



مجلة العلوم الإنسانية
بجامعة حائل



جامعة حائل
University of Hail

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة الثامنة، العدد 27

المجلد الثاني، سبتمبر 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مجلة العلوم الإنسانية
بجامعة حائل



جامعة حائل
University of Ha'il

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



j.humanities@uoh.edu.sa

نبذة عن المجلة

تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المحازرة للنشر. وقد نُجحت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "آر سيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أُطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، وفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نر البحث العلمي.

قواعد النشر

لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

مجالات النشر في المجلة

تتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المحلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

ضوابط النشر في مجلة العلوم الإنسانية وإجراءاته

أولاً: شروط النشر

أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يُزود الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلماً لبحثه .
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحليّة والعالمية - بمقابل أو بدون مقابل - وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوما مالية قدرها (1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

ثالثاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

رابعاً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:
 - أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.
 - ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلماً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلماً من الرسائل العلمية للماستير أو الدكتوراة.
 - ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
 - د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.
 - هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل كما هو في دليل المؤلفين
- كتابة البحوث المقدمة للنشر في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل وفق نظام APA7
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
 3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبته من قبل الباحث.
 4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداها بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
 5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
 6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
 7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
 8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000 ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولاً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغى.
 9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
 10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
 - أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
 - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
 - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
 - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
 11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
 12. في حالة رفض أحد المحكمين للبحث، وقبول المحكم الآخر له وكانت درجته أقل من 70%؛ فإنه يحق للمجلة الاعتذار عن قبول البحث ونشره دون الحاجة إلى تحويله إلى محكم مرجح، وتكون الرسوم غير مستردة.

13. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
14. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم. وكذلك لها الحق في رفض البحث دون إبداء الأسباب.
15. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
16. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
17. لا تردّ البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
18. يحق للمجلة أن ترسل للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
19. لهيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.

المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. هيثم بن محمد بن إبراهيم السيف

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

د. وافي بن فهد الشمري

أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة المشارك

د. نوف بنت عبدالله السويداء

استاذ تقنيات تعليم التصميم والفنون المشارك

محمد بن ناصر اللحيدان

سكرتير التحرير

أ. د. سالم بن عبيد المطيري

أستاذ الفقه

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية

د. نواف بن عوض الرشيدى

أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

د. إبراهيم بن سعيد الشمري

أستاذ النحو والصرف المشارك

الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايح

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour

University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقويم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

Prof. Medhat H. Rahim

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

Prof. François Villeneuve

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية

فهرس الأبحاث		
رقم الصفحة	عنوان البحث	م
23 - 11	البحوث الحديثة في مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الشرعية «دراسة تحليلية وصفية» د. أحمد بن علي الشهري	1
52 - 35	الأنساق الاجتماعية المضمرة في مجموعة قماشة العليان القصصية «الرجل الحائط» د. سامية بنت مسفر بن فالح الهاجري	2
74 - 55	Algorithmic Governance and Judicial Oversight: A Comparative Analysis of AI Integration in Administrative Decision-Making and Its Implications for Judicial Review د. هاشم بن بكر بن علي الشيخ	3
99 - 77	الذكاء التنظيمي وعلاقته بالاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة حائل أ.د. علي بن صالح الشايع أ. فاطمة بنت سالم التميمي أ. مرام بنت عثمان الخضير	4
127 - 101	واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي التربوية وتحدياته في تأهيل الطلاب ذوي الإعاقة البصرية من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة د. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد البليهي	5
147 - 129	توظيف معلمي الطلاب ذوي الإعاقة السمعية لتقنيات التعليم في تدريس طلابهم بمدارس الدمج في منطقة القصيم د. جهاد بن عبد الله النعيم	6
164- 149	مقترحات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حول التعليم القائم على التعليب لتعلم الطلبة د. يوسف عبد الرزاق بن عبد الكريم المسلماني	7
191- 167	دور استراتيجية تعليم الأقران في تحسين مهارات الرسم على الزجاج لدى طلاب الصف الرابع الابتدائي وتحديات استخدامها من وجهة نظر معلمي التربية الفنية بمنطقة جازان أ. وليد بن محمد بن ملهي داحش	8
205 - 193	تمثيلات البيئة في روايتي نزيه الحجر وأطفال منتصف الليل: دراسة نقدية مقارنة د. محمد بن لافي اللويش	9
215 - 207	التوكيد وأثره في الأنسجام الدلالي في سورة الواقعة «دراسة نحوية دلالية» د. إبراهيم بن عبد الله بن أحمد الزين	10
247 - 217	دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل د. يوسف بن مبرك بن نامي المطيري	11
262 - 249	Micro-fiction and Digital Constraint: X as a Platform for Digital Literature د. لورا بنت هادي السعيد	12

دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل The Role of Strategic Planning in promoting the Competitive Advantage of the University of Hail

د. يوسف بن مبرك بن نامي المطيري

أستاذ القيادة في التعليم العالي المشارك، قسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

<https://orcid.org/0000-0001-8420-3646>

Dr. Yousef Mubrik N Almutairi

Associate Professor of Higher Education Leadership, Department of Education,
College of Education, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia.

(تاريخ الاستلام: 2025/05/16، تاريخ القبول: 2025/06/27، تاريخ النشر: 2025/07/30)

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح كيفية تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات، التعرف على الأسس الفكرية للقدرة التنافسية وأبعادها في الجامعات، والوقوف على درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية بجامعة حائل، ومن ثم تحديد الآليات ومتطلبات تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وعددهم (2157) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (415) عضو هيئة تدريس من العاملين ببعض كليات جامعة حائل، توصلت إلى توافر مؤشرات القدرة التنافسية لجامعة حائل في مجالي التعليم والتعلم والشراكات والمسؤولية المجتمعية بدرجة متوسطة، بينما في مجال البحث العلمي بدرجة كبيرة. وأشارت إلى حرص الجامعة على الجامعة تفرص على تقديم برامج أكاديمية نوعية تلي متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتوفير بيئة داعمة للتعليم والتعلم، وتعزيز أخلاقيات البحث العلمي والنشر الدولي. وعلى الرغم من ذلك فقد أظهرت النتائج افتقاد الجامعة لبرامج التبادل الطلابي، وقلة الشراكات البحثية التي تعقدتها الجامعة مع قطاع الصناعة والإنتاج لدعم البحوث العلمية التطبيقية، وغياب توافر نظام متكامل لتسويق نتائج الأبحاث العلمية والمنتجات البحثية وتدويلها. وقد أوصت الدراسة بأهمية ربط التوجهات الإستراتيجية للجامعة بإجراءات تعزيز القدرات التنافسية والمؤسسية للجامعة بما يساهم في الوصول إلى النتائج الإستراتيجية المتوقعة، وتأصيل وتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج ونشرها في المجتمع الأكاديمي، وتوظيف مخرجاتها في دعم القدرات التنافسية للجامعة.

الكلمات المفتاحية: دور، التخطيط الإستراتيجي، تعزيز، القدرة التنافسية، جامعة حائل.

Abstract

The current study aimed to clarify how to promote the role of strategic planning in enhancing the competitiveness of the University of Hail (UoH), by identifying the conceptual framework of strategic planning in universities, identifying the intellectual foundations of competitiveness and its dimensions in universities, and determining the degree of availability of competitiveness indicators at the University of Hail, and then determining the mechanisms and requirements for activating the role of strategic planning in enhancing the competitiveness of University of Hail. It relied on the descriptive analytical approach, and the study community included all faculty members at Hail University, numbering (2157) members. The study sample consisted of (415) faculty members working in some colleges of the University of Hail. It concluded that the competitiveness indicators of the University of Hail are available in the fields of education and learning, partnerships and community responsibility to a medium degree, while in the field of scientific research to a large degree. It indicated the university's keenness to provide qualitative academic programs that meet the requirements of the local and global labor market, develop the capabilities of faculty members, provide a supportive environment for teaching and learning, and enhance the ethics of scientific research and international publishing. However, the results showed the university's lack of student exchange programs, the lack of research partnerships that the university concludes with the industry and production sector to support applied scientific research, and the absence of an integrated system for marketing and internationalizing the results of scientific research and research products. The study recommended the importance of linking the university's strategic directions with measures to enhance the university's competitive and institutional capabilities, thus contributing to achieving the expected strategic outcomes. It also recommended instilling and strengthening the culture of results-based strategic planning, disseminating it within the academic community, and employing its outcomes to support the university's competitive capabilities.

Keywords: Role, Strategic Planning, Promoting, Competitiveness, University of Hail.

للاستشهاد: المطيري، يوسف بن مبرك بن نامي. (2025). دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل. مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل، 02 (27)، ص 217 - ص 247.

Funding: There is no funding for this research

التمويل: لا يوجد تمويل لهذا البحث

مقدمة:

أصبحت الجامعات مطالبة بمراجعة شاملة لأساليبها التسويقية، وقدراتها الأكاديمية، وأوضاعها التنظيمية، واستثمار إمكاناتها ومواردها المختلفة، وإعادة هيكليتها التنظيمي، وترتيب أوضاعها، بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية (الشهري، 2022).

وتتعدد استراتيجيات بناء وتطوير القدرة التنافسية للجامعات، حيث تشمل استراتيجيات التمييز التي تهدف إلى تمكين الجامعات من إنتاج منتجات ومخرجات متميزة وفريدة، واستراتيجيات التركيز التي تساعد الوصول إلى موقع تنافسي أفضل في سوق العمل، واستراتيجية التنافسية الانتقائية التي تقوم على إحداث تغيير جذري في بعض الخدمات والأنشطة القائمة، وإدخال تكنولوجيا وتقنيات جديدة في العمل، واستراتيجية التنافسية الريادية التي تمكن الجامعات من تحقيق الريادة في الخدمات والأنشطة وتحقيق تقدم ملموس في ترتيبها في التصنيفات العالمية (بخت وآخرون، 2021).

وقد أدركت إدارة جامعة حائل أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفاعل في تعزيز تنافسية الجامعة، وتحقيق رسالتها وأهدافها من خلال الاستجابة لحساسية التعليم الجامعي، وللتغيرات المختلفة التي تحدث في المجتمع السعودي بوجه عام، ومنطقة حائل بوجه خاص، وكذلك قدرته على فهم القوى المحيطة في بيئة المنظومة الجامعية، فقد وجهت بإعداد الخطة الإستراتيجية الأولى (2018-2023) للجامعة بهدف تحقيق الريادة المحلية والإقليمية في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع للوصول إلى مجتمع المعرفة، وكذلك الخطة الإستراتيجية الثانية (2024-2028) لتعزيز تنافسية الخريجين، وتحقيق التميز في البحث العلمي ودعم الابتكار، ولتعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال عقد الشراكات وتعميق الأثر المجتمعي، والتوسع في التحول الرقمي، وتعظيم الموارد الذاتية والاستثمار.

وقد انشغلت عديد من البحوث والدراسات السابقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء الجامعي، حيث هدفت دراسة الجهوري (2024) إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزمؤسسي بالجامعات البينية الحكومية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي بالجامعات.

وتناولت دراسة الحري والشامي (2023) درجة تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، وتوصلت إلى واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وأشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزي لمتغير الخبرة العملية.

وهدف دراسة اليوسف (2022) إلى الكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي لجامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي بجامعة أم القرى، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي لجامعة أم القرى جاءت بمتوسط مرجح (302.7) وقوة نسبية (57.7%)، وجاء

تفرض طبيعة القرن الحادي والعشرين على الجامعات ضرورة السعي إلى كسب المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية، وتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات التي تؤثر بشكل واضح عليها، وذلك من خلال تطوير واقعها من حيث وظائفها المختلفة، وتجويد وتجديد أهدافها، وتوجهاتها المستقبلية، وإعداد خططها الإستراتيجية بما يتوافق مع المستجدات المحلية والعالمية.

ويعد التخطيط الإستراتيجي بمثابة منهج إداري يقوم على رسم المسارات المستقبلية من خلال الإعداد له، والفهم العميق للبيئة المحيطة سواء الداخلية أم الخارجية، وتتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للجامعات كونه يركز على المشاركة الواسعة بين الإدارة العليا والعاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة، ويوفر رؤية مشتركة تحدد الأولويات عن طريق التعامل مع الأزمات والتحديات، فهو وسيلة لتحقيق الرقابة على مدى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المحددة في خطة الجامعة (الزعيبر والضحيك، 2019).

ويساعد التخطيط الإستراتيجي للجامعات في رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية لها، وتنمية طريقة جديدة في التفكير تراعى رسالة الجامعة، وقدراتها الخاصة، ودراسة الوضع التنافسي للجامعة، والمزايا التنافسية التي يمكن لها تحقيقها في المستقبل، بالإضافة إلى وضع تصور لمستقبل الجامعة من خلال الكشف عن واقع إمكاناتها ومواردها المتاحة.

وإيماناً من حكومات الدول -على اختلاف مستوياتها- لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير التعليم، وتحقيق جودته، فقد شرعت في وضع خطة استراتيجية للتعليم الجامعي على مستوى الدولة ككل، وتبع ذلك الجامعات بوضع خطة استراتيجية لتطوير العملية التعليمية بها، واستحداث وحدات للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الخطط الإستراتيجية تهدف إلى نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بها، وتدعيم البعد الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي في تنفيذ مجريات العمل داخله، ومساعدة الجامعات على رسم توجهاتها الإستراتيجية وتحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة والتنافسية، بالإضافة إلى جعل ثقافة التخطيط جزءاً أصيلاً من ثقافة المؤسسة الجامعية (ضحوي والمليجي، 2011)

ولكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في أسواقها، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، ومن ثم فإن الثقافة الداخلية القوية لعملاء الجامعة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وتنمية الولاء لديهم، والوصول إلى الأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية مستدامة تتوافق مع متطلبات سوق العمل التنافسية (العابدين، 2015).

ويمثل اتجاه الجامعات نحو تحقيق التنافسية المحلية والعالمية توجهاً معاصراً تقتضيه طبيعة مجتمع القرن الحادي والعشرين، حيث

الشهري والختلان (2018)؛ العباد (2017)؛ الشثري (2016)؛ وسليم وآخرون (2011) أن الجامعات السعودية تعاني من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها وقدرتها على المنافسة، ومنها: غياب الاستقلالية المؤسسية وآليات الفكر والتخطيط الإستراتيجي، وغياب توظيف التوجه الإستراتيجي في تطوير بعض الممارسات الأكاديمية والبحثية والاجتماعية والإدارية، وضعف مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي لاعتمادها على المقاييس المالية، وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير المؤسسي، وغياب النظرة الشمولية لعمليات التطوير واستدامة الجودة، وانقراض بعض الجامعات لوجود خطط واستراتيجيات شاملة وواضحة وهادفة تواكب اقتصاد المعرفة والتجديد في التعليم الجامعي، ووجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية مما يؤدي إلى ضعف التواصل بينهما، غياب الصبغة الدولية في التوجهات المستقبلية للجامعات، وضعف الدعم المادي الموجه نحو تدويل التعليم وتحقيق نظام تعليمي عالمي مما يعكس بالسلب على أداء الجامعة، ومسؤوليتها تجاه المجتمع.

بالإضافة لذلك، فقد أكدت دراسة الشهري (2022) وجود بعض التحديات التي تحول دون تطوير القدرة التنافسية للجامعات السعودية ومنها: تداخل التخصصات الأكاديمية، البيروقراطية الإدارية وطول الإجراءات، صعوبة المنافسة من قبل الجامعات الناشئة، وقلة العم المادي للبرامج الأكاديمية، وعزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في عمليات التطوير، وتوقف مكافأة التميز ودعم البحوث العلمية.

ومن هنا تعد هذه الدراسة محاولة لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل وتطويرها، مما يعكس بالإيجاب على مستوى أدائها وتنافسيتها مع الجامعات الأخرى.

