات الاكاديميات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

للإجابة عن هذا الفرض تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل قبل وبعد تطبيق البرنامج، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار «ت» للبيانات المترابطة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» بين القياسين القبلي والبعدي لمهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

	التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الرؤية	قبلي	30	3.58	0.616	-10.071	29	0.000
	بعدي	30	4.79	0.340			
الرسالة	قبلي	30	3.61	0.602	-10.019	29	0.000
	بعدي	30	4.80	0.301			
البيئة الداخلية	قبلي	30	3.61	0.574	-7.594	29	0.000
	بعدي	30	4.70	0.474			
البيئة الخارجية	قبلي	30	3.51	0.615	-8.331	29	0.000
	بعدي	30	4.69	0.403			
الأهداف الاستراتيجية	قبلي	30	3.53	0.652	-8.615	29	0.000
	بعدي	30	4.76	0.373			
الكلي	قبلي	30	3.57	0.513	-10.268	29	0.000
	بعدي	30	4.75	0.358			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين القياسين القبلي والبعدي في جميع المجالات لمهارات التخطيط الاستراتيجي وجاءت الفروق لصالح القياس البعدي مما يدل على وجود أثر للبرنامج التدريبي على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي.

مناقشة النتائج:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض **الأول:** لا يوجد تفاوت في مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا الفرض أن المتوسطات الحسابية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل قد تراوحت ما بين (4.69 - 4.80) بدرجة كبيرة، إذ جاءت الرسالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.80)، ويليها مهارة الرؤية بمتوسط حسابي (4.79)، بينما البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.69)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.75).

ويتضح مما سبق أن تقديرات القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجات متقاربة، وأن أكثر المهارات لتقديرات القيادات الأكاديمية هي مهارة الرسالة، وأقل المهارات هي مهارة البيئة الخارجية. كما تختلف تقديرات القيادات الأكاديمية الدالة على نفس المهارة. ويعزى ذلك إلى أن القائدات الأكاديميات في جامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل يمتلكن مهارات التخطيط الاستراتيجي.

فقد جاءت الرؤية في المرتبة الثانية؛ لأن من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي صياغة الرؤية؛ لأنها هي الأساس والقاعدة التي تبنى عليها سائر مهارات التخطيط الاستراتيجي لذلك تتطلب جهد كبير في صياغتها وفق أسس ومعايير علمية واضحة، تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الداخلية والخارجية، فهي رؤيا مستقبلية طموحة وحالمة للمؤسسة يصعب تحديدها وحصرها، بينما صياغة الرسالة تبنى على الرؤية، ومن ثم يسهل على القادة الأكاديميين صياغتها وفق أسس ومعايير علمية واضحة معتمدة فيها على صياغة الرؤية، باعتبار أن الرسالة هي تتحدث عن أشياء أكثر واقعية ومرونة من الرؤية وبالتالي يسهل صياغتها. وجاءت البيئة الخارجية بمرتبة أقل وذلك لصعوبة تحديد وحصر العوامل البيئية الخارجية ومدى تأثيرها على المؤسسة ومن ثم يصعب تحليلها، مثل عملية تحليل البيئة الداخلية، كما أن البيئة الخارجية في تغير مستمر في ظل الظروف السياسية

والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ولا سيما المجتمع السعودي في ظل رؤية 2030 مما يصعب حصرها وتحليلها وقياسها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو حسنة (2014) التي أظهرت أن درجة موافقة أفراد عينة الدارسة على ممارسة قيادات كليات التربية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي إلى درجة مرتفعة. ودراسة (Altinkurt, 2015) التي أشارت إلى أن موظفي مديريات التربية في كوتاهيا ومديري المدارس بشكل عام لديهم مواقف إيجابية تجاه التخطيط الاستراتيجي باستثناء بعدي (عدم الثقة ومقاومة التغيير) وفقا لسنوات الخدمة ومكان العمل ووجود ارتباط إيجابي بين أبعاد أداة الدراسة. ودراسة الهويش (2013) التي توصلت إلى أن ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية كانت بدرجة كبيرة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرض **الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) للبرنامج التدريبي على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة من القائدات الاكاديميات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا الفرض إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات درجات القيادات الأكاديمية في كل مهارة من مهارات التخطيط الاستراتيجي بين الأداء القبلي والأداء البعدي، وكانت جميع هذه الفروق لصالح متوسط درجات القيادات الأكاديمية في الأداء البعدي، مما يدل على وجود أثر للبرنامج التدريبي على تحسن مستوى القيادات الأكاديمية في مهارات التخطيط الاستراتيجي.

