

٦

**تطوير أداء جامعة حائل  
على ضوء التوجهات الاستراتيجية  
للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي "آفاق"**

إعداد

د/ رضا إبراهيم المليجي  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد

د/ حنان سيد محمد  
أستاذ أصول التربية المساعد

د/ مجدي عبدالرحمن عبدالله  
أستاذ أصول التربية المساعد

٧

## تطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي "آفاق"

إعداد

د/ حنان سيد محمد / د/ رضا إبراهيم المليجي / د/ مجدي عبدالرحمن عبدالله  
أستاذ أصول التربية المساعد / أستاذ الإدارة التربوية المساعد / أستاذ أصول التربية المساعد

### مقدمة:

يعد التعليم الجامعي من أهم الأدوات الرئيسية التي تسهم في تنمية الفرد حيث يقع على عاتق التعليم مسؤولية إعداد الفرد، ومساعدته على مواجهة الحياة العملية، والعمل على صقل شخصيته، وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية مهارات التفكير، وتنمية المهارات الحياتية لديه، وإعداده لسوق العمل من خلال التخصص الذي يميل إليه في ضوء احتياجات المجتمع. (المليجي، ٢٠١١، ١٠).

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فقد حظى قطاع التعليم الجامعي باهتمام كبير في معظم دول العالم عامة وفي المملكة العربية السعودية خاصة، إذ نالت عمليات التحديث والتطوير في هذا القطاع الحيوي رعاية وتركيزاً خاصين من قبل القيادة الرشيدة، وعلى المستويات كافة؛ بما يعكس المكانة العالية للتعليم العالي وأهميته، ودوره الرئيس المؤثر في تطور المجتمع والنهوض به. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤، ٢).

وقد سعت المملكة العربية السعودية، في إطار خطتها التنموية من جهة، والاهتمام بالتعليم الجامعي وإتاحته، وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية من ناحية أخرى، إلى إنشاء عديد من الجامعات في جميع مناطق المملكة، ومنها جامعة حائل التي تأسست بمرسوم ملكي في يونيو ٢٠٠٥م بهدف توفير التعليم المتميز لأبناء المنطقة بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، وتخرج الكوادر الوطنية المؤهلة في المجالات العلمية والتقنية التي تحتاجها البلاد. (جامعة حائل، ٢٠١٣).

ويواصل التعليم العالي في المملكة مسيرته التطويرية بخطى حثيثة؛ تحقيقاً لرؤية خادم الحرمين الشريفين في جعل المعرفة منتجاً أصيلاً ومتجذراً في الوعي المجتمعي لكافة أبناء الوطن؛

عبر إحداث حراك دائم للتعليم العالي، وإيجاد نهج متكامل يبنى على آلية معرفية راسخة، تمد المجتمع بلبينات صالحة تسعى لتقدمه ورفعته، ومن هذه الرؤية شهدت السنوات الأخيرة قفزات نوعية في معدلات انتشار التعليم العالي وامتداده جغرافياً، بما يضمن حضوراً فاعلاً في مختلف مكونات المجتمع، فضلاً عن تكثيف الجهود في تعميق الجودة بالتوازي مع التمدد الأفقي؛ ليتحقق حسن الأداء وينعكس على جودة المخرجات التعليمية، وجدة البحوث والدراسات التي تلبى حاجات المجتمع وتطلعات الوطن (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤، ٤).

وتجسيدا لأهمية التعليم الجامعي وتحسين جودته، فقد سعت معظم الدول ومنها المملكة العربية السعودية- إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني بعض المداخل الحديثة يأتي في مقدمتها التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل نظمي يستشرف آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها، بتشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، والمتوقعة، واستشرف الفرص والإمكانيات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (مختار، ٢٠٠٧، ٢٦٢).

ويسهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة الجامعية ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المؤسسة الجامعية والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية مع المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الإستراتيجية العامة لها، وتعتبر هذه الإستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتحديات التي تبرز في بيئة المؤسسة الجامعية (Siegerdt, 2006,8).

ونظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الأطر التي توجه الجامعات نحو مستقبلها التي ترغب في الوصول إليه، والسماح لمختلف عناصر المنظومة الجامعية من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك وهو جودة الأداء الجامعي، فقد شرعت وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في وضع خطة إستراتيجية لوزارة التعليم العالي "آفاق" على مستوى الدولة ككل، والتي تمثل تجربة رائدة لتطوير وتعزيز كفاءة التعليم العالي، ولصوغ مستقبله، والارتفاع بمكوناته على النحو الذي يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة، وتعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة

آلية لتطوير أداء الجامعات، وإحداث نقلة نوعية لأساليب الإدارة، وتحقيق الريادة العالمية في التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠، ٤).

وتستند خطة "آفاق" على مجموعة من التوجهات الاستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تحقيق الجودة والتميز في التعليم الجامعي ومنها: رفع مستوى مؤامة التعليم الجامعي لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة والتنمية الوطنية، ورفع جودة مخرجات الجامعات من الطلبة والبحوث وكافة المساهمات المجتمعية، وزيادة فرص القبول، وتعزيز البحث العلمي وغيرها .

وقد تبع ذلك تشجيع الجامعات على إعداد خطط إستراتيجية لتطوير العملية التعليمية بها بحيث تكون متناغمة مع خطة آفاق، كما حاولت بعض الجامعات إنشاء وحدات للتخطيط الإستراتيجي بهدف نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بها، وتدعيم التفكير الإستراتيجي في تنفيذ مجريات العمل داخلها، وكذلك استحداث وحدات للتطوير الجامعي تهدف إلى مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة والتنافسية، وأنشأت وحدات لضمان الجودة بالكليات، بهدف نشر ثقافة الجودة والاعتماد، والعمل على جعلها جزءاً أصيلاً من ثقافة المؤسسة الجامعية، ووضع المعايير والنماذج المختلفة التي تستخدم لتقييم جودة الأداء التدريسي والإداري (الششمري والمليجي، ٢٠١٤، ٤).

وعلى الرغم من تعدد محاولات تطوير الجامعات السعودية -ومنها جامعة حائل- في السنوات الأخيرة، إلا أن المتأمل لواقع هذه الجامعات يجد أنها تعاني من بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً دون تحقيق مستوى ملموس من الجودة داخلها، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب، ومنها: ضعف عمليات التمويل، وقلة وجود ميزانيات خاصة بالبحث العلمي، وغياب التعاون العلمي بين كليات الجامعة، وتقديم البرامج التدريبية غير المرتبطة باحتياجات التنمية المهنية لديهم. (فاضل، ٢٠١١)؛ ( الزهراني، ٢٠١٠)؛ (العصيمي، ٢٠٠٨، ٣).

بالإضافة لذلك، فإنه على الرغم من توجه الجامعات بالملكة في الآونة الأخيرة نحو التخطيط لإنشاء نظام فعال لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي في كل مؤسسة/ كلية جامعية، ووضع خطة إستراتيجية ذات رؤية مستقبلية، وأهداف إستراتيجية، إلا أن هذه المحاولات لم تحقق

مستوى النجاح المتوقع منها، حيث كشفت المعايشة الميدانية لجامعة حائل عن غياب البعد الإستراتيجي في عمليات التطوير، وغياب المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في وضع إستراتيجية التطوير والخطط الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

ومن هنا دعت الحاجة إلى محاولة وضع تطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية لخطة "آفاق"، بهدف إكسابها القدرة على تحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية، ومساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل الطبيعة الدينامية لمجتمع القرن الحادي والعشرين، وبالأحرى مجتمع المعرفة.

### مشكلة الدراسة:

يجد المتتبع لواقع الجامعات السعودية أنها تواجه مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية، يأتي في مقدمتها: ضعف جودة عملية اتخاذ القرارات الجامعية، وسيادة شعور لدى متخذي القرار والأكاديميين بتدهور نوعية التعليم الجامعي، من حيث مستوى الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات الجامعية، والبرامج الأكاديمية، ومعارف الخريجين ومهاراتهم، وافتقارهم للقدرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتجددة، مما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسات الجامعية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (صالح القرني، ٢٠١٢، ٣).

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية لخطة وزارة التعليم العالي "آفاق"؟.