بالإضافة لذلك، فقد أوصت بعض الدراسات ومنها: اليوسف (2022)؛ الشثري (2016) بضرورة اهتمام قادة الجامعات السعودية بالتخطيط الإستراتيجي، وإعداد خطط استراتيجية مبنية على المنهجية العلمية في التخطيط الإستراتيجي القائم على إعداد وصياغة الرؤية والرسالة، ووضع الأهداف بناءً على تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلي، وتحديد الوسائل والأساليب الموصلة لتلك الأهداف، والعمل وفق منهج التفكير الإستراتيجي، والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤية استراتيجية واضحة.

وفي السياق نفسه أكدت الشراوي (2022) أن تعزيز القدرات التنافسية للجامعات يتطلب تبني التخطيط الإستراتيجي باعتباره المدخل الذي يمكن من خلاله التعامل مع كافة متغيرات القرن الحادي والعشرين، ويتيح للجامعة اختيار الإستراتيجية التي تناسب واقعها، وتعتمد عليها في تحقيق المزايا التنافسية لها.

وعلى الرغم من ذلك، فإن المتأمل لواقع بعض الجامعات السعودية يجد أنها تعاني من عدة معوقات قد تحول دون تنافسيتها ومنها: ضعف توافق مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل مما يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة بين خريجي الجامعات (فرج، 2019)،

مستوى المؤشرات المقترحة لتضمن الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي بجامعة أم القرى جاء بمتوسط مرجح (426.7) وقوة نسبية (81.3%)، وبذلك يكون مستوى المحور قوياً.

وأكدت بعض الدراسات على أهمية تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتطويرها، حيث هدفت دراسة الشهري (2022) إلى الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة والتحديات المتوقعة لتحسين مستوى القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج النوعي في جمع البيانات النوعية وتحليلها وفق النظرية المجدر *Grounded Theory*، وتوصلت إلى وتوصلت إلى أن تحسين القدرة التنافسية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية، والمعرفية، والبشرية، والتنظيمية.

وهدف دراسة صالح وآخرون (2022) إلى وضع تصور مقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وتوصلت أن تطوير القدرة التنافسية يتطلب توفير الفرص للتبادل العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية، ومراجعة اللوائح والتشريعات وإعادة النظر بما بصفة مستمرة، وتوعية أعضاء هيئات التدريس بالتشريعات والقوانين الخاصة بحقوقهم وواجباتهم تجاه عملهم الجامعي.

وهدف دراسة إبراهيم وعبد (2020) وضع تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الأزهر من وجهة نظرهم، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق القدرة التنافسية للجامعة.

مما سبق يتضح أنه قد بات لزاماً على الجامعات أن تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، واكتساب قدرات وميزات جديدة تساعدها على تحسين وتطوير أدائها المؤسسي، ومن ثم بناء استراتيجياتها التنافسية. ومن هنا يتضح أن هناك حاجة ماسة إلى تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل من خلال استخدام التخطيط الإستراتيجي، مما يساهم في تحسين الوضع التنافسي للجامعة، وتمكينها من تحسين مركزها التنافسي محلياً وعالمياً.

مشكلة الدراسة

تزايدت في الآونة الأخيرة ضرورة الارتقاء بمستوى جودة التعليم الجامعي، من خلال العمل وفق معايير محددة، والاستمرارية في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وبناء وتطوير القدرة التنافسية للجامعات بهدف تمكينها من مواكبة طبيعة مجتمع المعرفة، والمشاركة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وذلك انطلاقاً من اعتقاد مفاده أن تعزيز القدرة التنافسية يساعد في الارتقاء بسمعة الجامعات لنفوق برامجها وكلياتها بما يكسبها ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة، والتحسين المستمر لكافة الممارسات بها.

وعلى الرغم من ذلك، فقد اتفق كل من الفوز (2020)؛

ومتطلباته، وتحقيق الريادة والتميز للجامعات، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية، وتحسين قدراتها التنافسية.

2. تناو لها للقدرة التنافسية للجامعات كضرورة استراتيجية تفرضها رؤية السعودية 2030 وبرامجها المختلفة، بالإضافة إلى الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي "آفاق"، مما يفرض على الجامعات ضرورة العمل على بناء قدرتها التنافسية وتطويرها بما يمكنها من الارتقاء بأدائها، وتحسين سمعتها الأكاديمية ووضعها التنافسي. كما تمثل القدرة التنافسية إحدى الركائز الرئيسة لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والمجتمعي للجامعات السعودية، وعماملاً أساسياً لتعزيز تنافسيتها وترتيبها في التصنيفات المحلية والعالمية (هلال، 2021).

3. توجه المسؤولين عن التعليم الجامعي نحو تأصيل ثقافة التخطيط والتفكير الإستراتيجي في الجامعات وتفعيل دوره في رفع الكفاءة التنظيمية للجامعات، وتحقيق الفعالية التعليمية، وتعزيز الكفاءة البحثية، وتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات بوصفها شريك فاعل في تطوير المجتمع وتنميته.

الأهمية التطبيقية:

وتتمثل في:

1. تساعد الدراسة في الكشف عن واقع القدرة التنافسية لجامعة حائل، والوقوف على أهم معوقاتهما، ومن ثم يمكن طرح بعض المقترحات التي قد تساعد في معالجتها.

2. تسهم الدراسة الحالية في تحسين فهم كل من القائمين على إدارة جامعة حائل، والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بكيفية تعزيز القدرة التنافسية لها، بالإضافة إلى إمكانية اقتراح مجموعة من الآليات الإجرائية التي قد تسهم في تحسين الوضع التنافسي لجامعة حائل.

3. قلة الدراسات -لحد علم الباحث- التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وإمكانية استخدامه في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل، مما يؤكد إمكانية سد الدراسة لهذه الفجوة في المكتبة العربية.

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة ما يأتي:

1. حدود موضوعية: حيث اقتصرت الدراسة الحالية على دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل من خلال تناول الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي، والأسس الفكرية للقدرة التنافسية وأبعادها، بالإضافة إلى درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحديد آليات ومتطلبات لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل.

2. حدود بشرية: حيث اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من

وقلة ملاءمة الناتج العلمي كما وكيفاً مع ما تم التخطيط له في اللوائح التنظيمية، وقلة الشراكات البحثية مع الجامعات والمراكز البحثية المتميزة، وقلة ربط نتائج البحوث العلمية بحاجات المجتمع المحلي (العمرى، 2022)، وقلة استثمارها لمواردها وإمكاناتها المادية والبشرية، وبطء تعامل بعض الجامعات مع احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، ومحدودية موارد التمويل الذاتي، وضعف الاستثمار المالي في بعض الجامعات، وقلة أعداد أعضاء هيئة التدريس مقارنة بأعداد الطلبة في بعض الجامعات (هلال، 2021).

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما آليات تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل؟

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات؟

2. ما الأسس الفكرية للميزة التنافسية وأبعادها في الجامعات؟

3. ما درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية لجامعة حائل في وظائفها الثلاثة (التدريس، البحث العلمي ودعم الابتكار، والشراكات والمسؤولية المجتمعية)؟

4. ما آليات ومتطلبات تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح كيفية تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل، وذلك من خلال:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

2. التعرف على الأسس الفكرية للقدرة التنافسية وأبعادها في الجامعات.

3. الوقوف على درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية بجامعة حائل.

4. تحديد آليات ومتطلبات تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في:

الأهمية النظرية:

وتتمثل في:

1. تركيزها على أحد المداخل الحديثة في تطوير التعليم الجامعي وهو التخطيط الإستراتيجي الذي تزايدت الحاجة إلى ترسيخه في الجامعات بهدف مواكبة واستباق التغير المستمر للمجتمع

تنسيق واستثمار مواردها وإمكاناتها لتحقيق الكفاءة والجودة التعليمية، بما يمكنها من إنتاج قيم وعوائل للعاملين والمستفيدين، وتميزها عن غيرها من الجامعات النظيرة.

كما تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، وبكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال طلاب على الالتحاق بها (أحمد، 2015).

ومن هنا يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها قدرة جامعة حائل على تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، وعقد الشراكات الفاعلة، وتعزيز مسؤوليتها المجتمعية، والاستثمار الأمثل لمواردها وإمكاناتها بكفاءة وفعالية، وصياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تدعم الإبداع والريادة، مما يجعلها تتفوق على نظيراتها من الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً.

الدراسات السابقة:

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

تناولت بعض الدراسات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، حيث هدفت دراسة محمد وآخرون (2024) إلى التعرف على دور مدخل التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عمداء وكلاء ورؤساء أقسام بكليات جامعة أسيوط وسوهاج وجنوب الوادي بقنا، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الجامعية للتميز الإداري من حيث بعد القيادة الفعالة، بعد الموارد البشرية، وبعد العمليات وبعد الاعتماد على التكنولوجيا، وبعد الهيكل التنظيمي كان منخفضاً.

وأجرت الأنصاري (2023) دراسة لبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريسية؛ واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن درجة الاحتياجات التدريسية اللازمة لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي بمحاورها الخمسة كانت مرتفعة. ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات النوع والرتبة العلمية وعدد سنوات الخدمة.

وحاولت دراسة آل يافع وآل شريان (2022) إبراز أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين الإداريين بجامعة نجران، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين الإداريين بجامعة نجران، وكذلك وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين والموظفين في صياغة الرؤية والرسالة بالجامعة.

أعضاء هيئة التدريس قوامها (415) عضواً من أعضاء وعضوات هيئة التدريس ممن يعملون في كليات جامعة حائل.

3. حدود مكانية: حيث اقتصرت الدراسة الحالية على بعض الكليات الصحية والطبية، والعلمية والهندسية، والإنسانية بجامعة حائل.

4. حدود زمانية: حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024/2025م في الفترة من (15 يناير وحتى 27 فبراير 2025م).

مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

1. التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط لغوياً بأنه "إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم وهو أيضاً التسطير والتهديب والطريقة" (ابن منظور، 2011).

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه نوع من أنواع التخطيط يعتمد على الفهم الواقعي والعميق للبيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، من أجل إظهار نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف وتحويلها لنقاط قوة، وكذلك العمل على فهم البيئة الخارجية ومحاولة تحديد الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة، وذلك من أجل اغتنام الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان في بيئة العمل (Andrews, 2018).

والتخطيط الإستراتيجي هو تحديد ماهية الأهداف التي ترغب الجامعة في الوصول إليها في المدى المتوسط والطويل، وكيفية تحقيقها وفق رؤية استراتيجية تركز على الجامعة بأكملها. وتعتمد على الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رسم ملامح المستقبل ورصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (Delprino, 2013).

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه منهج نظامي متكامل يهتم بدراسة الوضع الراهن لجامعة حائل وتشخيص وضعها التنافسي، واستشراف مستقبلها المتوقع من خلال رصد المتغيرات الداخلية والخارجية الموجودة، ووضع الخطط والبدائل الإستراتيجية المستقبلية التي تسهم في تطوير أدائها، وتطوير قدرتها التنافسية.

2. القدرة التنافسية:

تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية، وتحسين أدائها ومخرجاتها، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تمكنها من الاحتفاظ بمكانتها في السوق، وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة (هلال، 2021).

ويعرفها (Jonathan et al, 2019) بأنها قدرة الجامعة على

الإستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة وقدرة تلك الجامعات على المنافسة محلياً وعالمياً، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى أن الجامعات السعودية الناشئة تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة، وأن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة كبيرة أيضاً، ووجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

وتناولت دراسة التوجيري (2021) توظيف تقنية المعلومات في التخطيط الإستراتيجي للبرامج الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من المعوقات تتمثل في: ندرة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في التخطيط الإستراتيجي، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتوظيف تقنيات المعلومات في عملية التخطيط الإستراتيجي، وضعف فنانة إدارة الجامعة بالتحويل نحو تطبيقها.

وهدفت دراسة الأحمري (2021) إلى تحديد درجة أهمية تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن درجة أهمية تنمية مهارات التخطيط كانت مرتفعة، وأشارت إلى قلة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتناولت دراسة المخلافي (2020م) واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن مجال معايير التخطيط الإستراتيجي حصل على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً، بينما حصل مجال ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي على المرتبة الأخيرة وهو يقابل درجة تقدير متوسطة، وأكدت على تفعيل ممارسة معايير الجودة في عمليات التخطيط الإستراتيجي بشكل فاعل.

وهدفت دراسة (Hu et al,2018) إلى التعرف على ممارسات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الصينية، وإجراء تحليل مقارن لأنواع الخطط الإستراتيجية المطبقة بتلك المؤسسات من حيث إجراءات التخطيط والقيادة والتنفيذ وعملية تقييم الأداء الإستراتيجي، واعتمدت على المنهج المقارن، وتوصلت إلى أن وعي القائمين على إدارة التخطيط الإستراتيجي كانت متوسطة، وأكدت وجود اختلافات بين مؤسسات التعليم العالي في إجراءات صياغة التوجهات الإستراتيجية، وتقييم الخطط الإستراتيجية.

وهدفت دراسة (Usohn et al,2018) إلى توضيح كيفية توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير جامعة نيجيري مانادو Negeri Manado بإندونيسيا لتكون جامعة مصنفة عالمياً من خلال تقديم استراتيجيات مبتكرة بديلة، واعتمدت على المنهج الكيفي، وتحليل المضمون لوثائق الجامعة، وتوصلت إلى أن استبدال أسلوب الإدارة التقليدية بأسلوب الإدارة الإستراتيجية، ومراجعة نماذج

وهدفت دراسة العمري (2022) إلى التعرف على أبرز المعوقات العملية والإدارية والبشرية والمادية للتخطيط الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبيان الفروق في وجهات نظر رؤساء الأقسام نحو تلك المعوقات، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أن رؤساء الأقسام متفقون على أن التخطيط الإستراتيجي بالجامعة يواجه معوقات عملية وبشرية بدرجة متوسطة. كما يواجه معوقات إدارية ومادية بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة عبد الرحمن والحميدي (2022) إلى تحديد درجة توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى إن درجة توافر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة توافر (عالية). وأشارت إلى وجود علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارات التخطيط الإستراتيجي ككل وبين الميزة التنافسية ككل.

وتناولت دراسة الزهراني (2022) دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية "متوسطة"، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً معنوياً لعمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

وحاولت دراسة الشوقاوي (2022) بناء نموذج مقترح لعملية التخطيط الإستراتيجي ليكون بمثابة دليل عمل خطوة بخطوة يوضح مراحل وخطوات عملية التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق المزايا التنافسية للجامعات من خلال دراسة وتحليل بعض التجارب العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل أبرز النماذج العالمية للتخطيط الإستراتيجي، وإجراء مقارنة منهجية بينها، وتوصلت الدراسة إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية يمكن تطبيقه على الجامعات بما يساهم في تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق تقدم ملموس في ترتيبها في التصنيفات الدولية للجامعات.

وهدفت دراسة الهبدان (2021) إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي في توضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته، وأساليب ومراحل متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية ومعوقات تطوير الأداء، أيضاً خصائص وأدوار القائد الإستراتيجي والمهارات اللازم توافرها بالقائد الإستراتيجي والعوامل المساعدة على أعداد القائد الإستراتيجي وتنميته، وأبرز الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأوجه الاستفادة منها. وتوصلت إلى أن تطوير أداء القيادات يتطلب تقديم برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية، وإنشاء مراكز متخصصة في تنمية قدرات القيادات الأكاديمية.

وحاولت دراسة الزهراني (2021) الكشف عن أثر التخطيط

التخطيط المستخدمة، وتوفير التمويل اللازم لعمليات التطوير، واستثمار الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتفعيل مشاركة الخبراء وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى توفير أنظمة للمراقبة والمتابعة والمساءلة تمثل أهم العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية.