ويعزى ذلك إلى فاعلية الطرق والأساليب التي تم استخدمها أثناء جلسات البرنامج التدريبي القائم على خطوات علمية، إذ كانت تعطى الفرصة لكل قائدة للمناقشة والحوار في المعارف والمعلومات التي تجد اتجاهها غموض أو كانت جديدة بالنسبة لها. وإتاحة الوقت للحوار والمناقشات بين القائدات؛ مما يولد نوع من الحيوية والنشاط وخلق روح التنافس بينهم، كما حرصت الباحثة على الترتيب والتسلسل الفكري لشرح المعلومات مع ذكر أمثلة واقعية قدر الإمكان توضح المعنى المرجو من المعلومة، إضافة إلى ذلك شعور وإحساس القائدات بمدى أهمية الموضوع، خاصة بعد تطبيق الاستبيان القبلي. حيث تم تكليف جميع القائدات بتطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي بشكل تسلسلي من خلال الطلب من القائدات بإعداد الخطة الاستراتيجية للكلية التي تعمل فيها من خلال جلسات التدريبية التي بدأت بصياغة الرؤية ومن ثم الرسالة، وتدريب القائدات على مهارة التحليل الاستراتيجي سوات (SWOT)، وعمل تحليل داخلي وخارجي للكلية، ومن ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية وفقا للتحليل الاستراتيجي الذي قامت به، ووضع مؤشرات الأداء

المناسبة لها وفق نماذج وأمثلة تطبيقية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العسكر (2015) التي أظهرت النتائج أن كلا العوامل الإدارية والفنية حصلت على موافقة بدرجة كبيرة جدا، وكان من أبرز العوامل في محور العوامل الإدارية توفر قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة العليا وإدارة القسم، والمتابعة المستمرة، والتقويم الدائم لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وفي محور العوامل الفنية كانت أبرز العوامل تبني المنهجية العلمية في تنفيذ التخطيط وامتلاك فريق التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على التحديد الواضح للأهداف المراد تحقيقها. وكذلك اتفقت مع دراسة (Chris-topher, 2013) التي أسفرت إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين القادة في الجامعة كانت إيجابية، وأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تمكين القادة وتهيئة الظروف لأعضاء هيئة التدريس وزيادة مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة، وأن قادة الجامعة يسهمون في شكل كبير في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. الاستفادة من محتوى البرنامج التدريبي من خلال عقد دورات تدريبية لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
2. تحويل البرنامج التدريبي إلى حقيبة تدريبية للاستفادة منها في تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
3. تفعيل امتلاك القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
4. . زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح.
5. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.
6. الاهتمام بالبرامج التدريبية لتوظيف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات العليا بشكل أكبر.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2014). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية.

بشير، رشا. (2012). درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها [رسالة ماجستير غير منشورة].

أبو حسنة، أحمد. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

الخفاجي، نعمة وطاهر، الغالبي، وعبد الرحمن، الجبوري، وجمال، الدباغ. (2009). الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدجني، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

سفلو، أماني. (2011). تقييم البيئة الداخلية باستخدام تحليل سوات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حلب.

السكارنة، بلال. (2011). التخطيط الاستراتيجي. دار الميسر للنشر.

ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا. (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم «رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية». دار الفكر العربي.

العارف، نادية. (2001). الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية.