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري والمنهجي للخطة الإستراتيجية للتعليم العالي بالمملكة "آفاق"؟.
- ٢- ما أهم التوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي وفق خطة "آفاق"؟.
- ٣- ما واقع أداء جامعة حائل ومعوقاته في ضوء توجهات خطة "آفاق"؟.
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الإستراتيجية لخطة "آفاق"؟.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار الفكري والمنهجي للخطة الإستراتيجية للتعليم العالي بالمملكة "آفاق".
- ٢- الوقوف على طبيعة التوجه الإستراتيجي ومراحله ونماذجه.
- ٣- التعرف على أهم التوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي وفق خطة "آفاق".
- ٤- الكشف عن واقع أداء جامعة حائل ومعوقاته في ضوء توجهات خطة "آفاق".
- ٥- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الإستراتيجية لخطة "آفاق".

**أهمية البحث:**

- ١- مواكبته لتوجه الدولة وسعيها إلى الارتقاء بمستوى جودة التعليم الجامعي، من خلال العمل وفق معايير محددة.
- ٢- تناوله لخطة "آفاق" وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تسهم في تحديد الأطر التي توجه الجامعات نحو مستقبلها التي ترغب في الوصول إليه.
- ٣- إمكانية أن تسهم نتائج البحث في الكشف عن بعض أوجه القوة والضعف في أداء جامعة حائل، ومن
- ٤- ثم تحاول القيادات الأكاديمية بها دعم نقاط القوة، والقضاء على التهديدات ونقاط الضعف في الأداء الجامعي.
- ٥- تحسين فهم كل من العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل بوجه خاص، وإدارتها لکیفية تطوير أداء المؤسسة الجامعية التي يعملون بها.

**منهج البحث:**

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، حيث يعد من أنسب مناهج البحث ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث، فهو المنهج الذي أسهم في التعرف على أهم محددات الأداء الجامعي ومعوقاته في الجامعات السعودية، وأوضح الأطر الفكرية والمنهجية لخطة "آفاق" وأهم توجهاتها الاستراتيجية، كما ساهم في كشف واقع أداء جامعة حائل في ضوء هذه التوجهات.

## الدراسات السابقة:

وتتضمن:

١- دراسة (الشمرى والمليجي، ٢٠١٤): وقد استهدفت تقييم أداء جامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال التعرف على واقع مؤسسات التعليم الجامعي، بالتطبيق على جامعة حائل وأهم ملامحها، والتعرف على طبيعة بطاقة الأداء المتوازن وجدواها في التعليم الجامعي بوجه خاص، والتعرف على مداخل تقييم الأداء ومراحله، وكذلك الكشف عن واقع أداء جامعة حائل وفق أبعاد البطاقة، وتوصلت إلى محاولة إدارة الجامعة تقدير التكلفة المستقبلية للعملية التعليمية بالجامعة، وتوفير بعض المصادر البديلة والمكاملة للتمويل.

٢- دراسة (الجغيمان وآخرون، ٢٠١٢): وقد حاولت تطوير تقييم أداء كليات جامعة الملك فيصل في ضوء بعض الخبرات والتجارب العالمية لتقييم أداء الجامعات المعتمدة أكاديمياً، وتوصلت إلى وجود اتجاه إيجابي لدى المجتمع الأكاديمي لتطبيق معايير الجودة في تقييم الأداء الجامعي، إلا أن هناك نوع من عدم الرضا عن مستوى البرامج الدراسية في بعض الكليات.

٣- دراسة (أكينيل Akinyele، ٢٠١٠، ٢٩٣-٣٠٣): وقد استهدفت توضيح مدى فعالية نظم تقييم الأداء في إحدى الجامعات الخاصة بنيجيريا، بالتركيز على جامعة "كراوفورد Crawford"، وذلك من خلال التركيز على أداء الهيئة الإدارية، والوحدات الإدارية بها، وقد أكدت نتائجها أن عملية التقييم تعد بمثابة المؤشر الحقيقي الذي يتم من خلال التعرف على مستوى أداء الأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما أشارت إلى ضرورة التدريب والتنمية المهنية المستدامة للمشاركين في عملية تقييم الأداء الجامعي.

٤- دراسة (نايري وآخرون Nayeri & et al، ٢٠٠٨، ٣٣٢-٣٣٧): وقد حاولت توضيح مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات، وقد توصلت إلى دورها الفاعل في دعم المنظور الإستراتيجي في عملية التقويم المؤسسي، وأشارت أن قدرة المؤسسات الجامعية على التحليل البيئي الإستراتيجي لموقفها يتوقف على عدد

العلاء التي تجتذبهم ومستوى رضاهم عن الخدمة التي تقدمها، وكذلك على برامج التدريب والتنمية المهنية للعاملين.

٥- دراسة (موليس ومارجينسن Mollis & Marginson، ٢٠٠٢، ٣١١-٣٣٠): وقد استهدفت تقييم أداء بعض الجامعات في كل من الأرجنتين وأستراليا، وقد توصلت إلى أن الجامعات في كل من الأرجنتين وأستراليا تستخدم بعض مداخل التقييم المتمركزة حول المؤسسة لجدواها في تقييم جميع عناصر المنظومة الجامعية، كما أكدت أن عملية تقييم الأداء تسهم في تحقيق أهداف الجامعات، ومن ثم تحقيق جودة التعليم بها.

٦- دراسة (ماشادي وآخرون Mashhadi & et al، ٢٠٠٧، ٢٣٧-٢٤٣): وقد حاولت توظيف المدخل الموجه بالجودة Quality-Oriented Approach في تحليل البيئة التنافسية والإستراتيجية للتعليم الجامعي، وتوضيح المركز الإستراتيجي للجامعات في عصر الاقتصاد المعرفي، وذلك من خلال استخدام نموذج الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة في التعليم لتقييم عناصر المنظومة الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق ذلك، وتوصلت إلى وجود علاقة واضحة بين التخطيط الإستراتيجي لجودة التعليم الجامعي والمركز التنافسي المتقدم لها.

٧- دراسة (سوزان Susan، ٢٠٠٥): وقد استهدفت التعرف على المعوقات والإستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعاني من معوقات بشرية، ومؤسسية، ومالية، وتقنية، ومقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية، وبينما تتضمن معوقات المؤسسة الرئيسية الثقافة التنظيمية السلبية، والتكدس الإداري، أما المعوقات المالية فتتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق.

٨- دراسة (كامبل Campell، ٢٠٠٣، ١٠٤-١٢٦): وقد حاولت تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في مدينتي "بيركس وتشيستر" بولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، وتوضح هذه الدراسة ما إذا كان النمو المهني

النتائج بصورة خاصة من تطوير خطط إستراتيجية تنفذ في مدارس منطقتي بيركس وتشيستر، وأكدت نتائجها انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية، وأن مدارس المنطقتين بذلتا جهوداً مركزة لدعم النمو المهني في حين أن الأدب التربوي يؤكد أن تحسين ممارسات التعليم أدت إلى تحسين تعلم الطلاب، كما أن مدارس المنطقتين في ولاية بنسلفانيا حاولت تدعيم التعليم التراكمي الضروري لتنفيذ وتحقيق التغيير لمدارسهم.

٩- دراسة (كابورش Kaporch، ٢٠٠٣): وقد استهدفت الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي وأنماطه في معاهد وكليات التعليم العالي الكاثوليكي، ومعرفة المدى الذي تتحكم فيه السلطات الخارجية في عملية التخطيط الإستراتيجي بهذه المعاهد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وقد توصلت إلى أن غالبية الجامعات والكليات والمعاهد تسهم في عملية التخطيط الإستراتيجي، وأن المشاركين في الدراسة أكدوا أن التخطيط دعم رسالة المؤسسة الجامعية، وأن ممارسته تعتبر نجاحاً لها.

## الإطار النظري للدراسة

### الإطار الفكري والمنهجي للخطة الاستراتيجية للتعليم العالي بالمملكة "آفاق":

لقد وضع لمشروع آفاق منهجية اهدت بتعاليم الدين الإسلامي ، وتوجيهات القيادة الحكيمة، و أخذت في حسابها الشمولية لمجمل القضايا ذات العلاقة، وتحقيق متطلبات النجاح، وتوسيع قاعدة المشاركة، والصلة بالجهات والخطط التنموية ذات العلاقة، والاستفادة من الخبرات والتوجهات الدولية، وضمان الجودة، وتطوير ثقافة توضع محل التطبيق لإحداث الأثر المنشود ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة المطلوبة مع وضع آلية لمؤشرات وقياس التحسن في الأداء. لذا فقد نتج عن هذا المشروع خطة استراتيجية ذات رؤية طموحة ورسالة واضحة ومجموعة من البرامج التنفيذية التي تعالج القضايا الراهنة أو توجه المبادرات القائمة وتبني لتحقيق الرؤية المستقبلية. ويهدف مشروع آفاق إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمس وعشرين عاما، تحدد رؤيته ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب

تمويله، بالإضافة إلى تطوير خطة تنفيذية تفصيلية للسنوات الخمس الأولى. هذا إضافة إلى وضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي (وزارة التعليم العالي (أ)، ٢٠١٢، ٥).