التنافسية لخريجي الجامعة من حيث الأبعاد التالية: (التخطيط، اتخاذ القرار المصحوب بالثقة في النفس، حل المشكلات، إدارة الوقت، إدارة الصراع، المشاركة الوجدانية)، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة لدى طلبة جامعة الطائف في ضوء تحسين القدرة التنافسية لخريجي الجامعة كانت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: دراسات تناولت القدرة التنافسية للجامعات: وتشمل الدراسات التالية:

وتناولت دراسة عيد (2019) تعرف واقع القدرة التنافسية بجامعة أسوان، ومن ثم وضع تصور مقترح من خلال تقديم مجموعة من الإجراءات العملية التطبيقية التي يمكن ان تحتمدي بها جامعة أسوان لتحقيق القدرة التنافسية بها. واعتمدت على البحث المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود قصور في متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان فيما يتعلق بالإدارة الجامعية وتنمية أعضاء هيئة التدريس والبرامج والمقررات والبنية التحتية والأداء البحثي وتدعيم القدرة التنافسية، توصل البحث إلى تصور مقترح لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية

هدفت دراسة العبدوي (2023) إلى توضيح طبيعة العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الإستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران في اليمن، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتوصلت إلى أن المستوى العام للقدرة المؤسسية بكليات المجتمع المستهدفة بالدراسة كان بدرجة (عالية)، في حين كان مستوى التوجه الإستراتيجي بتلك الكليات بدرجة (متوسطة)، كما أشارت إلى وجود علاقة معنوية متوسطة وطردية بين القدرة المؤسسية والتوجه الإستراتيجي بكليات المجتمع.

وهدف دراسة حسن (2018) وضع توصيات ومقترحات لدور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية بالجامعات المصرية لتحقيق تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي في تفسير ما تكون عليه القدرة التنافسية في الجامعات المصرية ودور حاضنات الأعمال التكنولوجية في استثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

وهدف دراسة عمر (2021) إلى عرض أهم ملامح تسويق الخدمات الجامعية، وبعض الخبرات الدولية في هذا المجال، ورصد واقع تسويق الخدمات الجامعية كمدخل لتطوير القدرات التنافسية للجامعات في مصر، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تسويق الخدمات التعليمية يتوافر بدرجة متوسطة بالجامعات المصرية، وأن التحديات التي تواجه تسويق الخدمات التعليمية تتوافر بدرجة كبيرة بالجامعات المصرية.

وهدفت جريكو وآخرون (2021) إلى تحديد دور الحوكمة في تحسين القدرة التنافسية لجامعة المنصورة من منظور القادة الأكاديميين، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في جامعة المنصورة كمدخل لتحسين قدرتها التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أهمية دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة، حيث كان التوافر الكلي لفقرات المحور كبيراً، بمتوسط حسابي (2.35)، وكانت درجة الأهمية الكلية لفقرات المحور أيضاً كبيرة، بمتوسط حسابي (2.80)

وحاولت دراسة المنيع، (2020) التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن الجامعة لديها درجة عالية من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية مما يجعلها مؤسسة تعليم عالي رائدة على مستوى المملكة، ولها وجود قوي بين مؤسسات التعليم العالي السعودية. كما أوصت بضرورة استمرارية أداء المهام الأساسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمات المجتمع بكفاءة وفعالية.

أما دراسة بيساريا (2013) فهذهت إلى التعرف على الأنواع المختلفة من المزايا التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، والتعرف على أهمية تحقيق الميزة التنافسية كقيمة، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية بناء علاقات مع القطاع الصناعي واستجلاب الدعم المالي الحكومي لتعزيز التنافسية، وتطوير وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لزيادة القدرة التنافسية للكليات والجامعات.

وهدف دراسة فرج (2019) إلى التعرف على دور جامعة الطائف في تنمية مهارات القيادة لدى طلابها في ضوء تحسين القدرة

وبعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط

للتعليم الجامعي في (بديوي وآخرون، 2022):

- تقديم تحليل مفصل عن المشكلات والتهديدات الداخلية بالجامعة والفرص المتاحة خارجياً.
- تحديد رؤية مشتركة وواضحة للجامعة يتفق تحت لوائها الجميع للعمل على تحقيقها.
- السيطرة على كافة الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها.
- تحسين قدرات وإمكانيات قيادات الجامعة بكافة المستويات الإدارية على التفكير الإستراتيجي والتعامل مع متغيرات البيئة المحيطة.
- تحديد أولويات القضايا الإستراتيجية الملحة لقيام الجامعة للتصدي لها، ومشاركة المجتمع المحيط للتحقق من ملاسبات حدوثها للتمكن من التعامل معها.
- تسهيل عملية الاتصال الداخلي والتواصل مع المجتمع المحيط والمشاركة الفعالة.
- تحديد رؤية الجامعة وصياغة أهدافها القابلة للتحقق بوضوح.

وترى الحريبي والأمين (2020) أن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى استشراف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، وتشخيص إمكانات الجامعات المتاحة والمتوقعة، ومساعدتها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، وتمكين القيادات من اتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذ الخطط الإستراتيجية لها، وتوجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

أما بالنسبة لأهمية التخطيط الإستراتيجي، فقد اتفق كل من حمزة (2020)؛ والأنصاري (2015) على أن التخطيط الإستراتيجي يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، ويساعد في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة الجامعية ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحيط الذي تعمل فيه، وربط جميع الوحدات الوظيفية مع الجامعة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الإستراتيجية العامة لها، وتخصيص الموارد اللازمة لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في البيئة الجامعية، بالإضافة إلى تمكين الجامعة من تحقيق مزايا تنافسية عن المؤسسات المناظرة.

2. مبادئ التخطيط الإستراتيجي بالجامعات:

يستند التخطيط الإستراتيجي على مجموعة من المبادئ الموجهة لعملياته، وأنشطته، وإجراءاته، وتمثل في (حافظ والبحيري، 2006)؛ (Chang, 2008):

- شمولية عملية التخطيط الإستراتيجية لكافة عناصر المنظومة الجامعية وعناصرها ومخرجاتها.
- توافر إطار لاتخاذ القرارات في الجامعة بما يتماشى مع أهداف

الإستراتيجي والقدرة التنافسية للجامعات يمكن استخلاص المعطيات الآتية:

1. أوجه الاتفاق: حيث تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ومراحل ومعوقاته في الجامعات، ومجالات وأبعاد القدرة التنافسية لها، وأكدت في مجملها على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الجامعات، وتحسين الوضع الراهن بها، وإكسابها القدرة على البقاء والتكيف مع المستجدات المحلية والإقليمية، كما أكدت على بناء وتطوير القدرة التنافسية للجامعات، وتحديد متطلباتها بما يسهم في تعزيز تنافسيتها مع الجامعات الأخرى.

2. أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها توضيح دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة. كما تختلف عنها في اعتماد بعض الدراسات السابقة على المنهج المقارن، والمنهج الكيفي، والمنهج الوصفي الارتباطي، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.

3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بعدة طرق من أهمها تأصيل الإطار النظري للدراسة الحالية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وإعداد وتصميم أداة الدراسة، وتحديد المتغيرات، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

4. ما يميز الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إسهامها في الكشف عن واقع القدرة التنافسية لجامعة حائل، واقتراح بعض الآليات الإجرائية ومتطلبات تنفيذها لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز تنافسيتها.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإطار الفلسفي للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات:

يمثل التخطيط الإستراتيجي أحد أنواع التخطيط طويلة الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية، ويهتم بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة، وتحديد مزاياها النسبية، وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية.

ويمكن تناول الإطار الفلسفي للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات على النحو الآتي:

1. أهداف التخطيط الإستراتيجي وأهميته بالجامعات:

يعد التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي ارتبط بمستقبل الجامعات، وتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي

• مرحلة التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT: وتهدف إلى تكوين رؤية واضحة عن الوضع الإستراتيجي للجامعة، وتشمل تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد مواطن القوة والضعف فيها، والبيئة الخارجية للوقوف على الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة في المجتمع المحلي، وتحليل احتياجات أصحاب المصلحة، وتحليل الفجوة من خلال تقييم الفرق بين الوضع الحالي والوضع المستهدف الوصول إليه من خلال تحليل الفجوة.

• مرحلة صياغة التوجهات الإستراتيجية للجامعة: وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات فرعية وهي: صياغة وتطوير الرؤية الإستراتيجية للجامعة، تحديد رسالة الجامعة حيث يرتبط وجود أي جامعة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية.

• مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية: ويتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والهيكلة التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة، ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي، وتتطلب هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات ومنها: تطوير الهيكل التنظيمي، واختيار القيادة، وإيجاد نظم محفزة لتحقيق الإستراتيجية، ووضع أهداف قصيرة المدى، وتوفير موازنات تطويرية.

• مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية: وتعد من أهم المراحل في عملية التخطيط. حيث يتم فيها مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المحددة والمتوقعة في الخطة، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة؛ للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة.

ويتضح مما سبق أن مراحل التخطيط الإستراتيجي تتضمن التهيئة لعملية التخطيط، وتحليل الوضع الراهن للجامعة، وصياغة التوجهات الإستراتيجية للجامعة بما يتناسب مع التوجهات الوطنية، وإعداد الخطة التنفيذية، بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة عمليات التنفيذ بشكل مستمر وفق آليات معتمدة ومعلنة.

أما بالنسبة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي، فقد اتفق بعض الباحثين حول عدد من المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للجامعات ومنها العوين (2020)؛ التويجري (2020)؛ الزعبي والضحيك، (2019) وعبد الفتاح والدباس (2019)؛ العلي والأمير (2012):

- ضعف إلمام بعض منسوبي الجامعات من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بأساسيات التخطيط الإستراتيجي.
- نقص التمويل اللازم لتنفيذ برامج ومشاريع الخطة الإستراتيجية.
- الروتين والتعقيد الإداري في الإعداد والتنفيذ، وإتباع أساليب

واستراتيجيات المستويات الإدارية العليا.

- الاعتماد على مبدأ النظم، حيث يتعامل مع التنظيم الجامعي كنظام فرعي يتكون من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة، وتغذية راجعة، وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.
- الاستناد إلى مبدأ التفاعل المستمر، والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء، ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في الجامعة.
- الرصد الدقيق لآثار المستقبلية للقرارات الحالية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية، مما يساعد في تصميم مستقبل واعد للجامعة.
- الواقعية، واعتماد الطريقة العلمية في التخطيط، التركيز على الأهداف المستقبلية المراد تحقيقها.
- الاستجابة الإستراتيجية للظروف الحالية والمتوقعة داخل الجامعة وخارجها.
- المشاركة الفاعلة من كافة منسوبي الجامعات في عمليات التخطيط، وإعداد الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية.
- التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية، وتحديد أثرها في نشاط الجامعة، وحاجاتها المختلفة، في ضوء متطلبات توجهاتها الإستراتيجية، وما تريد إنجاز من أعمال في المدى المستقبلي الطويل.
- تقدير احتياجات إستراتيجية الجامعة من الموارد المختلفة التي على أساسها تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية عملها، التي تتوافق مع وتخدم أهدافها

مما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على التعرف على الوضع الراهن ثم التطلع إلى المستقبل، وبناء الرؤية والرسالة ثم تحديد الأهداف والإستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج التنفيذية، والتوقيت السليم، وأولوية التخطيط في تنفيذ الأهداف وأسبقيتها، والمرونة الكافية، وفاعلية التخطيط للمستقبل، والتخصيص المتوازن للموارد اللازمة للنشاطات التنفيذية المختلفة.

3. مراحل التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته بالجامعات

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل وخطوات تتمثل في (سليم ومتولي، 2022)؛ (أوسو، 2017)؛ (Fiedler, 2016)؛ (آل مسلط، 2018)؛ (ضحوي والمليجي، 2011):

- مرحلة التهيئة (الإعداد للتخطيط الإستراتيجي): وتعني بالتأهيل للتخطيط الإستراتيجي، وتوفير مقومات نجاحه، فقبل البدء في خطوات التخطيط الإستراتيجي، يتم تحديد طبيعة عمل الجامعة والمتوقع تطويره، والأهداف التي ستخدمها الخطة الإستراتيجية وكيف ستساعد الجامعة، ومدى استعداد الجامعة لعملية التخطيط.

الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها؛ بما يحقق أهدافه المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها (Ranjith & Mohn, 2016)

ويقوم تعزيز القدرة التنافسية للجامعات على مجموعة من الأسس ومنها (هلال، 2021)؛ (جابر وخيرت، 2017):

- التميز على الجامعات المنافسة بحيث تفرد الجامعة ببعض المزايا الفريدة التي تميزها عن مثيلاتها من الجامعات المحلية والعالمية.
 - توافر الإدارة الجامعية القادرة على صياغة التوجهات الإستراتيجية للجامعة، وتؤمن بأهمية التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للجامعة، وتوفر المتطلبات والضمانات لتنفيذ البرامج والمشاريع الإستراتيجية.
 - توافر هياكل تنظيمية مرنة تساعد في دعم العلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية، وتناسب متطلبات الأداء.
 - التركيز على العملاء والمستفيدين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وتلبية احتياجاتهم المختلفة.
 - التطوير والتحسين المستمر لقدرات الجامعة وإمكاناتها المختلفة من خلال تطوير العمليات الأكاديمية، والفعالية التعليمية، والكفاءة البحثية، وتطوير البنية التحتية والتقنية، وتنمية الموارد الذاتية.
 - تعزيز التفاعل والتواصل المستدام مع المجتمع المحلي، وتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعة، والانفتاح على المجتمع ودراسة قضاياه واقتراح حلول لعلاجها.
 - تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة تساعد في تطوير القدرة التنافسية للجامعة.
 - توافر نظام لإدارة وتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعة وفق مؤشرات قياسية، وتقويم نتائج التقويم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير القدرات التنافسية للجامعة.
- مما سبق يتضح أن تعزيز القدرة التنافسية يركز على توافر ثقافة وقيم داعمة للجامعة تقوم الإدارة الجامعية بغرسها في المجتمع الأكاديمي، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجيتها، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الجامعات، وتوظيف التقنيات المتطورة مما يساهم في تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي.

2. أبعاد القدرة التنافسية للجامعات

تحدد القدرة التنافسية للجامعة بمدى قدرتها على مواجهة التغيرات المجتمعية، والبقاء، والاستمرارية، والنمو. وترى الخوالدة (2018) أن للقدرة التنافسية للجامعات بعدين، أولهما: حجم القدرة التنافسية وتحقيق مزايا الاستمرارية، فإذا تمكنت الجامعات من الحفاظ على تكلفة منخفضة بخدمات عالية الجودة أو تميز مخرجاتها عن الجامعات الأخرى، وثانيها: نطاق التنافس ويقصد به السوق

تقليدية في عمليات التخطيط.

- قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها، ونقص خبرة القائمين على التنفيذ والمتابعة.
- نقص البرامج التدريبية المقدمة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية، ووجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية.
- قلة المعلومات المستخدمة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والتركيز على النواحي التشغيلية قصيرة الأجل.
- قصور وضعف المهارات الإدارية العليا والكفاءات التخطيطية، وضعف اقتناع الإدارة العليا والعاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
- مقاومة بعض القيادات والعاملين لعمليات التخطيط، وتدني جودة نظم المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- قلة توفر أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الإستراتيجية، وغياب التنوع في مصادر المعلومات أثناء مراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والانحراف عن الأهداف المخطط لها.
- ضعف الموارد المتاحة للتخطيط في بعض الجامعات بسبب ضعف الميزانية أو قلة وجود مصادر للتمويل.

مما سبق يتضح أن عملية التخطيط الإستراتيجي تواجه عدة معوقات منها المعوقات التي ترتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية في الجامعة، وبعضها يرتبط بالموارد البشرية، وأخرى تتعلق بتقنيات المعلومات الداعمة لأنشطة التخطيط والرقابة الإستراتيجية، ونقص الموارد المالية اللازمة لتمويل تنفيذ المبادرات الإستراتيجية

ثانياً: الأسس الفكرية للميزة التنافسية وأبعادها في الجامعات

تمثل القدرة التنافسية للجامعات في قدرتها على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها، بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية، والخدمات التي تقدمها؛ الأمر الذي يساعد في وصولها لمراكز متقدمة من بين الجامعات. وتتميز الجامعات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية بالقدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بجودة خدماتها، مما ينعكس بالإيجاب على سمعتها الأكاديمية وترتيبها في التصنيفات المحلية والدولية (متولي، 2018).