عبيد، عصام. (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسات المعلومات، 1، 44-47.

العجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العسكر، عبد العزيز. (2015). متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس (جامعة الملك سعود)، 49، 3-59. https://doi.org/10.12816/0012560

العمرات، محمد. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية (جامعة البحرين)، 1(15)، 307-335.

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (ط3). دار وائل للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد. (2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة الإمارات)، 2(18)، 37-75.

الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. دار المناهج.

محمد، أحمد. (2018). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. دار الميسر للنشر والتوزيع.

محمد، صفاء. (2012). مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة). أوراك للعلوم الإنسانية، 1(5)، 380-413.

المرسي، جمال الدين. (2006). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الدار الجامعية.

مرسي، نبيل، وعبد السلام، أحمد. (2006). الإدارة الاستراتيجية. المكتب الجامعي الحديث.

مساعدة، ماجد. (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الهويش، خالد. (2013). دور مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.

المراجع الأجنبية:

Albrecht, K. (2010). *The northbound train*: *Finding the purpose, setting the direction, shaping the destiny of your organization*. American management association international.

Altinkurt, Y. (2015). Attitudes of employees of provincial directorates of national education and school administrators towards strategic planning. *Journal of Educational Administration*, 5(40), 407- 424.

Christopher, A. (2013). Leadership that empowers: How strategic planning relates to followership. *Engineering management journal*, 4(25), 1732-. https://doi.org/10.108010429247.2013.114319/92

Nicholas, P & David, C. (2014). Implementing best practices for needs assessment and strategic planning systems: Social work and faith-based organization collaboration A case study, *Journal of The North American Association of Christians in Social Work, Social Work & Christianity*, 1(4), 7994-.

Romanization Arabic References: **الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:**

ʾidrys thābitun wa-al-marisiyyu jamāla al-dīni (2014). al'idārata al-astrātyjyah mafāhīma wanamādhija taṭbīqiyyata al-dāru aljāmi'iyyatu

bashyrun rashshan (2012). darajata mumārasati kulliyyāti al-tarbiyati lil-takhṭīṭi al-astrātyjy wa'alā'āaqattu bi'idārati aljawdati al-shāmilati min wajhati naẓari ʾa'ḍā'i hay'ati al-tadrīsi bihā risālata mājistīri ghayri manshūratin

ʾabū ḥusnatin ʾaḥamdun (2014). mahārāti al-takhṭīṭi al-astrātyjy ladā qīādātin kulliyyātin al-tarbiyata fī aljāmi'āti alfilasṭīniyyati wa'alā'āaqatihā bitaḥsīni al'adā'i almu'assasiyyi lahā risālata mājistīri ghayri manshūratin aljāmi'ata al'islāmiyyata

alkhafājiyyi na'amatan waṭāhira alghālibiyya wa'abda al-Raḥmāni aljubūriyya wajamālun al-dabbāgha (2009). alfikra al-astrātyjy qirā'ātin mu'āṣiratin dāru al-thaqāfati lil-nashri wa-al-tawzī'i

al-dujniyyu ʾīādu (2011). dawra al-takhṭīṭi al-astrātyjy fī jawdati al'adā'i almu'assasiyyi dirāsatu waṣaffiyyatu taḥlīliyyatu fī aljāmi'āti al-niẓāmiyyati alfilasṭīniyyati risālata duktwrāhi ghayri manshūratin aljāmi'ata al'islāmiyyata

suflū ʾmāniyyun (2011). taqyīma albī'ati al-dākhiliyyati bistikhdāmi taḥlīli sūātu risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata ḥulabin

al-skārnah bilālan (2011). al-takhṭīṭa al-astrātyjy dāru almuyassari lil-nashri

ḍaḥā'uī biyawmiyyi wa-al-mlyjy riḍā (2011). al-takhṭīṭa al-astrātyjy fī al-ta'līmi " ru'ā mustaqbaliyyatin wanamādhiji taṭbīqiyyati dāra alfikri al'arabiyyi

al'ārifu nādiyatan (2001). al'idārata al-astrātyjyah- 'idārata al'ulfiyyati al-thālithati al-dāru aljāmi'iyyatu