ويتمثل الإطار الفكري لخطة "آفاق" في (وزارة التعليم العالي (أ)، ٢٠١٢، ١٥-١٧):

#### ١- رؤية الخطة ورسالتها:

روعي عند صياغة الرؤية والرسالة الالتزام بمبادئ الإسلام والتوافق مع سياسة التعليم في المملكة، والتماشي مع الخطط التنموية في المملكة، والملائمة لمتطلبات أنواع التعليم في المملكة، والموازنة بين الطموح والواقعية وتفعيل التحدي لإحداث نقلات نوعية وتغيرات إيجابية وملموسة في الأداء والموازنة بين التفصيل والتعميم لتوجيه التخطيط والأداء. وبناء على ذلك تم التوصل إلى صيغة الرؤية والرسالة للتعليم الجامعي بالمملكة.

#### ٢- مجالات (مسارات الخطة):

وهي تلك المجالات التي تغطي مختلف القضايا ذات الصلة بنظام التعليم العالي و المؤثرة فيه ودراسة وتشخيص الوضع الراهن لها وذلك بهدف إيجاد النتائج العلمية والموضوعية اللازمة لتطوير الاستنتاجات والتوصيات الضرورية لصياغة الإستراتيجية ومعايير تقويم الأداء لتنفيذ عناصر الخطة طويلة المدى.

وتتمثل هذه المجالات فيما يلي (وزارة التعليم العالي(ج)، ٢٠١٢، ٥-٨):

- القبول والاستيعاب
- هيئة التدريس والموظفون والطلبة
- البرامج والمناهج
- البحوث والابتكارات
- الحوكمة ( التنظيم والإدارة )
- التمويل
- تقنية المعلومات
- البنية التحتية

## ٢- منهجية ومبادئ إعداد الخطة :

تم إعداد هذه الخطة على ضوء تعاليم الدين الإسلامي ، وتطلعات وتوجيهات ولاة الأمر وأهداف وسياسة التعليم العالي في المملكة، والبناء على ما تم تنفيذه من مبادرات ومنجزات في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم الجامعي. واعتماداً على ذلك فقد التزمت الخطة بالمبادئ التالية (وزارة التعليم العالي(أ)، ٢٠١٢، ٥):

- التخطيط المبني على الرؤية المستقبلية.
- الموازنة مع الخطط الوطنية الأخرى.
- المواكبة مع التوجهات والتجارب العالمية في التعليم العالي.
- توسيع مشاركة ذوي العلاقة وتضمين تطلعاتهم.
- بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- الالتزام بالجودة وضمان تحقيقها .

وتطبيقاً لهذه المبادئ تمت الاستفادة من الخطط التنموية الخمسية للمملكة والرؤى الاقتصادية المستقبلية، والخطط الوطنية المتعلقة بقضايا المشروع والممارسات المثلى العالمية وآراء الخبراء المختصين واستشاريي المشروع. كما تم الاسترشاد بالمرئيات والطموحات المستقبلية لأصحاب العلاقة المؤثرين والمتأثرين بالتعليم الجامعي، والتي تم الوصول إليها من خلال ورش العمل والاستبيانات ولقاءات مجموعات التركيز.

وتكونت منهجية الخطة من ست مراحل رئيسة وهي(وزارة التعليم العالي (أ)، ٢٠١٢، ٦-٨):

### الإعداد والتحضير

تضمنت هذه المرحلة الأعمال التحضيرية للمشروع مثل التنظيم الإداري، وتشكيل فرق العمل، وإدارة الدراسات الفنية، واختيار جهة استشارية عالمية للمشروع، وتدريب أعضاء فريق المشروع، ومسح الأدبيات وجمع البيانات والمعلومات، ومشاركة ذوي العلاقة، وكذلك الأنشطة المالية والاتصالات الإدارية والإعلامية.

**التشخيص والمقارنات المرجعية :**

وتضمنت هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات ونتائج الدراسات الفنية وتحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بالتعليم الجامعي، والاستفادة من الممارسات العالمية المثلى، وإجراء المقارنات المرجعية الدولية مع الوضع الراهن في المملكة. وأهمية هذه المرحلة في بناء الاستراتيجية ولما تتطلبه من دراسات وتحليلات، تم تقسيم مكونات التعليم الجامعي إلى مسارات ثمانية هي: القبول والاستيعاب، وهيئة التدريس والموظفون والطلبة، والبرامج والمناهج، والبحوث والابتكارات، والحوكمة (التنظيم والإدارة)، والتمويل، وتقنية المعلومات، والبنية التحتية.

**تخطيط السيناريوهات:**

تم في هذه المرحلة استشراف التوقعات المستقبلية لسنوات الخطة الخمس والعشرين، وحصر المتغيرات والدوافع المختلفة، واختبار أثرها على التعليم الجامعي. وذلك لبناء استراتيجية قادرة على التجاوب والتعامل مع هذه المتغيرات.

**وضع الأهداف وتحديد الفجوات :**

وتضمنت هذه المرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية المبنية على التشخيص والسيناريوهات والطموحات المأمول تحقيقها، وكذلك تحديد الفجوات المتوقع ردمها من خلال الاستراتيجية المقترحة.

**وضع الخيارات الإستراتيجية:**

وتمثل ذلك في استخلاص الخيارات التي يمكن أن تحققها الأهداف الاستراتيجية وانتقاء أنسبها للخطة وأكثرها مواءمة للتطبيق. وبناء على ذلك ولتحقيق توجهات الخطة تم التوصل إلى سبعة وثلاثين برنامجاً تنفيذياً.

**الخطة التنفيذية :**

وشملت الخطوات والبرامج التنفيذية للاستراتيجية، وآلية التنفيذ ومؤشرات الأداء والجدول الزمني لتنفيذ تلك البرامج.

وأثناء مسيرة إعداد الخطة عقد المشروع العديد من اللقاءات وورش العمل الوطنية وندوة دولية، وذلك بمشاركة محلية وعالمية من المختصين في التعليم العالي لمراجعة ما توصلت إليه الخطة في كل مرحلة والاسترشاد بمبرئياتهم ومقترحاتهم.

### الإطار الميداني للدراسة

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تحدد تلك الأهداف في الوقوف على واقع أداء جامعة حائل ومعوقاته في ضوء توجهات خطة "آفاق".

#### ثانياً : مجتمع الدراسة الميدانية :

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى الوقوف على واقع أداء جامعة حائل ومعوقاته في ضوء توجهات خطة "آفاق" ، لذا جاء اختيار مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وهي (وكيل جامعة - عميد - وكيل كلية - وكيل عمادة - رئيس قسم).

#### ١- العينة الاستطلاعية :

وتكونت بالطريقة العشوائية من (٢٠) قيادة أكاديمية بجامعة حائل، واستخدمت درجات هذه العينة في التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة الحالية .

#### ٢- عينة الدراسة :

وتكونت من (٩٧) فرد من القيادات الأكاديمية ، بحيث شملت مختلف الوظائف القيادية بجامعة حائل ، ويوضح الجدول التالي أفراد هذه العينة.

جدول (١) عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل

العدد	الوظيفة الأكاديمية	م
٤	وكيل جامعة	١
١٢	عميد كلية	٢
٩	عميد عمادة	٣
٢٨	وكيل كلية	٤
٤٤	رئيس قسم	٥
٩٧	الإجمالي	

## ثالثاً: أدوات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الفريق البحثي استبانة تم تطبيقها على العينة المختارة. وفيما يلي الخطوات التي تم اتباعها في إعداد وتصميم هذه الاستبانة حتى وصلت إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق.