ويمكن تناول الأسس الفكرية للميزة التنافسية وأبعادها في الجامعات على النحو الآتي:

1. أسس تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تلجأ الجامعات إلى تعزيز قدرتها على استثمار الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات والأخطار البيئية، وتبني الميزة التنافسية من قدرة الجامعة على استثمار مواردها المادية والبشرية، وهذا الاستثمار يتطلب تخطيطاً سليماً يفضي إلى اتباعها استراتيجيات ناجحة من شأنها زيادة قدرتها على تفعيل تلك الميزة التنافسية بكفاءة، وتحسين

بدون فعالية البحث العلمي بما. لذا فإن الارتقاء بالقدرة التنافسية يتطلب نشر المعارف العلمية وتجديدها وتطويرها في مختلف الحقول الإنسانية والطبيعية والتطبيقية. وإنتاج البحوث العلمية الابتكارية، وتسويق البحوث العلمية، وتوظيف واستثمار نتائج البحوث العلمية، توفير الموارد اللازمة للبحث العلمي، وربط البحث العلمي بحل قضايا المجتمع المحلي ومشكلاته، وتحسين الفجوة بين نتائج الأبحاث وتحويلها إلى منتجات، من خلال تطوير حاضنات التقنية، وحاضنات الأعمال، التي تقوم بتحويل الأفكار والمبتكرات إلى منتجات يتم استثمارها وتحويلها إلى مشاريع ريادية (السعيد، 2018).

(ج) الشراكات والمسؤولية المجتمعية: حيث تعد خدمة المجتمع والشراكات المجتمعية مع القطاعات المختلفة مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، والتي تمثل أداة لتقييم مستوى تميز الجامعة، والتركيز عليه كأساس لتطوير القدرة التنافسية لها. لذا تعمل الجامعات على التوسع في عقد الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل مسؤوليتها المجتمعية تجاه المجتمع المحلي، حيث تعد شريكة في تطوير المجتمع وحل مشكلاته، فللجامعة التزام تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز إدراك الفرد ووعيه بمسؤولياته الاجتماعية، كما تعمل على تحقيق استقرار حياة الفرد والمجتمع من خلال صيانة نظم المجتمع، وتحفظ قوانينه وحدوده من الاعتداء، حيث يقوم كل فرد بواجبه ومسؤولياته نحو نفسه ونحو المجتمع (الغالي والعامري، 2005).

مما سبق يتضح أن مجالات القدرة التنافسية للجامعات تتضمن التدريس، والبحث العلمي ودعم الابتكار، والشراكات والمسؤولية المجتمعية، ودور الجامعة في خدمة المجتمع، وقيادة التغيير فيه، وكذلك إسهامها في تجديد المعرفة وإنتاجها وتطويرها، ثم تطبيق هذه المعرفة في حل مشكلات المجتمع وخدمة أفراد، وعليه فإن القيام بهذه الوظائف بكفاءة وفعالية يساعد في تطوير قدرتها التنافسية.

4. معوقات القدرة التنافسية للجامعات:

تواجه الجامعات عديد من التحديات والمعوقات التي قد تقلل من قدراتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وقد اتفق بعض الباحثين على أن تعزيز القدرة التنافسية للجامعات يواجه عدة معوقات ومنها عبد الدايم وآخرون (2021)، عمر (2021)، عبد العزيز (2016):

- غياب المستوى البحثي المتميز لبعض الجامعات لقلة الإمكانيات، ومحدودية الدور في إنتاج المعرفة وتطبيقها.
- تقليدية البرامج الأكاديمية في بعض الجامعات، وضعف مستوى مدخلاتها من الطلبة.
- ضعف القدرة البحثية لبعض الجامعات، وقلة استثمار بعض الجامعات لمواردها وإمكاناتها.
- غياب المناخ العلمي الداعم للتعليم والتعلم والبحث العلمي ودعم الابتكار.

المستهدف، ويتحقق من خلال توسيع نطاق التعليم المتميز، وتقليل التكلفة مقارنة بالجامعات المنافسة.

وتتضمن أبعاد القدرة التنافسية للجامعة: السمعة الأكاديمية للجامعة وصورتها الذهنية في المجتمع، والجودة وأنشطتها التي تساعد في إيجاد مزايا تنافسية مميزة للجامعات، وتخفيض التكلفة تعنى تصميم وتصنيع وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، المرونة التنظيمية وقدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يتناسب مع حاجات العملاء المتجددة، وكذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وتنوع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين، والإبداع التنظيمي لإنتاج أفكار ومنتجات جديدة، والكفاءة المتميزة وحسن استغلال الموارد الجامعية المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، بالإضافة إلى الاستدامة والاستمرارية لأطول فترة ممكنة (عساف، 2015)؛ (Poly-chart, 2012)

مما سبق يتضح أنه يمكن تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال التركيز على تطوير الخدمات التعليمية، والعمل على تحسين ورفع جودة مخرجات العملية التعليمية، وتعزيز التعاون بين الجامعات، وإعادة هيكلة الجامعات، وتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار لمواكبة التوجهات الوطنية والعالمية في التعليم الجامعي، وتنمية البحث، والتطوير والابتكار المؤسسي.

3. مجالات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تعدد مجالات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات حيث تشمل:

(أ) التعليم والتعلم (التدريس): يعتبر التدريس من الوظائف الأساسية لعضو هيئة التدريس التي يقضي أعضاء هيئة التدريس وقتاً كبيراً في تنفيذه، كما أن أثره ينتقل بشكل مباشر إلى الطلبة فيسهم في تكوين شخصياتهم، وينمي قدراتهم، ومواهبهم، ويزودهم بكم من المعارف، والمعلومات، والمهارات المهنية، المتخصصة (الخرايشة وآخرون، 2012). ويمكن للتدريس أن يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتطويرها من خلال توجيه الاهتمام نحو توفير بعض المتطلبات مثل: سياسة القبول، وأنظمة التقويم والامتحانات، وسياسات الاستقطاب والاستبقاء لأعضاء هيئة التدريس، وتقويم أدائهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتطبيقات التعليم الإلكتروني والمدمج، ونوعية البرامج الأكاديمية المقدمة واعتمادها من قبل هيئات الاعتماد الأكاديمي المحلية والعالمية، وجذب الطلبة المحليين والدوليين، وبرامج الإرشاد الأكاديمي والدعم الأكاديمي، بالإضافة إلى خدمات التوجيه الوظيفي والإرشاد المهني (عباس وآخرون، 2021).

(ب) البحث العلمي ودعم الابتكار: يعد البحث العلمي أحد الوظائف الرئيسة للجامعة، حيث يسعى إلى تنمية المعرفة، وإثرائها، وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركناً رئيسياً من أركان الجامعة، ولن تتحقق وظائف الجامعة

الابتكار، تعزيز التفاعل والتعاون بين الجامعة والمجتمع المحيط، وتوفير نظام إداري يرتكز على الحوكمة المؤسسية، وتطوير النظام التقني المعلوماتي، واستكمال البنية التحتية، وتنمية الموارد الذاتية ورفع كفاءة الإنفاق (جامعة حائل، 2022، أ).

وقد كان لتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية أثر واضح في الارتقاء بالأداء الأكاديمي من خلال استحداث عدد من البرامج الأكاديمية النوعية والتطبيقية التي تلبي احتياجات سوق العمل وتتوافق مع متطلبات وظائف المستقبل، وصياغة سياسات أكاديمية بهدف تأصيل مفاهيم الحوكمة الأكاديمية والنزاهة وتطبيقها في المجتمع الأكاديمي، والمساهمة في حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الوطني، والارتقاء بالمؤشرات البحثية للجامعة، ودعم البحوث المتميزة والنشر العلمي الدولي، وهو ما انعكس على ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعة، بالإضافة إلى رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز فرص الاستثمار وتحقيق الاستدامة المالية، وهو ما ساعد في تطوير القدرة التنافسية للجامعة (جامعة حائل، 2022، ب).

واستكمالاً للجهود السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي، فقد تم إعداد الخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة (2028-2024)، وتضمنت أهدافها: تقديم برامج أكاديمية عالية الجودة، تطوير منظومة البحث والابتكار، تعظيم الموارد المالية للجامعة وتنويع استثماراتها، تعميق القيم الإسلامية والانتماء والهوية الوطنية، تحسين جودة الحياة الجامعية، تعزيز ممارسات الحوكمة والتميز المؤسسي، التوسع في التحول الرقمي وتطوير مخرجاته، وتعميق الأثر الاجتماعي بالشراكة والمسؤولية المجتمعية (جامعة حائل، 2024). وتسعى جامعة حائل من خلال خطتها الإستراتيجية إلى تعزيز مسيرتها، وتطوير قدراتها التنافسية عبر غايات استراتيجية تركز على تعزيز تنافسية الخريج، وإثراء المخرجات، وجودة الأداء، وتمايز الأبحاث والابتكار البحثي، والتميز المؤسسي، والاستدامة المالية.

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

ويمكن استعراض إجراءات الدراسة ومنهجيتها على النحو الآتي:

منهج الدراسة: لما كان منهج الدراسة يحدد وفقاً لطبيعتها وأهدافها، فإن طبيعة الدراسة الحالية تقتضي استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد من أنسب المناهج البحثية لملاءمة لدراسة مثل هذا الموضوع، وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على تفسير ووصف الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات أو العلاقات السائدة، ودراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة قيد الدراسة مع إمكانية التنبؤ بمستقبلها، وقد استهدف التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات، والأسس النظرية للقدرة التنافسية وأبعادها، كما أنه لا يقف عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وتقييمها، وإنما يقوم بتحليلها والربط بين مدلولاتها حتى يمكن الوصول إلى آليات تفعيل دور

• قلة ربط التعليم الجامعي بالإستراتيجيات طويلة المدى، وتدني كفاءة بعض الجامعات في برامجها وقراراتها.

• وجود فجوة تكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية، مما يؤثر سلباً على قدرة الجامعات بالدول النامية.

• قلة كفاية المخصصات للاستثمار المالي بالجامعات، ووجود فجوة بين التمويل وتكاليف العملية التعليمية، وبعض الضغوط التمويلية.

• ضعف الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية للجامعات ومنسوبيها من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تنمية المجتمع وحل قضاياها.

ثالثاً: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالقدرة التنافسية

الجامعة حائل

يعد تعزيز القدرة التنافسية للجامعات ضرورة فرضها التحول نحو الجامعات المبادرة، وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من الابتكار والإبداع في مختلف الوظائف الجامعية، وبلورة الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومؤشراتها في منظومة متكاملة تتسم بالشمول والتطور المستمر، سعياً للدخول في المنافسة مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني مدخل التخطيط الإستراتيجي وأساليبه لما له من دور مهم في دراسة واقعها وتحليل معطيات الوضع الراهن، واستشراف مستقبل الجامعة، واستنباط التوجهات الإستراتيجية التي قد تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للجامعة (Baroto, 2012).

ويركز التخطيط الإستراتيجي على دراسة الوضع التنافسي للجامعة، والمزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها في المستقبل، كما أنه يتعامل مع درجة التعقيد العالمية والدينامية (التغيرات المتسارعة) في الظروف الحالية، ويستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهيكل تنظيمية مرنة، ويعطي مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار، بهدف توفير إمكانية التكيف مع متطلبات العصر، بالإضافة إلى وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكاناتها ومواردها المتاحة (Mashadi, 2008).

وترى أبوالمجد (2022) أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تطوير القدرات التنافسية للجامعات، ويكسبها القدرة على تحقيق التميز الأكاديمي والمؤسسي، ويعزز قدرتها على مواجهة المتغيرات المعاصرة، ويدعم دورها في التطوير والتنمية المجتمعية، وتحقيق أهدافها المستقبلية، والانتقال إلى وضع أفضل ذوي قيمة مضافة لها.

وفي إطار اهتمام إدارة جامعة حائل بتطوير منظومات العمل أكاديمياً وبحثياً وإدارياً بالجامعة، بهدف تحقيق الريادة والتميز في الأداء الجامعي، ورسم معالم مستقبل الجامعة، وتحقيق تطلعاتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، فقد رسمت الجامعة خطتها الإستراتيجية (2018-2023) متناغمة مع التوجهات الوطنية لرؤية السعودية 2030، وارتكزت على سبعة أهداف هي: إعداد خريج متميز علمياً ومؤهل مهنيًا، وتحقيق التميز في البحث العلمي والدراسات العليا ودعم

للمهدف الذي وضعت من أجله، والأخذ بأرائهم، ومقترحاتهم، وكانت الاستبانة تتكون في صورتها المبدئية من (47) عبارة، وبعد إجراء بعض التعديلات عليها -وفقاً لآراء المحكمين- من حذف وتعديل للمفردات، أصبحت تتكون من (40) عبارة. وتمثلت أهم ملاحظات المحكمين ما يلي:

- ضرورة تقليل عدد العبارات في بعض المحاور، بحيث يتم حذف العبارات التي لا ترتبط بشكل مباشر بالبعد الذي تندرج تحته.
 - أهمية التركيز على العبارات التي تقيس الجوانب الإجرائية لمؤشرات الميزة التنافسية بالجامعة.
- والجدول الآتي يوضح أبعاد وعبارات الاستبانة في صورتها النهائية:

صدق الأداة: لحساب صدق الاستبانة تم حساب أنوع الصدق الآتية:

الصدق الظاهري: حيث تم فحص مضمون الاستبانة فحصاً دقيقاً منظماً لتحديد مدى ملائمة نوع المفردات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وقد تبين دقة المفردات ووضوحها وموضوعيتها، ومناسبة الاستبانة للغرض الذي وضع من أجله، كما أن جميع الجوانب الأساسية أمكن أن تغطيها تغطية كاملة بالاستبانة.

صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، بهدف التعرف على مدى ملائمة مفردات الاستبانة

جدول 3

أبعاد الاستبانة في صورتها المبدئية وعدد العبارات التي تندرج تحتها

م	المحور	عدد العبارات	أرقام
			من إلى
1	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال التعليم والتعلم (التدريس الجامعي).	12	1 12
2	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي ودعم الابتكار.	15	13 28
3	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال الشراكات والمسؤولية المجتمعية.	12	29 40
المجموع		40	

(0.809 - 0.952) مما يدل على الصدق الداخلي للاستبانة، وجاء معامل الصدق للاستبانة ككل (0.893)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين

جدول 4

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

معامل الارتباط	المحور	معامل الارتباط	المحور
0.913	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال الشراكات والمسؤولية المجتمعية.	0.952	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال التعليم والتعلم (التدريس الجامعي).
		0.809	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي ودعم الابتكار.
0.893		معامل الصدق الكلي	

والقانون)، وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.812 - 0.961) وجاء معامل الثبات الكلي للاستبانة (94.5)، مما يدل على ان الاستبانة ثابتة بدرجة مناسبة وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الاداة: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (43) عضو هيئة تدريس من كليات (التمريض، والتطبيقية، والشرعية

جدول 5

معاملات ثبات الاستبانة

معامل ألفا	المحور	معامل ألفا	المحور
0.961	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال الشراكات والمسؤولية المجتمعية.	0.812	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال التعليم والتعلم (التدريس الجامعي).
		0.901	مؤشرات الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي ودعم الابتكار.
94.5		معامل الثبات الكلي	

نتائج الدراسة وتفسيرها

ويمكن عرض نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول حول درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال التعليم والتعلم: ويركز هذا المحور على بعض المؤشرات التي ترتبط بجودة التعليم والتعلم، وتحسين العملية التعليمية، واستحداث وتطوير البرامج الأكاديمية لتلبية متطلبات سوق العمل، ويندرج تحت هذا المعيار (13) عبارة، تبدأ من (1-13)، والجدول رقم (4) يعبر عن درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال التعليم والتعلم (التدريس الجامعي).