'abīdun 'iṣāmun (2009). al-takhṭīṭa al-astrātyjy fī mu'assasāti alma'lūmāti durrāsatu takhṭīṭiyyatu fī al'ususi wa-al-ma'āyīri lil-ru'yati wa-al-risālati fī mujtama'u alma'rifati majallatu dirāsāti alma'lūmāti 147 44- ،.

al'ajamiyyu muḥammada ḥusnayni (2008). al'idārata wa-al-takhṭīṭa al-trbī- al-naẓariyyata wa-al-taṭbīqa dāru almasīrati lil-nashri wa-al-tawzī'i

al'askaru 'abda al'azīzi (2015). mutaṭallibāti taf'īli al-takhṭīṭi al-astrātyjy fī 'aqsāmi kulliyyati al'ulūmi alijtimā'iyyati bijāmi'ati al'imāmi muḥammada bn su'ūdi al'islāmiyyati min wajhati naẓari 'a'ḍā'i hay'ati al-tadrīsi bi-al-kulliyyati majallatu risālati al-tarbiyati wa'ilmi al-nafsi jāmi'ata almaliki su'ūda 4959 3- ،. https://doi.org/10.128160012560/

al'umrātu muḥammadun (2014). mahārāti al-takhṭīṭi al-astrātyjy almutaḥaqqiqata ladā mudīriyyin wamudīrāti madārisi tarbiyati albatrā'i min wajhati naẓari almu'allimīna wa-al-mu'allimāti majallatu al'ulūmi al-tarbawiyati wa-al-nafsiyyati jāmi'ata albaḥrayni 1(15)، 335 307-.

alghālibiyyu ṭāhira w'idrys wi'la (2015). al'idārata al-astrātyjyah manẓūru manhajiyyu mutakāmilu ṭ dārun wi'la lil-nashri wa-al-tawzī'i

al-qṭāmyn 'aḥamdun (2002). al-takhṭīṭa al-astrātyjy fī mu'assasāti al-ta'līmi al'āmmi dirāsata taḥlīliyyata taṭbīqiyyata majallatu al'ulūmi aliqtiṣādiyyati wa-al-'idāriyyati jāmi'ata al'imārāti 2(18)75 37- ،.

alkarkhiyyi majīdun (2009). al-takhṭīṭa al-astrātyjy 'arḍa naẓariyya taṭbīqī dāru almanāhiji

muḥammadun 'aḥamdun (2018). al-takhṭīṭa al-trbī al-astrātyjy alfikra wa-al-taṭbīqa dāru almuyassari lil-nashri wa-al-tawzī'i

muḥammadun ṣafā'an (2012). mahārāti alqā'idi al'idāriyyi wa'tharihā fī al-takhṭīṭi al-astrātyjy dirāsata taṭbīqiyyata fī kulliyyātin jāmi'atin alkūfata 'awrāka lil-'ulūmi al'insāniyyati 1(5)، 413 380-.

almarisiyyu jamāla al-dīni (2006). al-tafkīra al-astrātyjy wa-al-'idārata al-astrātyjyah minhaja taṭbīqī al-dāru aljāmi'iyyatu

marisiyyun nabīlun wa'abda al-sullāmi 'aḥamdun (2006). al'idārata al-astrātyjyah almaktabu aljāmi'iyyu alḥadythu

musā'adatun mājidun (2013). al'idārata al-astrātyjyah mafāhīma- 'amalīāt- ḥālātin taṭbīqiyyatin dāru almasīrati lil-nashri wa-al-tawzī'i

al-hīsh khālidun (2013). dawra mushrifiyya al'idārati almadrasiyyati fī tanmiyati mahārāti al-takhṭīṭi al-astrātyjy ladā mudīriyyu almudārisi alibtidā'iyyati fī minṭaqati alqaṣīmi risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata almaliki 'abda al'azīzi