## رابعاً: إجراءات تقنين الاستبانة وتطبيقها:

قام الفريق البحثي باتباع الخطوات الآتية للتأكد من سلامة الاستبانة :

## (أ) صدق الاستبانة :

قام الفريق البحثي بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تمثله ويوضح

الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والبعد المنتمية إليه (ن = ٩٧)

الجزء الثاني: واقع أداء جامعة حائل في ضوء توجهات خطة آفاق							
م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط	م	قيمة معامل الارتباط
البعد الأول : الاستيعاب والقبول							
١	٠,٨٢٧	٢	٠,٨٠٣	٣	٠,٨٦٤	٤	٠,٨٥٢
البعد الثاني: تطوير الأداء الأكاديمي للطلاب							
٥	٠,٦٣٦	٦	٠,٨٨٤	٧	٠,٨٠٠	٨	٠,٨٢٢
البعد الثالث: تحقيق الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس							
٩	٠,٧٧٦	١٠	٠,٥٦٧	١١	٠,٧٧٠	١٢	٠,٦٥٥
البعد الرابع : تعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية							
	٠,٧٤٥		٠,٦٧٥		٠,٥٤٤		٠,٨٩٠
البعد الخامس: الاستمرار في تطوير أنظمة ولوائح التعليم العالي							
	٠,٦١٥		٠,٧٤٧		٠,٨٠١		٠,٦٥٩
البعد الثاني : معوقات تطوير أداء جامعة حائل في توجهات خطة آفاق							
١	٠,٨٦٥	٢	٠,٨٠٥	٣	٠,٧١١	٤	٠,٦١٦
٥	٠,٧٥٦	٦	٠,٦٨٩	٧	٠,٦٧٠	٨	٠,٨٢٢
٩	٠,٨١٣	١٠	٠,٦٦٦	١١	٠,٧٨٦	١٢	٠,٦٧٨

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة ومرتفعة مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبانة.

### (ب) ثبات الاستبانة:

سجل الفريق البحثي مدى تأثير كل عبارة علي قيمة معامل الثبات سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً ، وذلك عن طريق استخراج سلسلة من معاملات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا لثبات الاستبانة .

جدول رقم (٣) قيم معامل ألفا لثبات الاستبانة

معامل ألفا	الجزء
	الجزء الأول: واقع أداء جامعة حائل في ضوء توجهات خطة آفاق
٠,٧٥٦	البعد الأول : الاستيعاب والقبول
٠,٨٣٩	البعد الثاني: تطوير الأداء الأكاديمي للطلاب
٠,٧٦٦	البعد الثالث: تحقيق الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس
٠,٦٧٨	البعد الرابع : تعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية
٠,٧٧٩	البعد الخامس: الحوكمة
٠,٨٢٢	الجزء الثاني : معوقات تطوير أداء جامعة حائل في توجهات خطة آفاق

يتضح من جدول رقم ٣ السابق أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

## خامساً : نتائج الدراسة الميدانية:

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ثم تحليلها ومناقشتها:

## نتائج الجزء الأول من الاستبانة : واقع أداء جامعة حائل في ضوء توجهات خطة "آفاق

نتائج البعد الأول: الاستيعاب والقبول :

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة حول الاستيعاب والقبول

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الدرجة	الاستجابة	
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	إعداد خطة للتوسع في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.	٢٣	٢٣,٧	١٩	١٩,٦	٥٥	٥٦,٧	٠,٥٦	٣	غير موافق	
٢	توفير مقاعد جامعية لكافة خريجي وخريجات المدارس الثانوية.	٥٥	٥٦,٧	٢٤	٢٤,٧	١٧	١٧,٥	٠,٧٩	١	موافق	
٣	زيادة عدد فروع الجامعة في جميع مناطق حائل.	٣١	٣٢	٣٦	٣٧,١	٣٠	٣٠,٩	٠,٦٧	٢	موافق إلى حد ما	
٤	تحقيق التوازن في القبول بمختلف التخصصات الأكاديمية.	١٣	١٣,٤	٣٢	٣٣	٥٢	٥٣,٦	٠,٥٣	٤	غير موافق	
		المتوسط العام						٠,٦٤			موافق إلى حد ما

تشير البيانات المدرجة بالجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الإدارية قد حصلت بشكل عام على وزن نسبي قدره ( ٠,٦٤ ) ، وهو ما يشير إلى أن توجه جامعة حائل نحو الاستيعاب والقبول قد حصل على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة نتيجة لعدم إعداد خطة للتوسع في ضوء الإمكانيات المتاحة وكذلك غياب تحقيق التوازن في القبول بمختلف التخصصات الأكاديمية.

وينظرة تحليلية للعبارة الواردة بالجدول السابق نجد أن هناك عبارة واحدة قد وافق عليها أفراد العينة وهي العبارة رقم ٢ والتي نصها " توفير مقاعد جامعية لكافة خريجي وخريجات المدارس الثانوية " ، بينما حصلت العبارة رقم (٣) التي نصها " زيادة عدد فروع الجامعة في جميع مناطق حائل" على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة، أما العبارة رقم (١) التي نصها " إعداد خطة للتوسع في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة" ، والعبارة رقم (٤) التي نصها " تحقيق التوازن في القبول بمختلف التخصصات الأكاديمية." فقد تم رفضهما من قبل أفراد العينة .

### نتائج البعد الثاني: تطوير الأداء الأكاديمي للطلاب:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة حول تطوير الأداء الأكاديمي للطلاب

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تحسين مدخلات التعليم الجامعي من خلال الاختبارات القياسية للقبول	٢٥	٢٥,٧	٥٥	٥٦,٧	١٧	١٧,٦	٠,٦٨	موافق إلى حد ما
٢	تعزير الأداء الأكاديمي للطلبة	٥٩	٦٠,٨	٢٣	٢٤,٧	١٥	١٧,٥	٠,٨٢	موافق
٣	تقليل معدلات الرسوب والتسرب	٥٠	٥٦,٧	٢٧	٢٤,٧	٢٠	١٧,٥	٠,٧٧	موافق
٤	زيادة الكفاءة الداخلية للجامعة	٥٨	٥٩,٧	٢٨	٢٨,٨	١١	١١,٣	٠,٨٣	موافق
	المتوسط العام							٠,٧٨	موافق

تشير البيانات المدرجة بالجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الإدارية قد حصلت بشكل عام على وزن نسبي قدره ( ٠,٧٨ ) ، وهو ما يشير إلى اهتمام جامعة حائل بتطوير الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال تعزير أداء الطلبة الأكاديمي، وتقليل معدلات الرسوب والتسرب، وزيادة الكفاءة الداخلية.

وبنظرة تحليلية للعبارات الواردة بالجدول السابق نجد أن معظم العبارات قد وافق عليها أفراد العينة باستثناء عبارة واحدة فقط قد حصلت على استجابة متوسطة وهي العبارة رقم (١) والتي نصها " تحسين مدخلات التعليم الجامعي من خلال الاختبارات القياسية للقبول "

### نتائج البعد الثالث: تحقيق الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد العينة حول الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس

العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الاستجابة
	ك	%	ك	%	ك	%		
١ استحداث وسائل غير تقليدية لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس	١٤	١٤,٤	٣٣	٣٤	٥٠	٥١,٥	٠,٥٤	غير موافق
٢ ممارسة التجارب الفاعلة في التعلم والتعليم والبحث العلمي	٢٨	٢٨,٩	٤٩	٥٠,٥	٢٠	٢٠,٦	٠,٦٩	موافق إلى حد ما
٣ الارتقاء بالتطوير المهني بشكل مؤسسي	٣٢	٣٣	٤٧	٤٨,٥	١٨	١٨,٦	٠,٧١	موافق إلى حد ما
٤ إنشاء شبكة تواصل بين هيئة التدريس لتحفيز الإبداع والتميز لديهم	٢٢	٢٢,٧	٢١	٢١,٦	٥٤	٥٥,٧	٠,٥٦	غير موافق
المتوسط العام							٠,٦٣	موافق إلى حد ما

تشير البيانات المدرجة بالجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الإدارية قد حصلت بشكل عام على وزن نسبي قدره ( ٠,٦٣ ) ، وهو ما يشير إلى أن توجه جامعة حائل نحو تحقيق الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس قد حصل على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة نتيجة لعدم استحداث وسائل غير تقليدية لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس، وغياب التحفيز الذي يسهم في تحقيق الإبداع والتميز لديهم.

وبنظرة تحليلية للعبارات الواردة بالجدول السابق نجد أن معظمها انحصرت بين استجابتين فقط هما ( موافق إلى حد ما ) ، ( غير موافق ) ، وقد حصلت العبارة رقم (٢) والتي نصها "

ممارسة التجارب الفاعلة في التعلم والتعليم والبحث العلمي " ، والعبارة رقم (٣) والتي نصها " الارتقاء بالتطوير المهني بشكل مؤسسي " على موافقة من قبل أفراد العينة، بينما حصلت العبارة رقم (١) والتي نصها " استحداث وسائل غير تقليدية لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس " ، والعبارة رقم (٤) والتي نصها " إنشاء شبكة تواصل بين هيئة التدريس لتحفيز الإبداع والتميز لديهم " على عدم موافقة من قبل أفراد العينة .