المعالجة الإحصائية: اعتمد الباحث في تحليله الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) SPSS الإصدار (25)، وتم حساب كل من: التكرارات ونسبتها المئوية لكل مفردة، الوزن النسبي relative Weigt لكل عبارة، Chi Square 2 لكل مفردة للتعرف على دلالة الفروق بين التكرارات المتوقعة والتكرارات الواقعية لكل مفردة من مفردات الاستبانة. وقد تم الاعتماد على طريقة ليكرت Likert للتصحيح بحيث كانت الدرجات المعطاة على النحو التالي:

- تتوافر بدرجة ضعيفة (1) تتوافر بدرجة متوسطة (2)
تتوافر بدرجة كبيرة (3)

جدول 6

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال التعليم والتعلم

م	العبارة	درجة التوافر			الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	تقدم الجامعة برامج أكاديمية نوعية تلي متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.	26.3	56.6	17.1	106.5	209.1
2	تمتلك الجامعة نظاماً لاستبقاء واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين في كافة التخصصات.	37.3	12.8	49.9	88.7	187.5
3	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية ببنية متعددة التخصصات ترتبط باحتياجات المجتمع وسوق العمل.	21.4	59.8	18.8	130.8	202.6
4	تقدم الجامعة برامج تدريبية لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وفق أعلى معايير الجودة.	31.1	55.9	13	115.4	218
5	يتوافر بالجامعة برنامجاً للتبادل الطلابي والتوأمة العلمية مع الجامعات العالمية المتميزة.	15.2	27.9	56.9	113.6	158.3
6	تحرص الجامعة على تدريب الطلبة وتأهيلهم للحصول على الشهادات المهنية والاحترافية.	23.4	57.6	19	111	204.3
7	تحرص الجامعة على قياس رضا جهات التوظيف عن مهارات الخريجين.	22.6	56.4	21	99.4	201.7
8	تعمل الجامعة على تطوير بيئة التعليم ودعمها بالتقنيات التعليمية الحديثة	57.4	19	23.6	109	233.7
9	تقدم الجامعة برامج لرعاية الطلبة الموهوبين، والمبتكرين وتممية مواهبهم وقدراتهم.	27.2	13	59.8	142.9	167.5
10	توفر الجامعة بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الدوليين بمرحلة البكالوريوس	22.9	66.5	10.6	214.9	212.3
11	تقدم الجامعة برامج أكاديمية مشتركة مع الجامعات الرائدة أكاديمياً.	18.8	25.3	55.9	97.8	162.9
12	تقدم الجامعة برامج نوعية للتوجيه الوظيفي والإرشاد المهني للطلبة والخريجين	65.8	20	14.2	198.7	251.6
13	يتوافر بالجامعة قاعدة بيانات محدثة للخريجين يتم الاستفادة منها في متابعتهم والتواصل معهم	26.5	60.5	13	148.9	213.5
المتوسط الكلي للمحور		30.5	40.9	28.6	129.1	201.7

تتوافر بدرجة كبيرة، وأجابت نسبة 40.5% بأنها تتوافر بدرجة متوسطة، بينما أجابت نسبة 28.6% بأنها تتوافر بدرجة ضعيفة، مما يدل على أن هناك تبايناً بين أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في التعليم والتعلم، حيث يرون توافر هذه المؤشرات - بشكل مجمل - بدرجة متوسطة، على

وباستقراء البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لدرجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال التعليم والتعلم جاءت لصالح "تتوافر بدرجة متوسطة"، بوزن نسبي 201.7، وجاءت قيمة كا² (129.1) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وقد أجابت نسبة 30.5% بأنها هذه المؤشرات

وعلى الجانب الآخر جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تمتلك الجامعة نظاماً لاستبقاء واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين في كافة التخصصات" في الترتيب العاشر بوزن نسبي 187.5، حيث أجابت نسبة 49.9% بأنها تتوافر بدرجة ضعيفة، وجاءت العبارة (9) والتي تنص على "تقدم الجامعة برامج لرعاية الطلبة الموهوبين، والمبتكرين وتنمية مواهبهم وقدراتهم" في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي 167.5%، تلتها العبارة رقم (11) والتي تنص على "تقدم الجامعة برامج أكاديمية مشتركة مع الجامعات الرائدة أكاديمياً" في الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي 162.9%، ثم العبارة رقم (5) والتي تنص على "يتوافر بالجامعة برنامجاً للتبادل الطلابي والتوأمة العلمية مع الجامعات العالمية المتميزة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي 158.2، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على قلة وجود برامج للتبادل الطلابي والتوأمة العلمية مع بعض الجامعات العالمية المتميزة، وقلة البرامج المقدمة لرعاية الموهوبين والمبتكرين، لتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية، ويرى الباحث أن قلة توافر هذه المؤشرات يرجع إلى افتقاد الجامعة للقدرة على التنافسية مع الجامعات الرائدة أكاديمياً، بالإضافة إلى قلة البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات الدولية المتميزة. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن الجامعة تفتقد لوجود استراتيجيات واضحة في مجال تدويل الطلاب وتبادلهم مع الجامعات الرائدة أكاديمياً وبحيثاً وريادياً.

وتحليل النتائج السابقة يتضح أن نتائج هذا المحور تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشرقاوي (2022) والتي أكدت أن تطوير القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق مزاياها التنافسية يتطلب دعم ورعاية الطلبة الموهوبين، وإعداد خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل، واستحداث قواعد بيانات للخريجين وتحديثها بصفة مستمرة، والاستفادة منها في متابعتهم والتواصل معهم.

كما تتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2021) التي أكدت أن الجامعات تعمل على استحداث تخصصات وبرامج جديدة تلي متطلبات سوق العمل، وتوظيف أنظمة الجودة في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتطوير العملية التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة.

2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني حول درجة

توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال البحث العلمي ودعم الابتكار: ويركز على أهم المؤشرات المرتبطة بجودة البحث العلمي وسياساته، ودعم البحوث المتميزة، وتشجيع النشر العلمي الدولي، ودعم الابتكار وثقافته. ويندرج تحت هذا المحور (15) عبارة، تبدأ من (28-14)، والجدول رقم (5) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال البحث العلمي ودعم الابتكار.

الرغم من وجود بعض أوجه القصور المتعلقة بقلة برامج رعاية الموهوبين والمبتكرين، وبرامج التبادل الطلابي الوطنية والدولية، وكذلك برامج التوأمة العلمية والبرامج المشتركة مع الجامعات الرائدة.

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (4) أن العبارة رقم (12) والتي تنص على "تقدم الجامعة برامج نوعية للتوجيه الوظيفي والإرشاد المهني للطلبة والخريجين" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي 251.6، تلتها العبارة رقم (8) والتي تنص على "تعمل الجامعة على تطوير بيئة التعليم ودعمها بالتقنيات التعليمية الحديثة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي 233.7، ثم جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تقدم الجامعة برامج تدريبية لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وفق أعلى معايير الجودة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي 218، بالإضافة لذلك فقد جاءت العبارة (13) والتي تنص على "يتوافر بالجامعة قاعدة بيانات محدثة للخريجين يتم الاستفادة منها في متابعتهم والتواصل معهم" بوزن نسبي 213.5، وجاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "توفر الجامعة بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الدوليين بمرحلة البكالوريوس" في الترتيب الخامس بوزن نسبي 212.3، مما يؤكد أن اتفاق عينة الدراسة على أن الجامعة تقوم بتقديم برامج نوعية للتوجيه الوظيفي والإرشاد المهني للطلبة والخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل، وتقديم برامج متميزة لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بما يهدف تنمية كفاءاتهم التدريسية والبحثية والاجتماعية والإدارية، وتحرص على تطوير بيئة التعليم ودعمها بالتقنيات التعليمية الحديثة لضمان جودة العملية التعليمية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من توظيف التقنية في التدريس ونقل المعرفة، بالإضافة إلى تعزيز التواصل مع الخريجين، وبناء قاعدة بيانات بهم للرجوع إليها عند الحاجة للاستفادة من تجاربهم.

كما يتضح من الجدول السابق أن الجامعة تحرص على تقديم برامج أكاديمية نوعية تلي متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، وترتبط بالمزايا النسبية لمنطقة حائل، وكذلك التوجهات الوطنية للمملكة، والقياس الدوري لمستوى رضا جهات التوظيف عن مهارات الخريجين، واستطلاع آرائهم عن كفايات خريجي الجامعة، والاستفادة من نتائجه في تطوير البرامج ورفع كفاءة الطلبة والخريجين، وتعزيز تنافسيتهم، واستحداث برامج أكاديمية بينية متعددة التخصصات ترتبط باحتياجات المجتمع وسوق العمل ومنها على سبيل المثال: برنامج الماجستير إدارة وهندسة الجودة بين كليتي إدارة الأعمال والهندسة، وبرامج الدبلوم التطبيقية بين الكلية التطبيقية وبعض الكليات الحاضنة كالآداب وطب الأسنان والطب.

جدول 7

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال البحث العلمي ودعم الابتكار

م	العبارة	درجة التوافر			الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	تطبيق الجامعة سياسة بحثية معتمدة ومعلنة لجميع منسوبيها.	26	57.6	16.4	209.6	8
2	تحرص الجامعة على تعزيز أخلاقيات البحث العلمي وتنوع البرامج البحثية.	49.6	37.8	12.6	237.1	6
3	تطبيق الجامعة آلية معلنة ومعتمدة لدعم البحوث المتميزة.	25.8	57.8	16.4	209.4	9
4	يتوافر بالجامعة نظاماً متكاملًا لحماية حقوق الملكية الفكرية ودعم براءات الاختراع للباحثين وتسويقها.	60	18.554	21.446	238.5	4
5	تقدم الجامعة حوافز مادية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي في دوريات علمية عالية التأثير	30.8	55.7	13.5	217.8	7
6	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الاحتكاك العلمي مع الباحثين المتميزين من خلال حضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.	54.5	29.4	16.1	238.3	5
7	يتوافر بالجامعة برنامج للبحوث العلمية الابتكارية والبيئية بين بعض التخصصات.	18.1	24.8	57.1	160.9	12
8	تعقد الجامعة شراكات بحثية مع قطاع الصناعة والإنتاج لدعم البحوث العلمية التطبيقية.	24.6	22.6	52.8	171.8	11
9	تخصص الجامعة ميزانية كافية لدعم البحث العلمي والابتكار المعرفي	57.6	23.9	18.5	239	3
10	يتوافر الجامعة مراكز بحثية نوعية في كافة القطاعات الطبية والعلمية والإنسانية.	61.2	26.3	12.5	248.7	2
11	تعمل الجامعة على استقطاب جهات التمويل الدولية لدعم البحوث العلمية المتميزة.	22.4	10.6	67	155.4	13
12	تحرص الجامعة على تطوير سياسات ومعايير القبول ببرامج الدراسات العليا لاستقطاب الطلبة المتميزين	61.7	27	11.3	250.4	1
13	تقدم الجامعة الدعم اللازم لرعاية الأفكار ودعم المشروعات البحثية المبتكرة	18.8	57.3	23.9	194.9	10
14	يتوافر بالجامعة نظاماً متكاملًا لتسويق نتائج الأبحاث العلمية والمنتجات البحثية وتداولها	13.5	20.5	66	147.5	15
15	يتوافر بالجامعة مكاتب لتسويق التكنولوجيا وحاضنات للإبداع والابتكار المعرفي.	20.7	14	65.3	155.3	14
المتوسط الكلي للمحور		36.4	32.3	31.3	204.9	

كما تشير النتائج الإحصائية أن عينة الدراسة قد وافقت على توافر بعض المؤشرات بدرجة كبيرة، ممثلة في العبارات (12)، (10، 9، 4، 6، 2) والتي جاءت في الترتيب من (6-1)، حيث تراوحت أوزانها النسبية ما بين (237.1 - 250.4)، مما يدل على حرص الجامعة على تطوير سياسات ومعايير القبول ببرامج الدراسات العليا لاستقطاب الطلبة المتميزين، وتوافر مراكز بحثية نوعية في كافة القطاعات الطبية والعلمية والإنسانية والتي تم استحداثها على ضوء متطلبات الهيكلية المطورة للجامعة، وزيادة المخصصات المالية لدعم البحث العلمي والابتكار من خلال تخصيص واضح لها في الميزانية السنوية للجامعة، وتوافر نظام متكامل لحماية حقوق الملكية الفكرية ودعم براءات الاختراع للباحثين وتسويقها، وتشجيع أعضاء

وباستقراء البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لدرجة توافر مؤشرات الميزة التنافسية في البحث العلمي جاءت لصالح "توافر بدرجة كبيرة"، بوزن نسبي 204.9، وجاءت قيمة كاس (133.4) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وقد أجابت نسبة 36.4% بأنها هذه المؤشرات تتوافر بدرجة كبيرة، بينما أجابت نسبة 31.3% بأنها تتوافر بدرجة ضعيفة، مما يدل على وجود تباين في استجابات عينة الدراسة حول توافر هذه المؤشرات، حيث تتوافر بشكل مجمل بدرجة كبيرة في الممارسات المرتبطة بالبحث العلمي من حيث تطبيق سياسات متكاملة توجه البحث العلمي والدراسات العليا ودعم الابتكار، وتوافر آليات لدعم البحوث العلمية، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وتشجيع براءات الاختراع.

المتميزة، وعدم وجود مكاتب لتسويق التكنولوجيا وحاضنات للإبداع والابتكار المعرفي بالجامعة، وغياب توافر نظام متكامل لتسويق نتائج الأبحاث العلمية والمنتجات البحثية وتدويلها. ويرى الباحث أن قلة توافر هذه المؤشرات يعد من أحد أسباب تراجع ترتيب الجامعة في بعض التصنيفات العالمية للجامعات، ومن ثم تستدعي الحاجة العمل على الارتقاء بهذه المؤشرات البحثية وتضمين برامج ومشاريع خاصة بها في التوجهات الإستراتيجية للجامعة، حيث ستسهم في تعزيز تنافسية الجامعة محلياً وعالمياً.

وقد أكدت دراسة (حسن، 2018) على أهمية توافر بعض المؤشرات البحثية لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ومنها: استقطاب أساتذة دوليين في التخصصات العلمية النادرة، ارتفاع نسبة النشر العلمي الدولي والاستشهادات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، توافر مراكز بحثية، وتوفير حوافز مادية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التميز البحثي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (المنيع، 2020) التي أكدت أن الجامعات تلتزم بحماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين، ويؤكد الباحث على أهمية توافر نظام متكامل وسياسة معلنة للملكية الفكرية واستثمارها وتسويقها في الجامعات. كما تتفق مع نتائج دراسة (عيد، 2019) التي أكدت توافر مؤشرات تنمية القدرات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوافر البنية التحتية الداعمة للجودة والأداء البحثي.

وتختلف نتائج هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة عباس وآخرون (2021) والتي أكدت ضعف اهتمام بعض الجامعات بالنشر الدولي للبحوث العلمية في مجالات علمية عالمية، وقلة برامج التوأمة العلمية وتبادل الخبرات مع الجامعات المتميزة بحثياً، على الرغم من اتفاقها مع الدراسة الحالية فيما يخص ضعف الاهتمام بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وبراءات الاختراع وخاصة في الكليات الإنسانية

1/3 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث حول درجة

توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال الشراكات والمسؤولية المجتمعية: ويركز هذا المحور على بعض المؤشرات المرتبطة بالخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة، ومسؤوليتها الاجتماعية، وعقد الشراكات مع المجتمع المحلي، ودعم الأعمال التطوعية، ويندرج تحت هذا المحور (12) عبارة، تبدأ من (29-40)، والجدول رقم (8) يوضح استجابات عينة الدراسة حول هذا المحور.