#### نتائج البعد الرابع: تعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة حول تعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية

العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الاستجابة
	ك	%	ك	%	ك	%		
إعداد خطة استراتيجية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي	٣	٠,٠٣	٥	٠,٠٥	٨٩	٠,٩٢	٠,٣٧	غير موافق
تحقيق الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.	٨١	٨٣,٥	١٠	٢٩,٩	٦	١١,٣	٠,٩٢	موافق
المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم	٨٥	٨٧,٦	٧	٧,٢	٥	٥,٢	٠,٩٤	موافق
تبادل الخبرات والممارسات في مجال الجودة مع جامعات مناظرة محلية ودولية.	٦٠	٦١,٨	٢٤	٢٤,٧	١٣	١٣,٤	٠,٨٣	موافق
المتوسط العام							٠,٧٧	موافق

تشير البيانات المدرجة بالجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الإدارية قد حصلت بشكل عام على وزن نسبي قدره ( ٠,٧٧ ) ، وهو ما يشير إلى اهتمام جامعة حائل بتعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية، من خلال المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم ، وتبادل الخبرات والممارسات في مجال الجودة مع جامعات مناظرة محلية ودولية، مما كان له أكبر الأثر في تحقيق الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.

وينظرة تحليلية للعبارات الواردة بالجدول السابق نجد أن معظم العبارات قد وافق عليها أفراد العينة باستثناء عبارة واحدة فقط قد حصلت على رفض تام من قبل أفراد العينة وهي العبارة رقم (١) والتي نصها " إعداد خطة استراتيجية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي " . وعلى الرغم من استيفاء عدد كبير من البرامج الأكاديمية بالجامعة لكافة ممارسات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، إلا أن عدم وجود خطة استراتيجية لجامعة حائل ، بات عائقاً كبيراً في حصول الجامعة وبرامجها على الاعتمادين المؤسسي والبرامجي من الهيئة الوطنية ، مما قد يؤثر على ترتيب الجامعة بين نظيراتها المحلية، مع الأخذ في الاعتبار أن ممارسات وتطبيقات الجودة بجامعة حائل تفوق بكثير ممارسات وتطبيقات كثير من الجامعات المحلية التي بها برامج أكاديمية معتمدة من الهيئة الوطنية.

#### نتائج البعد الخامس: الحوكمة:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة حول الحوكمة

العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		النسبة	الترتيب	الاستجابة
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٠	١٠,٣	٣٨	٣٩,٢	٤٩	٥٠,٥	٠,٥٣	٤	ربط رواتب أعضاء هيئة التدريس بالأداء .
٢	٢٧	٢٧,٨	٤١	٤٢,٣	٢٩	٢٩,٩	٠,٦٦	٢	زيادة عدد الاتفاقيات والشراكات مع جامعات مناظرة محلية ودولية.
٣	٣٦	٣٧,١	٣٣	٣٤	٢٨	٢٨,٩	٠,٦٩	١	تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية .
٤	٣٥	٣٦,١	٢٤	٢٤,٧	٣٨	٣٩,٢	٠,٦٥	٣	المحافظة على المحاسبية المؤسسية في المنظومة الجامعية.
المتوسط العام							٠,٦٣		موافق إلى حد ما

تشير البيانات المدرجة بالجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الإدارية قد حصلت بشكل عام على وزن نسبي قدره (٠,٦٣) ، وهو ما يشير إلى أن

توجه جامعة حائل نحو تطبيق مبادئ الحوكمة قد حصل على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة نتيجة لعدم ربط رواتب أعضاء هيئة التدريس بالأداء وتنفيذ المهام والتكليفات، والمحافظة بقدر قليل على تطبيق المحاسبية المؤسساتية في كافة أرجاء المنظومة الجامعية، وقلة عدد الاتفاقيات والشراكات مع جامعات دولية وإقليمية ذات سمعة وتاريخ.

وبنظرة تحليلية للعبارات الواردة بالجدول السابق نجد أن معظمها انحصرت بين استجابتين فقط هما ( موافق إلى حد ما ) ، ( غير موافق ) ، وقد حصلت العبارة رقم (٣) والتي نصها " تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية . " ، والعبارة رقم (٢) والتي نصها " زيادة عدد الاتفاقيات والشراكات مع جامعات مناظرة محلية ودولية." ، والعبارة رقم (٤) والتي نصها " المحافظة على المحاسبية المؤسساتية في المنظومة الجامعية." على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة، بينما حصلت العبارة رقم (١) والتي نصها " ربط رواتب أعضاء هيئة التدريس بالأداء " على عدم موافقة من قبل أفراد العينة .

### نتائج الجزء الثاني من الاستبانة : معوقات تطوير أداء جامعة حائل في ضوء توجهات خطة "أفاق :

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد العينة حول معوقات تطوير أداء جامعة حائل في ضوء توجهات خطة "أفاق

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	غياب القدرة على مراقبة وتصحيح مسار تطبيق خطة التوسع.	٥٨	59.8	٢٦	26.8	١٣	13.4	0.82	٩ موافق
٢	ضعف استجابة جامعة حائل كإحدى الجامعات الناشئة للتغيرات الحادثة في منظومة التعليم الجامعي.	٦٠	61.9	٢٠	20.6	١٧	17.5	0.81	٨ موافق
٣	الافتقار إلى المناخ الجامعي الملائم لتعزيز عمليات المحاسبة والشفافية.	٦١	62.9	٢٢	22.7	١٤	14.4	0.83	٧ موافق

م	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
٤	ندرة توفر اختبارات القبول القياسية التي تقوم بتوجيه الطلاب للتخصصات حسب ميولهم وقدراتهم.	٧٧	79.4	١٢	12.4	٢	2.1	0.88	موافق
٥	ضعف إدراك القيادات الأكاديمية لمكونات خطة آفاق وبرامجها المختلفة.	٣٣	34.0	٣٧	38.1	٢٧	27.8	0.69	موافق إلى حد ما
٦	وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل.	٧٠	72.2	١٤	14.4	٧	7.2	0.84	موافق
٧	الافتقار إلى رؤية مستقبلية للجامعة نتيجة لعدم وجود خطة استراتيجية لها.	٩٠	92.8	٥	5.2	٢	2.1	0.97	موافق
٨	ندرة استثمار نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع.	٦٦	68.0	١٩	19.6	١٢	12.4	0.85	موافق
٩	الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.	٨٦	88.7	٥	5.2	٦	6.2	0.94	موافق
١٠	غياب وجود قاعدة بيانات قادرة على تحديث التوقعات الخاصة بأعداد خريجي المدارس الثانوية سنوياً.	٥١	52.6	٢٩	29.9	١٧	17.5	0.78	موافق
١١	نقص الموارد المالية لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية .	٨١	83.5	١٢	12.4	٤	4.1	0.93	موافق
١٢	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة.	٤٠	41.2	٤٤	45.4	٩	9.3	0.75	موافق إلى حد ما
المتوسط العام								٠,٨٥	موافق

تشير البيانات المدرجة بالجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية الإدارية قد حصلت بشكل عام على وزن نسبي قدره ( ٠,٨٥ ) ، وهو ما يشير إلى أن جامعة حائل تواجه بقوة مجموعة من المعوقات التي تقف دون تطوير أداؤها الجامعي في ضوء توجهات خطة آفاق ومن أهم هذا المعوقات الافتقار إلى رؤية مستقبلية للجامعة نتيجة لعدم وجود خطة استراتيجية لها، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، ونقص الموارد المالية لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية، وندرة توفر اختبارات القبول القياسية التي تقوم بتوجيه الطلاب للتخصصات حسب ميولهم وقدراتهم، وندرة استثمار نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع وغيرها من المعوقات.

وبنظرة تحليلية للعبارة الواردة بالجدول السابق نجد أن معظم العبارات قد حظيت بموافقة تامة من قبل أفراد العينة، باستثناء عبارتين فقط حصلت على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة وهما العبارة رقم (٥) والتي نصها " ضعف إدراك القيادات الأكاديمية لمكونات خطة آفاق وبرامجها المختلفة"، والعبارة رقم (١٢) والتي نصها " مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة ".

### نتائج الدراسة:

- ١- حصل توجه جامعة حائل نحو الاستيعاب والقبول على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة نتيجة لعدم إعداد خطة للتوسع في ضوء الإمكانيات المتاحة وكذلك غياب تحقيق التوازن في القبول بمختلف التخصصات الأكاديمية.
- ٢- حصل توجه جامعة حائل نحو تحقيق الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة نتيجة لعدم استحداث وسائل غير تقليدية لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس، وغياب التحفيز الذي يسهم في تحقيق الإبداع والتميز لديهم.
- ٣- التأكيد على اهتمام جامعة حائل بتعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية، من خلال المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم ، وتبادل الخبرات والممارسات في مجال الجودة مع جامعات مناظرة محلية ودولية، مما كان له أكبر الأثر في تحقيق الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي

٤- التأكيد على أن عدم وجود خطة استراتيجية لجامعة حائل ، بات عائقاً كبيراً في حصول الجامعة وبرامجها على الاعتمادين المؤسسي والبرامجي من الهيئة الوطنية ، مما قد يؤثر على ترتيب الجامعة بين نظيراتها المحلية.

٥- حصل توجه جامعة حائل نحو تطبيق مبادئ الحوكمة على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة نتيجة لعدم ربط رواتب أعضاء هيئة التدريس بالأداء وتنفيذ المهام والتكليفات، والمحافظة بقدر قليل على تطبيق المحاسبية المؤسساتية في كافة أرجاء المنظومة الجامعية، وقلة عدد الاتفاقيات والشراكات مع جامعات دولية وإقليمية ذات سمعة وتاريخ.

٦- تواجه جامعة حائل بقوة مجموعة من المعوقات التي تقف دون تطوير أدائها الجامعي في ضوء توجهات خطة آفاق ومن أهم هذا المعوقات الاقتدار إلى رؤية مستقبلية للجامعة نتيجة لعدم وجود خطة استراتيجية لها، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، ونقص الموارد المالية لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية، وندرة توفر اختبارات القبول القياسية التي تقوم بتوجيه الطلاب للتخصصات حسب ميولهم وقدراتهم، وندرة استثمار نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع وغيرها من المعوقات.

### **رؤية مقترحة لتطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي آفاق "**

#### **فلسفة الرؤية المقترحة:**

لما كان التخطيط مدخلاً أساساً من مداخل تنمية القوى البشرية، لذا فقد تركزت الجهود في أيامنا الحاضرة على التخطيط التشغيلي باعتباره جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية التي يقع على عاتقها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة القادرة على الإنتاجية العالية. وحيث أن خطة آفاق تم إعدادها لتكون مرشداً وموجهاً لكافة الجامعات في إعداد خططها

الاستراتيجية أو تحديث تلك الخطط في ضوء أبعادها ومكوناتها ، ونظراً لكونها اشتملت على توجهات رئيسة ، بالتالي فإن تنفيذها والاسترشاد بها يتطلب الوعي بها والإدراك لها كما أنها تضم الكثير من الأعمال والأنشطة المرتبطة بالكفاءة والإجادة، والتي لا يمكن توفيرها بالاعتماد على

القدرات الطبيعية والاستعدادات الفطرية وحدها، أو عن طريق اكتساب خبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق وضع خطة تشغيلية يمكن في ضوءها تحديد الأهداف والأنشطة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بتوجهات خطة آفاق، كي تكون بديلاً مؤقتاً للخطة الاستراتيجية لجامعة حائل والتي لم يتم إعدادها بعد .

### مضمون الرؤية المقترحة

الخطة التشغيلية الخاصة بتطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية

للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي "آفاق"

الهدف	المخرج	أنشطة التنفيذ	مؤشرات النجاح	فترات التنفيذ		التكلفة المتوقعة
				من	إلى	
١- تخطيط القدرة الاستيعابية للتعليم الجامعي	خطة للتوسع معتمدة ومفعلة	١-١ إعداد خطة للتوسع في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة. ٢-١ توفير مقاعد جامعية لكافة خريجي وخريجات المدارس الثانوية. ٣-١ زيادة عدد فروع الجامعة في جميع مناطق حائل.	-نسبة رضا القيادات الأكاديمية عن خطة التوسع لا تقل عن ٧٠%.			
٢- تطوير الأداء الأكاديمي للطلاب	معايير للقبول معتمدة ومطورة	١-٢ تحسين مدخلات التعليم الجامعي من خلال الاختبارات القياسية للقبول ٢-٢ تعزيز الأداء الأكاديمي للطلبة ٣-٢ تقليل معدلات الرسوب والتسرب ٤-٢ زيادة الكفاءة الداخلية للجامعة	-نسبة رضا القيادات الأكاديمية عن معايير القبول المطورة لا تقل عن ٨٠% -زيادة الكفاءة الداخلية للجامعة بنسبة لا تقل عن ٦٥%.			

التكلفة المتوقعة	فترات التنفيذ		مؤشرات النجاح	أنشطة التنفيذ	المخرج	الهدف
	من	إلى				
			-نسبة الارتقاء بالتطوير المهني بشكل مؤسسي لا تقل عن ٧٥% . -نسبة رضا أعضاء هيئة التدريس عن الوسائل التحفيزية المقدمة لهم لا تقل عن ٧٠% .	١-٣ استحداث وسائل غير تقليدية لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس ٢-٣ ممارسة التجارب الفاعلة في التعلم والتعليم والبحث العلمي ٣-٣ الارتقاء بالتطوير المهني بشكل مؤسسي ٤-٣ إنشاء شبكة تواصل بين هيئة التدريس لتحفيز الإبداع والتميز لديهم	-قائمة بوسائل مبتكرة لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس -عدد من التجارب الرائدة في التعلم والتعليم والبحث العلمي	٣-تحقيق الإبداع والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس
			-نسبة مشاركة منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والدارسين في إعداد الخطة الاستراتيجية لا تقل عن ٦٠% . -عدد من البرامج المعتمدة محلياً ودولياً. -نسبة استيفاء البرامج الأكاديمية لمعايير الهيئة لا تقل عن ٩٠% .	١-٤ إعداد خطة استراتيجية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي ٢-٤ الاستمرار في الحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي. ٣-٤ المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم ٤-٤ تبادل الخبرات والممارسات في مجال الجودة مع جامعات مناظرة محلية ودولية.	-خطة استراتيجية معتمدة ومفعلة ومعلنة -قائمة ببرامج معتمدة دولياً ومحلياً.	٤-تعزيز نظام ضمان الجودة في وحدات الجامعة الأكاديمية

التكلفة المتوقعة	فترات التنفيذ		مؤشرات النجاح	أنشطة التنفيذ	المخرج	الهدف
	من	إلى				
				١-٥ ربط رواتب أعضاء هيئة التدريس بالأداء	-تقارير دورية	٥-تطبيق مبادئ الحوكمة فى كافة مكونات المنظومة الجامعية
		-عدد من الاتفاقيات والشراكات مع جامعات محلية ودولية.	٢-٥ زيادة عدد الاتفاقيات والشراكات مع جامعات محلية ودولية.	٣-٥ تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية .	معتمدة عن أداء أعضاء هيئة التدريس	
		-نسبة رضا القيادات الأكاديمية والإدارية عن البرامج التدريبية المقدمة لهم لا تقل عن ٧٠% .	٤-٥ المحافظة على المحاسبية المؤسساتية في المنظومة الجامعية.		-عدد من الاتفاقيات والشراكات مع جامعات محلية ودولية	
		-نسبة وعى القيادات الأكاديمية الإدارية بمبادئ المحاسبية لا تقل عن ٨٠% .			-عدد من البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية والإدارية	

ملحوظة: يترك للجهة المكلفة بتنفيذ الخطة التشغيلية القيام بتحديد فترات التنفيذ والتكلفة المتوقعة