هيئة التدريس على الاحتكاك العلمي مع الباحثين المتميزين من خلال حضور المؤتمرات العلمية المتخصصة حيث يساعد ذلك في تقاسم المعرفة وتشاركها حول موضوعات المؤتمرات، وتحقيق التنمية المهنية الذاتية، بالإضافة إلى تعزيز أخلاقيات البحث العلمي والنزاهة البحثية، وتنوع البرامج البحثية التي تطلقها عمادة البحث العلمي. ويرى الباحث أن عمل الجامعة على تحقيق هذه المؤشرات يسهم في دعم وتطوير النشاط البحثي في الجامعة، ويحافظ حقوق الباحثين في التأليف وتسجيل براءات الاختراع، بالإضافة إلى ضمان جودة البحث والنشر العلمي الدولي لأبحاث أعضاء هيئة التدريس.

كما وافقت عينة الدراسة على توافر بعض مؤشرات القدرة البحثية بدرجة متوسطة ممثلة في العبارات (5، 1، 3، 13)، وجاءت في الترتيب من (9-7) على التوالي، وتراوحت أوزانها النسبية ما بين (217.8-194.9)، مما يؤكد أن اتفاق عينة الدراسة إلى حد ما على حرص الجامعة على تقديم حوافز مادية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي في دوريات علمية عالية التأثير، وتطبيق سياسات وإجراءات معتمدة ومعلنة للبحث العلمي والدراسات العليا ودعم الابتكار، ودعم البحوث المتميزة وخاصة المنشورة في دوريات علمية من الفئتين الأولى والثانية Q1 & Q2، وتقديم الدعم اللازم لرعاية الأفكار ودعم المشروعات البحثية المبتكرة، حيث قامت عمادة البحث العلمي بإطلاق برنامج البحوث الابتكارية في الآونة الأخيرة.

ويرى الباحث أن الجامعة تعمل جاهدة على الارتقاء بمنظومة البحث العلمي وسياساته وبرامجه ومشروعاته، حيث تم تحديد أولويات بحثية للجامعة، ووضع قواعد معلنة ومعتمدة لدعم البحوث العلمية، وتخصيص جوائز للباحثين، وهو ما انعكس بالإيجاب على معدل النشر العلمي وعدد الاستشهادات والاقتباسات من بحوث أعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات العلمية.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن هناك بعض الاستجابات التي أكدت وجود جوانب تحتاج إلى التحسين، حيث أجابت عينة الدراسة على توافر بعض المؤشرات بدرجة ضعيفة، وتحددت في العبارات (8، 7، 11، 15، 14) والتي جاءت في الترتيب من (15-11) على التوالي، وتراوحت أوزانها النسبية ما بين (171.8-147.5)، مما يدل على قلة الشراكات البحثية التي تعقدتها الجامعة مع قطاع الصناعة والإنتاج لدعم البحوث العلمية التطبيقية، وحاجة الجامعة لإطلاق برنامج للبحوث العلمية الابتكارية والبنية بين بعض التخصصات، وقلة استقطاب جهات التمويل الدولية لدعم البحوث العلمية

جدول 8

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال الشراكات والمسؤولية المجتمعية

م	العبارة	درجة التوافر			الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	تمتلك الجامعة خطة مستقبلية لتسويق الخدمات المجتمعية وعقد الشراكات.	17.4	25.5	57.1	160.2	10
2	تدعم الجامعة الدراسات والبحوث العلمية التطبيقية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع	12.3	50.4	37.3	174.9	8
3	تشجع الجامعة منسوبيها على المشاركة في برامج ومشروعات العمل التطوعي	21.2	60.5	18.3	202.9	5
4	تنوع الشراكات الإستراتيجية الفاعلة بين الجامعة ومنظمات الأعمال.	12.8	28.7	58.5	154.3	12
5	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم الاستشارات الفنية للمؤسسات المجتمعية والإنتاجية.	16.1	54.5	29.4	186.7	7
6	تقدم الجامعة برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع.	57.3	18.1	24.6	232.7	4
7	تقدم الجامعة برامج للتدريب التحويلي للخريجين والعاملين بالمؤسسات المختلفة.	22.9	24.6	52.5	170.4	9
8	تقوم الجامعة بإعداد دراسات تطبيقية لتلبية الاحتياجات المجتمعية	18.3	57.8	23.9	194.5	6
9	تقدم الجامعة برامج وخدمات متنوعة تلبي احتياجات المجتمع ومؤسساته.	61.2	26.3	12.5	248.7	2
10	تنظم الجامعة قوافل دورية لتوعية أفراد المجتمع ببعض المشكلات والقضايا المجتمعية	67	22.6	10.4	256.6	1
11	تحرص الجامعة على تسويق الخدمات الجامعية والاستشارات الفنية للمؤسسات الإنتاجية وقطاع الأعمال.	19.1	24.8	56.1	162.9	11
12	تعمل الجامعة على استقطاب قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية لدعم البرامج المجتمعية والأنشطة التطوعية.	65.8	13.7	20.5	245.3	3
الموسم الكلي للمحور		32.6	34	33.4	128.3	199.7

ومؤسساته، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج المسؤولية المجتمعية، والعمل التطوعي، وإعداد دراسات تطبيقية لتلبية الاحتياجات المجتمعية، وتشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم الاستشارات الفنية للمؤسسات المجتمعية والإنتاجية، ودعم الجامعة الدراسات والبحوث العلمية التطبيقية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن هناك بعض الاستجابات التي أكدت وجود جوانب تحتاج إلى التحسين، حيث أجابت عينة الدراسة على توافر بعض المؤشرات بدرجة ضعيفة، وتحددت في العبارات (7، 1، 11، 4) والتي جاءت في الترتيب من (12-9) على التوالي، وتراوحت أوزانها النسبية ما بين (170.4-154.3)، مما يدل على افتقاد الجامعة لآلية تسويق الخدمات الجامعية والاستشارات الفنية للمؤسسات الإنتاجية وقطاع الأعمال، وقلة قيام الجامعة بتقديم برامج للتدريب التحويلي للخريجين والعاملين بالمؤسسات المختلفة، وقلة عدد الشراكات الإستراتيجية الفاعلة بين الجامعة ومنظمات الأعمال ذات الأثر المجتمعي والتي تساعد في الارتقاء بمؤشر العائد من الاستثمار المجتمعي، وافتقاد الجامعة لخطة مستقبلية لتسويق الخدمات المجتمعية وعقد الشراكات.

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي لمؤشرات القدرة التنافسية الخاصة بالشراكات والمسؤولية المجتمعية جاءت لصالح "توافر بدرجة متوسطة"، حيث أجابت نسبة (32.6%) بأنها تتوافر بدرجة كبيرة، و(34%) تتوافر بدرجة متوسطة، و(33.4%) تتوافر بدرجة ضعيفة، مما يدل على التقارب النسبي في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات القدرة التنافسية في مجال الشراكات والمسؤولية المجتمعية.

وتشير النتائج الإحصائية أن عينة الدراسة قد وافقت على توافر بعض المؤشرات بدرجة كبيرة، ممثلة في العبارات (10)، (9، 12، 6)، والتي جاءت في الترتيب من (4-1)، حيث تراوحت أوزانها النسبية ما بين (232.7 - 256.6). كما وافقت العينة على توافر بعض المؤشرات بدرجة متوسطة ممثلة في العبارات (3)، (8، 5، 2)، وجاءت في الترتيب من (8-5) على التوالي، وتراوحت أوزانها النسبية ما بين (174.9-202.9)، مما يؤكد أن اتفاق عينة الدراسة أن الجامعة تعمل على تعزيز مسؤوليتها المجتمعية، وتفعل دورها في خدمة المجتمع من خلال: تنظيم قوافل دورية لتوعية أفراد المجتمع ببعض المشكلات والقضايا المجتمعية، استقطاب قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية لدعم البرامج المجتمعية والأنشطة التطوعية، وتقديم برامج وخدمات متنوعة تلبي احتياجات المجتمع

• توفير برامج تدريبية للتنمية المهنية للكوادر الأكاديمية والإدارية، وتنمية قدراتهم في مجالات التخطيط الإستراتيجي وتطوير القدرة التنافسية للجامعة.

• تعزيز ثقافة التفكير والتخطيط الإستراتيجي القائم على النتائج لدى القيادات من خلال: تنمية قدرات منسوبي الجامعة على مهارات وفتيات التخطيط الإستراتيجي، وصياغة التوجهات الإستراتيجية للجامعة بطريقة مرنة، ومراجعتها، وتطويرها لمواكبة المستجدات المحلية والعالمية، وتعزيز ممارسات التخطيط الإستراتيجي من خلال توظيف الأدوات المناسبة التي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة، وتفعيل دور مكتب إدارة الخطة الإستراتيجية على مستوى الجامعة، والوحدات التابعة له على مستوى الكليات والعمادات المساندة، والرصد الدوري لمؤشرات الأداء الرئيسي وفق آلية معتمدة ومعلنة للتقويم والرقابة الإستراتيجية، والاستفادة منها في وضع الخطط اللازمة لرفع القدرة التنافسية للجامعة.

• الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالجامعة من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية لدى منسوبي الجامعة، ووضع الخطة التدريبية التي تركز على تلبية هذه الاحتياجات وتنفيذها، وتنمية القدرات والجدارات الوظيفية والقيادية لدى منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والقيادات، والموظفين، والاستثمار الأمثل للكوادر والكفاءات التدريسية والقيادية والوظيفية لتطوير القدرة التنافسية للجامعة، وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة في الجامعة وفق معايير الجودة والتميز.

2. مجال التعليم والتعلم: وذلك من خلال:

الارتقاء بجودة التعليم والتعلم: ويحتاج ذلك إلى توافر بعض المتطلبات ومنها:

• تنمية الجدارات التنافسية والمهارات الناعمة ومهارات المستقبل لدى الطلبة.

• إعادة هيكلة بعض البرامج الأكاديمية، وتطوير الخطط الدراسية لها بما يتوافق مع متطلبات الجودة والاعتماد، واستحداث البرامج والتخصصات التي تلي متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.

• استحداث مسارات أكاديمية ومهنية للتعليم والتدريب المرن لإعداد الطلبة للوظائف المطلوبة في سوق العمل.

• إطلاق برنامج الشهادات المهنية والاحترافية وربطها بالبرامج والمقررات الدراسية، مما يساعد في تعزيز تنافسية الطلبة والخريجين.

• التوسع في استحداث البرامج الأكاديمية البينية بين الأقسام العلمية بالكليات ذات التخصصات المتقاربة.

ويرجع الباحث ضرورة الاهتمام بمأسسة المسؤولية المجتمعية للجامعة، وتعزيز الدور المجتمعي للجامعة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، والعمل على عقد التحالفات والشراكات الإستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدني وقطاع الصناعة والتجارة والأعمال بهدف تعظيم الأثر المجتمعي للجامعة وتحقيق مستهدفاتها الإستراتيجية في هذا السياق، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير المؤشرات المجتمعية والارتقاء بها.

وقد أكدت بعض الدراسات على أهمية هذه المؤشرات لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات ومنها: دراسة (الشرقاوي، 2022)؛ ودراسة (المنيع، 2020)؛ ودراسة (عيد، 2019) والتي أكدت ضرورة عمل الجامعات على إجراء البحوث والدراسات التطبيقية التي تساهم في حل مشكلات المجتمع، وتنويع الشراكات الإستراتيجية، وتنويع الخدمات والأنشطة المجتمعية، وتقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع المدني.

وتتفق نتائج هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة عباس وآخرون (2021) والتي أكدت ضعف التواصل مع قطاعات الأعمال والاستثمار، وضعف مشاركة بعض الجامعات في برامج خدمة المجتمع العالمي، وأكدت أن تطوير القدرة التنافسية للجامعات يتطلب تعزيز التواصل بين الجامعة، والمجتمع المحلي، ومؤسساته الإنتاجية، والصناعية.

مما سبق يتضح توافر بعض مؤشرات القدرة التنافسية في جامعة حائل والتي تعكسها بوضوح بعض الممارسات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، وغياب بعض المؤشرات مما يتطلب تحديد بعض الآليات والإجراءات اللازمة للارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعة، وتحقيق ميزتها التنافسية من خلال التوظيف الأمثل لمدخل التخطيط الإستراتيجي في رسم التوجهات المستقبلية للجامعة في هذا السياق، مما سيكون له مردود إيجابي على جودة الأداء الجامعي.

آليات ومتطلبات تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل

يتطلب تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل من خلال توظيف بعض الآليات الإجرائية ومتطلبات تنفيذها على النحو الآتي:

1. مجال الإدارة والكفاءة التنظيمية: وذلك من خلال:

• توافر إدارة جامعية داعمة للتخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية للجامعة: حيث يتوقف نجاح الجامعات وكفاءتها على قدرة قيادتها الأكاديمية؛ نظرًا للدور الذي تلعبه في تحقيق أهدافها.

• تعزيز القدرات التنافسية والمؤسسية للجامعة، وربط التوجهات الإستراتيجية للجامعة بإجراءات تعزيز القدرات التنافسية والمؤسسية للجامعة بما يساهم في الوصول إلى النتائج الإستراتيجية المتوقعة.

- والدولية الممولة للبحوث العلمية المتميزة.
- تقديم الدعم المالي اللازم للدراسات والبحوث التنموية التي تعالج قضايا المجتمع المحلي، وتقتصر رؤى تطبيقية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.
- استحداث برنامج الأبحاث العلمية ذات العائد الاقتصادي، وتحويل نتائجها إلى مخرجات اقتصادية تنمي الموارد الذاتية للجامعة.
- تحفيز عملية التعاون البحثي وأبحاث الشراكة بين الجامعات والمؤسسات البحثية المحلية والدولية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع المعرفي في الجامعة: ويتطلب ذلك توافر بعض المتطلبات ومنها:
- دعم ممارسات ومحفزات الابتكار البحثي والأكاديمي بما يساعد في تطوير القدرة التنافسية للجامعة.
- تطبيق آليات إجرائية لحماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين والمبتكرين، وتحفيز منسوبي الجامعة على براءات الاختراع وتسجيلها.
- استحداث حاضنات ومسرعات لريادة الأعمال لتوفير بيئة داعمة لاحتضان الأفكار والمشاريع الريادية.
- التوسع في عقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات المتميزة في مجال الابتكار والإبداع المعرفي، وعقد اتفاقيات توأمة معها في مجال الابتكار والبحوث الابتكارية والتطبيقية.
- استقطاب الكفاءات المتميزة في مجال دعم الابتكار والتميز البحثي والاستفادة منهم في رفع القدرة التنافسية للجامعة.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار في التدريس والبحث العلمي، والمشاركة في برامج ومشاريع خدمة المجتمع.
- تطوير مهارات الابتكار والتدريس الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير البنية التحتية في الجامعة لدعم المبادرات الابتكارية.
- إطلاق وتنفيذ مشاريع ابتكارية تساهم في تطوير المنظومة الأكاديمية ورفع جودة وكفاءة التعليم والتعلم في الجامعة.
- **4. مجال المسؤولية الاجتماعية والشراكات:** حيث يتطلب تعزيز القدرة التنافسية للجامعة - تفعيل المسؤولية المجتمعية والعلاقة بين الجامعة والمجتمع: حيث تعد الجامعة شريك فاعل في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ويتطلب تعزيز القدرة التنافسية لجامعة حائل إلى:
- التوسع في عقد الشراكات المجتمعية الفاعلة مع مؤسسات المجتمع وقياس مخرجاتها بشكل دوري.