**توصيات إجرائية لنجاح الرؤية المقترحة:**

- ١- ضرورة إقرار الخطة التشغيلية المتضمنة بهذه الدراسة واعتمادها من مجلس جامعة حائل، وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها .
- ٢- ضرورة مراعاة معايير التميز والكفاءة والخبرة عند اختيار القادة الأكاديميين في جامعة حائل وعلى كافة المستويات.
- ٣- ضرورة مشاركة كافة منسوبي جامعة حائل عند إعداد الخطة الاستراتيجية .
- ٤- عقد دورات تدريبية متقدمة للقيادات الأكاديمية بجامعة حائل حول خطة آفاق وأبعادها الاستراتيجية كي يكونوا مؤهلين للقيادة الاستراتيجية في المواقع الإدارية المختلفة .
- ٥- قيام جامعة حائل باتخاذ كافة التدابير اللازمة للاستجابة لكافة التغيرات المحلية والدولية .
- ٦- توفير المناخ الجامعي الملائم لتعزيز عمليات المحاسبة والشفافية.
- ٧- استحداث اختبارات القبول القياسية التي تقوم بتوجيه الطلاب للتخصصات حسب ميولهم وقدراتهم.
- ٨- تضيق الفجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
- ٩- توظيف نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع وحل مشكلاته.
- ١٠- إدراك كافة منسوبي جامعة حائل بأن التخطيط الاستراتيجي ليس مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط بل إنه مسؤولية جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.
- ١١- إعداد قاعدة بيانات قادرة على تحديث التوقعات الخاصة بأعداد خريجي المدارس الثانوية سنوياً.
- ١٢- توفير الاعتماد المالي اللازم لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو جامع ، إبراهيم بن أحمد (٢٠١٣).أثر التنمية المهنية في تطوير أداء العاملين بجامعة طيبة. التربية . جامعة الأزهر . مصر . ع١٥٦ . ج٢ . ص ص ٧٥٥ - ٧٩٠ .
- ٢- أبو عراد ، صالح بن علي (١٤٢٥) النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية وتحديات العولمة ، بحث مقدم لندوة العولمة وأولويات التربية المنعقدة في كلية التربية بجامعة الملك سعود في الرياض في الفترة من ٢٧ - ٢٢ / ٢ .
- ٣- أحمد، إيهاب(٢٠١١) إستخدام الأدوات التحليلية الحديثة فى قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٤- الأصيل، ميساء(٢٠٠٧). مجالات تطبيق جودة التعليم الإفتراضى وفق آراء الطلبة فى الجامعة الافتراضية السورية، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مج٢٧، ع٢٤.
- ٥- بكر ، نجلاء محمد إبراهيم(٢٠٠٠) قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ( العلوم الإنسانية والإدارية ) ، المجلد الأول ، العدد الأول ، مارس.
- ٦- بكر، عبدالجواد(٢٠٠٠) . قراءات فى التعليم عن بعد، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٧- التهامي، إيمان(٢٠١٢) بناء نموذج مقترح لتقييم الأداء الجامعى فى إطار معايير الجودة الشاملة "دراسة ميدانية مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- ٨- جامعة حائل(٢٠١٣) الدليل التعريفى لجامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- ٩- الجغيمان، أحمد وآخرون(٢٠١٢) تطوير تقييم أداء كليات جامعة الملك فيصل في ضوء بعض الخبرات والتجارب المعاصرة لتقييم أداء الجامعات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية والادارية، مج ١٣، ع ١.

- ١٠- الجودي، محمد: تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف في ضوء تقدير احتياجاتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الثاني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١١.
- ١١- الحبيب، فهد بن إبراهيم (٢٠٠٦) مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، استراتيجيات مقترحة ، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية، في الفترة من ١٧- ٢١ ابريل .
- ١٢- الحجار، راند حسين (٢٠٠٩). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. فلسطين.
- ١٣- الحريشي، منيرة وكعكي، سهام: تصور مقترح لوحدة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية في ضوء مفهوم إدارة الجودة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة البحرين، المجلد (٨)، ٢٠٠٧.
- ١٤- الحجيل، سليمان بن عبد الرحمن (١٩٩٨). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٥- الخشالي، شاكر جارالله (٢٠٠٨). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني . المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن) . مج ٤ . ع ٢ . ص ص ١٩٣ - ٢١٥.
- ١٦- الخطيب، محمد بن شحات (٢٠٠٤). التعليم العالي : قضايا ورؤى ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض.
- ١٧- الدليمي، جنان عبد العباس (٢٠١٤) . فاعلية تطبيق تقنية المعلومات لجودة الاداء الجامعي : دراسة جامعة بابل العراقية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. اليمن .مج٧. ع١٧ . ص ص ٣ - ٢٥
- ١٨- الدوسري، سلمى بنت عبدالرحمن (٢٠١٦). دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية . السعودية . مج٢٢. ع١. ص ص ١٢٤ - ١٩٨.

- ١٩- الرشيد، علي فهيد فهد الفعر (٢٠١١). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز ، جامعة أم القرى ، جامعة الطائف ) ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، ع ٤ ، م ٥ ، أكتوبر ، ص ص ٧١١ - ٧٢٧ .
- ٢٠- الزهراني، عبدالواحد (٢٠١٠) ضعف مخرجات التعليم العالي السعودي: الواقع- الأسباب- الآثار- والحلول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢١- السعدون ، صالح(١٩٩٥) موجز عن التجربة السعودية في التربية والتعليم ، ج ١ ، دار الشادي ، دمشق .
- ٢٢- السعيد ، عاصم محمد صالح(٢٠١٢) . تقويم أداء التعليم الجامعي باستخدام مدخل الجودة الشاملة بالتطبيق على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ع ٣ . ص ص ٢٢٣ - ٢٧٨ .
- ٢٣- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله ؛ وآخرون (١٩٩٦) نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، ط ٥ ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض .
- ٢٤- الشايع ، علي بن صالح(٢٠١١) التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة ، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية ، المجلد ٢١ ، العدد ٢ .
- ٢٥- الشبلي ، وهيثم محمود؛ وآخرون (٢٠١١) استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد ٣٥ ، ٢٠١١ . ص ص ٣٧ - ٦٩ .
- ٢٦- الصائغ ، عبد الرحمن بن أحمد محمد(١٤٢٠). ملك بيني أمة ، الدور القيادي التربوي لخادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض .
- ٢٧- الصائغ ، عبد الرحمن بن احمد(٢٠٠٧) الواقع والتحديات والرؤى المستقبلية ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية الذي تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والمنعقد في الرباط المملكة المغربية. خلال المدة من ٩-١٣/١٢

- ٢٨- الصائغ، عبد الرحمن بن احمد (٢٠٠٣) التعليم وسوق العمل في المملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية للعام ١٤٤١/٤٠ - ٢٠٢٠ ، دراسة مقدمة للقاء السنوي الحادي عشر للمجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية المنعقدة في رحاب جامعة الملك سعود في الفترة ٢٩ - ٣٠ ابريل.
- ٢٩- العبادي، هاشم فوزي ؛ و الطائي ، يوسف حجي (٢٠١١). التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث ) ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٣٠- العصيمي، عواطف (٢٠٠٨) التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣١- العقل ، عقل بن عبد العزيز: التحديات المستقبلية للتعليم العالي ١٤٣٢ .  
http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=20173 available at :
- ٣٢- القاسمي، علي (٢٠٠٨) أسباب ودواعي إصلاح الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المؤتمر العربي الثاني، الجامعات العربية- تحديات وطموح. مراكش. المملكة المغربية.
- ٣٣- القرشي، زين (٢٠٠٨) التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٤- القرني، صالح (٢٠١٢) متطلبات الاعتماد الأكاديمي لبرامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٥- الكردي، أحمد (٢٠١١) إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ٣٦- الكلثم، حمد بن مرضي ؛ و بدرانة ، حازم علي أحمد (٢٠١٢) معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد ١٠ .

- ٣٧- اللجنة العليا لسياسة التعليم ، وثيقة التعليم ، ١٣٨٩ ، المواد ( ١٠٩ : ١١٥ ) .
- ٣٨- للجنة العليا لسياسة التعليم ، وثيقة التعليم ، ١٣٩٠ ( المادة : ١ ) .
- ٣٩- اللجنة العليا لسياسة التعليم ، وثيقة التعليم ، الباب الرابع ، الفصل الخامس .
- ٤٠- المدهري ، عبدالله بن فرحان(١٤١٩هـ). التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ، نظرة إحصائية عن الماضي وتنبؤ بالمستقبل ،المجلة العملية لجامعة الملك فيصل .
- ٤١- المرسي، جمال وآخرون(٢٠٠٢) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢ .
- ٤٢- المليجي رضا(٢٠١١) التوجه الإستراتيجي لتطوير التعليم الجامعي فى مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولى السادس للمركز العربى للتعليم والتنمية "التعليم والبحث العلمى فى مشروع النهضة العربية "أفاق نحو مجتمع المعرفة"، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٥-٧ يوليو .
- ٤٣- المليجي، رضا(٢٠١١) إدارة المعرفة والتعلم التنظيمى: مدخل للجامعة المتعلمة فى مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٤٤- المملكة العربية السعودية (١٩٩٥) وزارة المعارف : سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، ط ٤ .
- ٤٥- المملكة العربية السعودية (٢٠١٠) وزارة التعليم العالي ، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء : نحو بناء مجتمع المعلومات في المملكة العربية السعودية . مسيرة وإنجازات .
- ٤٦- المملكة العربية السعودية (٢٠١١) وزارة التعليم العالي ،وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات : التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مؤشرات محلية ومقارنات دولية .
- ٤٧- المملكة العربية السعودية (٢٠١٣) وزارة التعليم العالي ،وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات : حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٤٨- المملكة العربية السعودية (٢٠١٤) وزارة التربية والتعليم - مركز التطوير التربوي ، الإدارة العامة للدراسات والبحوث التربوية : تقرير تطوير التعليم في التقرير الوطني للمملكة العربية السعودية .

- ٤٩- المملكة العربية السعودية ، وزارة الاقتصاد والتخطيط - خطة التنمية التاسعة ، ٢٠١٠ - ٢٠١٤ .
- ٥٠- الهادي ،شرف إبراهيم(٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد ١١ ،المجلد ٦ ،ص ص ٢٤٣-٣٠٥
- ٥١- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي(٢٠٠٩). معايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي: المملكة العربية السعودية.
- ٥٢- حسن، منال مصطفى علي (٢٠١٤) . تحسين وتطوير الأداء ، مجلة الاقتصاد والمحاسبة . مصر . ع ٦٥٢ . ص ص ٣٠ - ٣٢ .
- ٥٣- حسينة، قليبو(٢٠١٥). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر.
- ٥٤- حكيم ، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠١٢) نظام التعليم وسياسته ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٥٥- رشيد ، صالح عبد الرضا ، الزيادي، صباح حسين شناوة(٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٦ ، العدد ٣ .
- ٥٦- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ، متاح على: [www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx](http://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx) .
- ٥٧- زعبي، رحمة(٢٠١٤). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .

٥٨- سليمان ، عصمت سيد (٢٠١٤). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية وعلاقة بالأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية" . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . مصر . ٤٤ . ص ص ٥٩٧ - ٦٥٤ .

٥٩- شنودة ، إميل فهمي حنا(٢٠١١) استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي العربي السادس بعنوان تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة في الفترة من ١٣ - ١٤ /ابريل/ ٢٠١١ .

٦٠- عامر، زين بنت عبد الكريم(٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى .

٦١- عبد الرحمن ، مدني سوار الذهب محمد (٢٠١٤) . تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن ، دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (٢٠٠٨ - ٢٠١٣) ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، ع ٤ ، ص ص ٥٩ - ١٠٥ .

٦٢- عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٠). الكفاءة الداخلية للسنة التحضيرية بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد ٥ .

٦٣- عبد العظيم ، حنان سمير ؛ وآخرون (٢٠١٥) متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتميز وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي لأنشطة عضو هيئة التدريس ( من وجهة نظر المعيدات والمحاضرات) بجامعة الطائف. مجلة علوم وفنون . دراسات وبحوث . مصر . مج٢٧ . ع ٢٤٣ - ٣٦٦ .

٦٤- عبدالجليل، أشواق(٢٠٠٧) دراسة مقارنة للتعليم الإلكتروني في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها .

- ٦٥- علي ، سهام بنت محمد إبراهيم(٢٠١٠) تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية وعلاقته بتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل السعودي ، مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية بالرفحاء ، العدد ٦٧ ، أبريل .
- ٦٦- عيداروس، أحمد ؛ والعراقي، السعيد(٢٠١٢) تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة و الاعتماد، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٢٤ .
- ٦٧- فاضل، مهدي(٢٠١١) إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز "دراسة ميدانية على شطر الطالبات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٦٨- قرار مجلس الوزراء رقم ( ٦٠ ) لعام ١٤١٤ ، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم ( م / ٨ ) بتاريخ ١٤ / ٦ / ١٤١٤ .
- ٦٩- كعكي، سهام بنت محمد صالح (٢٠١٠). متطلبات تحسين جودة الأداء الجامعي. المؤتمر العربي الثالث( الجامعات العربية : التحديات والآفاق - المنظمة العربية للتربية الإدارية . مصر.ص ص ١١٧ - ١٣٦ .
- ٧٠- محسن ، منتهى عبد الزهرة. (٢٠١١) واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية . الجامعة المستنصرية . العراق . ع ٤ . ص ص ٦٨٢ - ٧١٨
- ٧١- مختار، حسن(٢٠٠٧) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مكتبة بيروت، القاهرة.
- ٧٢- مصطفى، فهيم(٢٠٠٥)مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد:استخدام الإنترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٧٣- موسى، محمد فتحي ؛ ومرعي، محمد بن عبد الله (٢٠١٣). تطوير البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء مجتمع المعرفة ، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد ٢٩ ، العدد ٤ ، اكتوبر

- ٧٤- هشام، حسان ، حواطي، آمال (٢٠١١). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة . مجلة أنسنة للبحوث والدراسات . كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والإجتماعية . جامعة زيان عاشور بالجلفة . الجزائر . ع ٣ . ص ص ٣٠ - ٤٧ .
- ٧٥- وزارة التعليم العالي (٢٠١٠) الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- ٧٦- وزارة التعليم العالي (٢٠١٤) التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: مؤشرات محلية ومقارنات دولية، وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات :مرصد التعليم العالي، الرياض.
- ٧٧- وزارة التعليم العالي(أ)(٢٠١٢) . الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "آفاق": كتيب تعريفي، الرياض.
- ٧٨- وزارة التعليم العالي(ب)(٢٠١٢) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "آفاق": القضايا والأهداف الاستراتيجية، الرياض.
- ٧٩- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم ؛ و الباز، احمد نصحي أنيس الشربيني(٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أساليب حلقات الجودة، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، البحرين ، فى الفترة من ٤ - ٥ أبريل ، ص ص ٨٧٦ : ٨٩٨
- ٨٠- يسلم، خديجة ؛ و خضر ، إيمان (٢٠١٠) تطوير الأداء المؤسسي والاكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول بالمملكة العربية السعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس والدولي الثاني: الاتجاهات الحديثة فى تطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي فى مؤسسات التعليم العالي فى مصر والعالم العربي، الجزء الأول، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Akinyele, S.: Performance Appraisal Systems in Private Universities in Nigeria: A Study of Crawford University, Igbesa- Nigeria, Educational Research, Vol.1, No.8, September 2010.
- 2- Annalisa Pavan : Higher Education in Saudi Arabia: Rooted in Heritage and Values,Aspiring to Progress, International Research in Higher Education, Vol. 1, No. 1; 2016. pp 91:100.
- 3- Antes, A.: Leader Cognition During Organizational Crisis; An Experimental Investigation of Outcome Framing and Strategic Orientation Effects, PhD Dissertation, Graduate College, University of Oklahoma, 2010.
- 4- Antes, A.: Leader Cognition During Organizational Crisis; An Experimental Investigation of Outcome Framing and Strategic Orientation Effects, PhD Dissertation, Graduate College, University of Oklahoma, 2010.
- 5- Campell, V.: the perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks County and Chester County Public School, Widener University, Dissertation Abstracts International, Vol. (64), No. (4), Issue (68), 2003.
- 6- Edison, T.: The Relationship between Work Team Strategic Intent and Work Team Performance, PhD Dissertation, Graduate Faculty of Marshall Goldsmith of Management, Alliant International University, San Diego, 2007.
- 7- Hamel, G. & Doz, C.: Strategic Intent, Harvard Business Review, Vol.8, No. 2, 1992.

- 8- Huberman, A. & Miles, M.: The Qualitative Researchers Companion, SAGE Publications, London, 2002.
- 9- Kaporch, M.: The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American Catholic Higher Education, Widener University, Vol.64-09A, Dissertation Abstracts International, 2003
- 10- Mashhadi, K. & et al: A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions, International Journal of Social Sciences, Vol. 2, No.4, 2007.
- 11- Mollis, M. & Morginson, S.: The assessment of universities in Argentina and Australia; Between autonomy and heteronomy, Higher Education Journal, Vol.43, 2002.
- 12- Nayeri, M. & et al: Universities Strategic Evaluation using Balanced Scorecard, World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol.37, 2008.
- 13- Patwardhan, A.: Strategic Orientation, Organization Learning, Holistic Firm-Level Marketing Capability and Firm Performance: A Dynamic Capabilities View, PhD Dissertation, The University of Mississippi, 2009.
- 14- Susan, S.: Barriers and Strategies for Successful HER, Implementation, Sayers Healthcare, Vol.2, 2005.
- 15- Wash, J.: Advancing Human Performance Technology through Professional Development; An Action Research Study, PhD Dissertation, School of Education, Cappella University, June 2009.