- تطوير الكفايات والجدارات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية لدى أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من المشاركة الفعالة في بناء وتطوير القدرة التنافسية للجامعة.
- توفير الدعم الأكاديمي والتوجيه الوظيفي للطلبة، وتحسين خدمات الإرشاد المهني لإعداد الطلبة والخريجين لوظائف ومهن المستقبل.
- استحداث برامج تدويل الطلاب، وبرامج التبادل الطلابي مع الجامعات المتميزة مما يساهم في تعزيز تنافسية الجامعة وتميزها.
- تفعيل دور مكتب دعم ومتابعة الخريجين في الكليات للتواصل مع الخريجين للاستفادة من آرائهم وإشراكهم في عملية التطوير.
- تطوير بيئة التعليم بأحدث التطبيقات العالمية ودعمها بالتقنيات الحديثة والتعليم الإلكتروني.
- تعزيز التواصل مع الخريجين، وتنظيم لقاءات ودورات تدريبية لصقل مهاراتهم، وتأهيلهم لسوق العمل.
- **3. مجال البحث العلمي ودعم الابتكار:** حيث يتطلب تعزيز القدرة التنافسية:

تطوير سياسات البحث العلمي في الجامعة: وذلك من خلال:

- مراجعة سياسات البحث العلمي وإجراءات تنفيذها، وتطويرها وربطها بالتوجهات الوطنية والعالمية.
- دعم سياسات الابتكار والإبداع المعرفي، وتحويل الأفكار الابتكارية إلى منتجات اقتصادية ومشاريع ريادية ذات عائد استثماري واقتصادي.
- توفير الضمانات لحماية الملكية الفكرية للباحثين، وتعزيز أخلاقيات البحث العلمي والنشر الدولي للبحوث العلمية.
- تأصيل سياسة النزاهة البحثية في المجتمع الأكاديمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بها في إجراء بحوثهم.
- زيادة المخصصات المالية للبحث العلمي في الميزانية السنوية للجامعة: وذلك من خلال:
- تسويق البحوث العلمية والدراسات التطويرية والخدمات الجامعية بما يساهم في تعزيز الإيرادات السنوية للجامعة.
- تخصيص ميزانية كافية لدعم البرامج والمشاريع البحثية المختلفة بالجامعة.
- استقطاب قطاع الصناعة ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية لدعم البحوث التطبيقية والابتكارية مالياً.
- التوسع في عقد الشراكات البحثية مع الجهات المحلية

وتطوير القدرة التنافسية للجامعة.

• بناء رؤية موحدة قائمة على مشاركة منسوبي الجامعة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وفق أفضل الممارسات، وتوفير المتطلبات المادية والتقنية والموارد البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنها من المشاركة الفاعلة في تطوير القدرة التنافسية للجامعة.

• توعية كافة القيادات والمسؤولين بمتطلبات تعزيز القدرة التنافسية للجامعة كموجه لعمليات التخطيط الإستراتيجي، وحثهم على توفيرها بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي.

• تضمين تعزيز القدرات التنافسية ضمن التوجهات الإستراتيجية للجامعة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية ذات العلاقة، ودعم التحسين المستمر للقدرات المؤسسية.

• أهمية استحداث برامج للتبادل الطلابي والتوأمة العلمية مع بعض الجامعات العالمية المتميزة، وكذلك البرامج المشتركة بين الجامعة والجامعات الدولية المتميزة.

• تقديم البرامج المقدمة لرعاية الموهوبين والمبتكرين، لتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية.

• التوسع في الشراكات البحثية التي تعقدتها الجامعة مع قطاع الصناعة والإنتاج لدعم البحوث العلمية التطبيقية.

• إطلاق برنامج للبحوث العلمية الابتكارية والبيئية بين بعض التخصصات، واستحداث مكاتب لتسويق التكنولوجيا وحاضنات للإبداع والابتكار المعرفي بالجامعة

• استقطاب جهات التمويل الدولية لدعم البحوث العلمية المتميزة، وبناء نظام متكامل لتسويق نتائج الأبحاث العلمية والمنتجات البحثية وتدويلها.

• إعداد وتطبيق آلية لتسويق الخدمات الجامعية والاستشارات الفنية للمؤسسات الإنتاجية وقطاع الأعمال.

• تقديم برامج للتدريب التحويلي للخريجين والعاملين بالمؤسسات المختلفة، والتوسع في عقد الشراكات الإستراتيجية الفاعلة بين الجامعة ومنظمات الأعمال ذات الأثر المجتمعي والتي تساعد في الارتقاء بمؤشر العائد من الاستثمار المجتمعي.

• زيادة المخصصات المالية للبحث العلمي وتوفير التمويل اللازم لدعم البحوث الابتكارية والتطبيقية التي تسهم في حل قضايا المجتمع، ويمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير المجتمع وتنميته.

• تعزيز تنافسية الطلبة والخريجين من خلال إعدادهم وتأهيلهم

• تنوع البرامج المجتمعية والخدمات والاستشارات المجتمعية والمهنية التي تقدمها الجامعة لخدمة المجتمع.

• تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج وخدمة المجتمع، والمشروعات التطوعية، والعمل الأهلي، والخيري.

• تشجيع الكوادر الأكاديمية والإدارية المتميزة على المشاركة الفعالة في وضع الأهداف الإستراتيجية لتطوير قطاع المسؤولية المجتمعية وخدمة المجتمع.

• تفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعة ومنسوبيها بحيث يكون لهم دور فاعل في حل قضايا المجتمع وتنميته، والمشاركة في الفعاليات المجتمعية المختلفة.

• توجيه البحوث العلمية والتطبيقية لحل مشكلات المجتمع المحلي، واستثمار نتائجها في خدمة المجتمع وتطويره.

5. مجال تنمية الموارد الذاتية للجامعة وتنوع مصادر

التمويل: ويتم ذلك من خلال:

• تعزيز مستقبل الاستثمار الجامعي، وتحديد فرص الاستثمار المالي بالجامعة.

• توفى الدعم المالي اللازم للبحوث العلمية من خلال توفير الأجهزة اللازمة لتنفيذها.

• توفير مصادر تمويل متنوعة ومتجددة لضمان جودة الممارسات والعمليات المختلفة، وتوفير الدعم المادي اللازم للبحوث العلمية والتطبيقية.

• تحسين القدرات التسويقية للخدمات الجامعية، والاستشارات الفنية مما يسهم في تحسين الإيرادات الذاتية للجامعة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بـ:

• أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق الخطة الإستراتيجية للجامعة من خلال امتلاك رؤية واضحة حول عمليات التحسين والسعي للتطوير مستقبلاً، وتقديم الدعم الفني اللازم لإجراء التحسينات المطلوبة، وتوافر نظام لربط الخدمات الجامعية بتوقعات المجتمع المحلي.

• تطوير القدرة التنافسية لكافة الخدمات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية والتقنية والمالية بالجامعة وتضمينها في الخطة الإستراتيجية للجامعة.

• تأصيل وتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج ونشرها في المجتمع الأكاديمي، وتوظيف مخرجاتها في دعم القدرات التنافسية للجامعة، وتطبيق الأساليب والاتجاهات الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي لبناء

التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، 16(7)، 496-419.

أحمد، محمد جاد. (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma) لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 39(3)، 99-234.

الأحمري، عبد الله. (2021). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية*، 27(2)، 240-334.

آل مسلط، محمد. (2018). واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 38(3)، 197-215.

آل يافع، سالم مسفر، وآل شريان، منال مانع. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين الإداريين بجامعة نجران. *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، جامعة دنقلا*، 13(13)، 169-195.

الأنصاري، خلود أحمد. (2023). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء احتياجاتهم التدريسية. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، 42(199)، 209-253.

الأنصاري، محمد صبري. (2015). التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية بقنا في ضوء التحديات المعاصرة: رؤية مستقبلية. *مجلة الثقافة والتنمية*، 16(96)، 130-189.

أوسو، خيرى علي. (2017). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك. *المجلة الدولية للإبداع والدراسات التطبيقية*، 20(3)، 881-891.

بجيت، ماجدة هاشم، الجندي، رانيا محمد، وعشم، كريستينا ممدوح. (2021). تصور مقترح لدور الاقتصاد المعرفي في تنمية القدرات التنافسية لكليات التربية للطفولة المبكرة بمصر. *مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط*، 17(17)، 416-446.

بديوي، رزق منصور، الصبري، محمد عبد الوهاب، وعبد الرحمن، أحمد محمد. (2022). متطلبات التخطيط الإستراتيجي في ضوء ما يواجهه من تحديات: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، جامعة العريش*،

لسوق العمل، واستحداث برامج نوعية وتطبيقية تلبى متطلبات سوق العمل، وتعد الخريجين لوظائف ومهن المستقبل، وتوفر لهم فرص للتوظيف.

- دعم البرامج والمشاريع والمجموعات البحثية، حيث تساعد على إنتاج المعرفة وتطبيقها واستثمارها في تطوير المجتمع، وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على زيادة إنتاجيتهم من البحوث التطبيقية.

- تطوير البنية التحتية والتقنية للجامعة، وتطوير نظام التشغيل والصيانة بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية للمباني والمرافق الجامعية.

- القياس الدوري لمستوى رضا منسوبي الجامعة وأصحاب المصالح عن الخدمات المقدمة من الجامعة، واتخاذ الإجراءات التحسينية والتصحيحية على ضوء هذه النتائج.

- تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في الجامعة لضمان ضبط كافة الممارسات والعمليات الأكاديمية والبحثية والإدارية والمالية، وقياس مؤشراتنا بصفة مستمرة، ووضع خطط التحسين لهذه المؤشرات بما يعزز القدرة التنافسية للجامعة.

- التوسع في البرامج والمشاريع البحثية البينية بين الكليات والأقسام العلمية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي للبحوث العلمية في الدوريات عالية التأثير.

- الاستفادة من الخبرات العالمية والجامعات الريادية في دعم القدرة التنافسية للجامعات.

- دعم برنامج التحول الرقمي وحوكمتة وفق أفضل الممارسات، والقياس الدوري لمؤشراته، كذلك الاستفادة من توظيف التقنيات الناشئة في تطوير البرامج الأكاديمية، وأساليب التدريس، ورفع كفاءة الإنفاق.

- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بحيث يتناسب مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة، ومتطلبات الأداء الإستراتيجي، ويساهم في تعزيز القدرة التنافسية لها.

المراجع

إبراهيم، عبده أحمد، وعبده، محمد إبراهيم. (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الأزهر. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*، 28(1)، 1-51.

ابن منظور، جمال الدين محمد. (2011). *لسان العرب* (ط. 3). مكتبة صادر.

أبو المجد، مها عبد الله. (2022). بدائل استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم*

- التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، 111)25، (96-55.
- الحمالي، راشد، والعربي، هشام. (2013). معوقات التخطيط الإستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل. *مجلة التنمية والتنمية*، 14(5)، 159-53.
- حمزة، أسوان عبد الله. (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، 16(2)، 189-173.
- الخرابشة، عمر محمد، وآخرون. (2012). العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر الطالبات. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 31(31)، 88-61.
- الحوالدة، محمد فلاح. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتنفيذ مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم التربوية*، الجامعة الإسلامية العالمية، الأردن، 122(2)، 150-134.
- الزعبير، إبراهيم عبد الله، والضحيك، عبس نورة بليهان. (2019). درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(3)، 39-1.
- الزهراني، إبراهيم حنش. (2022). دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 10(10)، 299-348. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- الزهراني، خديجة مقبول. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الباحثة للعلوم الإنسانية*، 27(27)، 307-351.
- الزهراني، علي. (2019). مهارات التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين بكليات جامعة شقراء. *مجلة التربية، كلية التربية*، جامعة الأزهر، القاهرة، 3(182)، 544-493.
- السعيد، هدى راشد. (2018). الارتقاء بالقدرة التنافسية لمنظومة البحث العلمي في جامعة الملك سعود. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، 10(31)، 125-63.
- التويجري، أريج محمد. (2021). توظيف تقنية المعلومات في التخطيط الإستراتيجي للبرامج الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. *المجلة التربوية*، 35(138)، 91-130. مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- فاطمة. (2020). برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، 15(15)، 271-229.
- منار محمد، وخيرت، نجلاء محمد. (2017). إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية للجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، 14(77)، 103-1.
- جامعة حائل. (2022). الخطة الإستراتيجية المحدثه لجامعة حائل. مكتب الخطة الإستراتيجية، جامعة حائل.
- جامعة حائل. (2022ب). التقرير السنوي الثالث للخطة الإستراتيجية لجامعة حائل. مكتب الخطة الإستراتيجية، جامعة حائل.
- جامعة حائل. (2024). الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة حائل. مكتب إدارة الخطة الإستراتيجية، حائل، المملكة العربية السعودية.
- الجمهوري، حسين عبد القادر. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. *مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا*، 2(2)، 152-122.
- حافظ، محمد صبري، والبجيري، السيد محمد. (2006). تخطيط المؤسسات التعليمية. عالم الكتب.
- الحري، مناحي، والشامي، السعيد. (2023). درجة تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة. *مجلة العلوم التربوية*، 31(2)، 221-264. جامعة القاهرة.
- الحري، زعفران منصور، والأمين، وحيدر الحاج. (2020). أهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية وثائقية. *مجلة مركز جزيوة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 5(1).. 204-174.
- حسن، أسماء أحمد خلف. (2018). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مستقبل

- العباد، حمد. (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(3)، 306-327.
- عباس، محمود السيد؛ وهبة، عماد صموئيل؛ ومحمد، رضا بخيت. (2021). مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، (7)، 342-388.
- عبد الدايم، نهاد عبد الله؛ غبور، أماني السيد؛ والهلالي، الشرييني الهلالي. (2021). تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *مجلة بحوث التربية النوعية*، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، (62)، 27-55.
- عبد الرحمن، هوزان سلطان؛ الحميدي، منال حسين. (2022). مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج، (12)، 39-75.
- عبد الفتاح، إيمان جميل؛ والدباس، خولة عبد الحليم. (2019). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها. *العلوم التربوية*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (46)، 569-583.
- عساف، محمود عبد المجيد. (2015). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة جامعة القدس للدراسات والبحوث التربوية والنفسية*، جامعة القدس، فلسطين، 3(9)، 114.
- العلي، فهد معيقل؛ الأمير، طارق حسن. (2012). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة. أعمال المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. معهد الإدارة العامة، الرياض، 10-12 ديسمبر.
- عمر، حسام سمير. (2021). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. *مجلة كلية التربية للطفولة المبكرة*، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، (18)، 418-479.
- العمرى، نجلاء. (2022). معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة الجامعة*
- 309-358، (111)25.
- سليم، إيمان علي، وآخرون. (2011). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات المعلومات*. معهد الأمير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، سبتمبر، 51-157.
- سليم، حسن، ومتولي، التهامي. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020. *مجلة كلية التربية للعلوم التربوية*، (3)36، 381-518.
- الشثري، عبد العزيز ناصر. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. *مجلة العلوم التربوية*، (6)، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 225-280.
- الشرقاوي، أميرة محمود. (2022). نموذج مقترح لعملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي. دراسات نفسية واجتماعية (*مجلة كلية التربية بالبحرين*)، 37(114)، 11-153.
- الشهري، عبد الحليم علي. (2022). متطلبات وتحديات القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة نوعية باستخدام أسلوب النظرية المجردة. *مجلة كلية التربية*، (2)38، 88-126.
- الشهري، عماد، والختلان، منصور. (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات، جامعة عين شمس، 2(19)، 1-38.
- صالح، عواطف؛ عطوة، محمد؛ وإسماعيل، علي. (2022). تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، (3)118، 870-912.
- ضحوي، بيومي، والمليجي، رضا. (2011). التخطيط الإستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. دار الفكر العربي.
- العابدين، أسامة زين، وموسى، منال. (2015). تصور مقترح لتفصيل الميزة التنافسية لكلية التربية جامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بأسسيوط*، (3)31، 647-726.

- تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط،* (12)، 37-103.
- هلال، محمد سعيد. (2021). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس،* (29)، 336-248.
- ياسين، سعد غالب. (2009). الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- اليوسف، خلود سعد. (2022). درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي لجامعة أم القرى. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية،* (10)، 324-281.
- Abbad, Hamad. (2017). *Namudhaj muqtarah li-raf' al-qudrah al-tanafusiyah li-Jami'at al-Malik Saud fi daw' ma'ayir al-tasnifat al-'alamiyah li-al-jami'at* (in Arabic). *Al-Majallah al-Duwalijyah al-Tarbawiyah al-Mutakhasisah*, 6(3), 306-327.
- Abbas, Mahmoud al-Sayyid, Wahbah, 'Imad Samuel, & Muhammad, Rida Bukhayt. (2021). *Madakhil tahqiq al-qudrah al-tanafusiyah li-al-jami'at al-Misriyyah fi daw' al-tasnifat al-duwaliyyah: Dirasah maydaniyyah* (in Arabic). *Majallat Shabab al-Bahithin fi al-'Ulum al-Tarbawiyah, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Suhaj*, (7), 342-388.
- Abd al-Dayim, Nihad 'Abd Allah, Ghabbur, Amani al-Sayyid, & Al-Hilali, al-Sharbinī al-Hilali. (2021). *Tasawwur muqtarah li-ta'ziz al-qudrah al-tanafusiyah li-Jami'at al-Mansurah bi-istikhdam madkhal al-hawkamah min wijhat nazar al-qaadah al-akadimiyyin* (in Arabic). *Majallat Buhuth al-Tarbiyah al-Naw'iyyah*, Kulliyat al-Tarbiyah al-Naw'iyyah, Jami'at al-Mansurah, (62), 27-55.
- Abd al-Fattah, Iman Jamil, & Al-Dabbas, Khawlah 'Abd al-Halim. (2019). *Ma'waqat tatbiq al-takhtit al-istratiji fi al-jami'at al-Urdunniyyah wa al-tatallu'at al-mustaqbaliyyah li-tajawuziha* (in Arabic). *Al-'Ulum al-Tarbawiyah, 'Imadat al-Islamiyyah lil-ilm al-tarbawi wal-ijtimaiyyah, الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة،* (9)، 407-356.
- العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن. (2021). مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الإستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض،* (1)، 143-107.
- عيد، هنية جاد. (2019). تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة أسوان. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة،* (34)، 232-169.
- الغالي، طاهر، والعامري، صالح. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فرح، شذى إبراهيم. (2019). دور جامعة الطائف في تنمية القيادة لدى طلابها في ضوء تحسين القدرة التنافسية لخريجي الجامعة. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة سوهاج،* (2-64)، 45-11.
- الفواز، نجوى. (2020). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. *مجلة الأرنبة في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن،* (4)، 416-399.
- متولي، السيد عبد المنعم. (2018). آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. *مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة،* (111)، 25-633-724.
- محمد، وفاء نظير. (2024). التخطيط الإستراتيجي مدخلاً لتحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية المصرية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج،* (23)، 211-123.
- المخلافي، تركي سالم. (2020). واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة،* (1)، 28-162-181.
- المنيع، الجوهرة عبد الرحمن. (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها. *مجلة الفصح،* (83)، 259-237.
- الهدبان، تغريد عبد الله. (2021). دور التخطيط الإستراتيجي في

- Najrān (in Arabic). *Majallat al-Dirāsāt al-Iqtisādiyyah* wa al-Ijtimā'iyah, Jāmi'at Dungulā, (13), 169–195.
- Al-'Abidin, Usamah Zayn, & Musa, Manal. (2015). Tasawwur muqtarah li-taf'il al-mizah al-tanafusiyyah li-Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Janub al-Wadi: Dirasah may-daniyyah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-Asyut*, 31(3), 647–726.
- Al-'Ali, Fahd Mu'ayqil, & Al-Amir, Tariq Hasan. (2012). Ma'waqat tatbiq al-takhtit al-istratiji fi al-jami'at al-nashi'ah bi-al-Mamlakah (in Arabic). A'mal al-Mu'tamar al-Thani li-Ma'ahd al-Idarah al-'Ammah wa al-Tanmiyah al-Idariyyah fi Dawal Majlis al-Ta'awun li-Duwal al-Khalij al-'Arabiyyah, Ma'had al-Idarah al-'Ammah, al-Riyad, 10–12 December.
- Al-'Umari, Najla'. (2022). Ma'waqat al-takhtit al-istratiji fi Jami'at al-Imam Muhammad ibn Saud al-Islamiyyah (in Arabic). *Majallat al-Jami'ah al-Islamiyyah lil-'Ulum al-Tarbawiyah wa al-Ijtima'iyyah*, al-Jami'ah al-Islamiyyah, al-Madinah al-Munawwarah, (9), 356–407.
- Al-'Uwayn, 'Abd al-Latif 'Abd al-Rahman. (2021). Mada jahaziyyat 'Imadat al-Sanah al-'Ula al-Mushtarakah bi-Jami'at al-Malik Saud li-al-takhtit al-istratiji (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, Jami'at al-Malik Saud, al-Riyad, 7(1), 107–143.
- Al-Ahmarī, 'Abd Allāh. (2021). Barnāmaj tadrībī muqtarah li-tanmiyat mahārāt mudīrī alma'āhid al-'ilmiyyah fi majāl al-takhtīt al-istirātījī (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, 27(2), 240–334.
- Al-Ansari, Khalud Ahmad. (2023). Bina' barnamaj tadreebi muqtarah li-tanmiyat maharat al-takhtit al-istratiji lada a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at Umm al-Qura fi daw' ihtiyajatihim al-tadreebiyyah (in Arabic). *Majallat al-Tarbiyah, Kulliyat al-Tarbiyah*, Jami'at al-Azhar, 42(199), 209–253.
- Al-Ansarī, Khulūd Aḥmad. (2023). Binā' barnāmaj tadrībī muqtarah li-tanmiyat mahārāt al-takhtīt al-istirātījī ladā a'dā' hay'at Bahth al-'Ilmi, al-Jami'ah al-Urdunniyyah, (46), 569–583.
- Abd al-Rahman, Hozan Sultan, & Al-Humaidi, Manal Husayn. (2022). Maharat al-takhtit al-istratiji lada al-qiyadat al-akadimiyyah fi Jami'at al-Ta'if wa 'alaqatuha bi-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah min wijhat nazar a'da' hay'at al-tadris (in Arabic). *Majallat Shabab al-Bahithin fi al-'Ulum al-Tarbawiyah*, Jami'at Suhaj, (12), 39–75.
- Abu al-Majd, Maha 'Abd Allāh. (2022). Badā'il istirātijiyyah muqtarah li-tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi li-Jāmi'at Banhā bi-istikhdam madkhal al-takhtīt al-istirātījī (in Arabic). *Majallat Jāmi'at al-Fayyūm lil-'Ulūm al-Tarbawiyah wa al-Nafsiyyah*, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Fayyūm, 16(7), 419–496.
- Abu al-Majd, Maha Abd Allah. (2022). Bada'il istirātijiyyah muqtarahah li-tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi li-Jami'at Banha bi-istikhdam madkhal al-takhtit al-istratiji (in Arabic). *Majallat Jami'at al-Fayyūm lil-'Ulum al-Tarbawiyah wa al-Nafsiyyah*, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Fayyūm, 16(7), 419–496.
- Ahmad, Muḥammad Jād. (2015). Mataṭlib taṭbīq six sigma li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah lil-jāmi'āt: Dirasah taṭbīqiyyah 'alā ba'd kulliyāt Jāmi'at Janūb al-Wādī (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, Jāmi'at 'Ayn Shams, 39(3), 99–234.
- Ahmad, Muhammad Jad. (2015). Matatlib taṭbiq Sitta Sijma (Six Sigma) li-tahqiq al-miyzah al-tanafusiyyah lil-jami'at: Dirasah taṭbīqiyyah 'ala ba'd kulliyat Jami'at Janub al-Wadi (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, Jami'at 'Ayn Shams, 39(3), 99–234.
- Āl Maslaṭ, Muḥammad. (2018). Wāqī' al-takhtīt al-istirātījī fi Jāmi'at Tabūk min wajhat nazar al-qiyādāt al-akādīmiyyah (in Arabic). *Majallat Ittihad al-Jāmi'āt al-'Arabiyyah lil-Buḥūth fi al-Ta'lim al-'Ālī*, 38(3), 197–215.
- Āl Yāfi', Sālim Misfir, & Āl Shiryān, Manāl Māni'. (2022). Athar al-takhtīt al-istirātījī 'alā adā' al-'āmilīn al-idāriyyīn bi-Jāmi'at

- al-Tarbawiyah wa al-Nafsiyyah, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, 28(1), 162–181.
- Al-Munai', al-Jawharah 'Abd al-Rahman. (2020). Darajat tahqiq matalib al-mizah al-tanafusiyyah li-Jami'at al-Amirah Nura bint 'Abd al-Rahman min wjhat nazar qiyyadat al-jami'ah fi daw' Ru'yat al-Mamlakah 2030 wa ahamm al-ma'waqat alati tuwajihuha (in Arabic). *Majallat al-Fath*, (83), 237–259.
- Al-Shahri, 'Abd al-Halim 'Ali. (2022). Matalib wa tahaddiyat al-qudrah al-tanafusiyyah bi-Jami'at al-Malik Saud min wjhat nazar al-qiyadat al-akadimiyyah: Dirasah naw'iyyah bi-istikhdam uslub al-nazariyyah al-majdhurah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 38(11-2), 88–126.
- Al-Shahri, 'Imad, & Al-Khathlan, Mansur. (2018). Al-ma'waqat al-tanzimiyyah li-tatbiq al-takhtit al-istratiji fi al-jami'at al-Sa'udiyyah al-nashi'ah: Dirasat halah 'ala Jami'at al-Amir Sattam ibn 'Abd al-'Aziz (in Arabic). *Majallat al-Bahth al-'Ilmi* fi al-Tarbiyah, Kulliyat al-Banat, Jami'at 'Ain Shams, 2(19), 1–38.
- Al-Shathri, 'Abd al-'Aziz Nasir. (2016). Waqi' wa matalib al-takhtit al-istratiji bi-al-jami'at al-Sa'udiyyah li-tahsin qudratiha al-tanafusiyyah (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, 'Imadat al-Bahth al-'Ilmi, Jami'at al-Imam Muhammad ibn Saud al-Islamiyyah, al-Riyad, (6), 225–280.
- Al-Tuwaijri, Arij Muhammad. (2021). Tawziif tiqniyyat al-ma'lumat fi al-takhtit al-istratiji lil-baramij al-akadimiyyah bi-Jami'at al-Amir Sattam bin Abd al-'Aziz (in Arabic). Al-Majallah al-Tarbawiyah, 35(138), 91–130. *Majlis al-Nashr al-'Ilmi, Jami'at al-Kuwait*.
- Al-Tuwaijri, Fatimah. (2020). Barnamaj tadreebi muqtarah li-tatwir maharat al-takhtit al-istratiji lada al-qiyadat al-akadimiyyah fi al-jami'at al-Sa'udiyyah al-nashi'ah (in Arabic). *Al-Majallah al-'Arabiyah lil-Dirasat al-Tarbawiyah wa al-'Ijtima'iyyah*, (15), 229–271.
- Al-Yaafi', Salim Misfar, & Al-Sharyan, Manal Mani'. (2022). Athar al-takhtit al-istadris bi-Jami'at Umm al-Qura fi daw' ihtiyajatihim al-tadribyah (in Arabic). *Majallat al-Tarbiyah, Kulliyat al-Tarbiyah*, Jami'at al-Azhar, 42(199), 209–253.
- Al-Ansari, Muhammad Sabri. (2015). Al-takhtit al-istratiji li-Kulliyat al-Tarbiyah bi-Qena fi daw' al-tahaddiyat al-mu'asirah: Ru'yah mustaqbaliyyah (in Arabic). *Majallat al-Thaqafah wa al-Tanmiya*, 16(96), 130–189.
- Al-Ansari, Muhammad Sabri. (2015). Al-takhtit al-istratiji li-Kulliyat al-Tarbiyah bi-Qina fi daw' al-tahaddiyat al-mu'asirah: Ru'yah mustaqbaliyyah (in Arabic). *Majallat al-Thaqafah wa al-Tanmiya*, 16(96), 130–189.
- Al-Fawwaz, Najwa. (2020). Tawajjuh al-jami'at li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah bi-al-i'timad 'ala mabadi' tadwil al-ta'lim al-'ali bima yatawaffaq ma'a matalib ahfad mashru' NEOM (in Arabic). Al-Majallah al-Urdunniyyah fi al-'Ulum al-Tarbawiyah, Jami'at al-Yarmouk, al-Urdun, 16(4), 399–414.
- Al-Habdan, Taghrid 'Abd Allah. (2021). Dawr al-takhtit al-istratiji fi tatwir ada' al-qiyadat al-akadimiyyah bi-al-jami'at al-Sa'udiyyah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Asyut, 37(12), 71–103.
- Al-Jahuri, Husayn Abd al-Qadir. (2024). Athar al-takhtit al-istratiji fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah 'ala al-jami'at al-hukumiyyah fi Muhafazat Hadramawt (in Arabic). *Majallat al-Dirasat al-'Ijtima'iyyah*, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya, 30(2), 122–152.
- Al-Maslat, Muhammad. (2018). Waqi' al-takhtit al-istratiji fi Jami'at Tabuk min wjhat nazar al-qiyadat al-akadimiyyah (in Arabic). *Majallat Ittihad al-Jami'at al-'Arabiyah lil-Buhuth fi al-Ta'lim al-'Ali*, 38(3), 197–215.
- Al-Mukhlafi, Turki Salim. (2020). Waqi' al-takhtit al-istratiji bi-Kulliyat al-Tarbiyah fi Jami'at al-Qasim min wjhat nazar a'da' hay'at al-tadris (in Arabic). *Majallat al-Jami'ah al-Islamiyyah* lil-Dirasat

416–446.

- Baroto, M., et al (2012). Hybrid Strategy, A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business & Management*. 7(20), Canadian Center of Science and Education.
- Bisaria, G. (2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*. 2 (3): 90-105.
- Chang, G. (2008). Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. International Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris.
- Dahawi, Bayumi, & Al-Miliji, Rida. (2011). Al-takhtit al-istratiji fi al-ta'lim: Ru'a mustaqbaliyyah wa namadhij tatbiqiyyah (in Arabic). Al-Qahirah: Dar al-Fikr al-'Arabi.
- Delprino, R.: The Human Side of the Strategic Planning Process in Higher Education, Society for College and University Planning, Ann Arbor, 2013.
- Faraj, Shatha Ibrahim. (2019). Dawr Jami'at al-Ta'if fi tanmiyat al-qiyadah lada tullabiha fi daw' tahsin al-qudrah al-tanafusiyyah li-khariji al-jami'ah (in Arabic). *Al-Majallah al-Tarbawiyah, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Suhaj*; (64-2), 11–45.
- Freydon, R. et al (2012). Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating competitive Advantage at the University, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (1): pp.894-912.
- Hammali, Rashid, & Al-'Arabi, Hisham. (2013). Ma'ukat al-takhtit al-istratiji wa subul al-taghallub 'alaya min wijhat nazar al-qiyadat al-akadimiyyah wa al-idariyyah bi-Jami'at Hail (in Arabic). *Majallat al-Thaqafah wa al-Tanmiya*, 14(5), 53–159.
- Hamzah, Aswan Abd Allah. (2020). Al-'alaqah bayna mu'ashshirat al-takhtit al-istratiji wa al-ada' al-jami'i fi Jami'at 'Adan (in Arabic). *Al-Majallah al-Urdunniyyah fi al-'Ulum al-Tarbawiyah, al-Jami'ah al-Urdunniyyah*, 16(2), 173–189.
- Harbi, Manahi, & Al-Shami, Al-Sa'id. (2023). Daratiji 'ala ada' al-'amilin al-idariyyin bi-Jami'at Najran (in Arabic). *Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyyah wa al-Ijtima'iyyah*, Jami'at Dongola, (13), 169–195.
- Al-Yusuf, Khulud Sa'd. (2022). Darajat tadmin ma'ayir al-hawkamah fi al-takhtit al-istratiji li-Jami'at Umm al-Qura (in Arabic). *Majallat al-Jami'ah al-Islamiyyah lil-'Ulum al-Tarbawiyah wa al-Ijtima'iyyah*, al-Jami'ah al-Islamiyyah, al-Madinah al-Munawwarah, (10), 281–324.
- Andrews, R. et al (2018). Strategic Management and Public Services Performance, 2nd ed., Palgrave Publication, Houndmills.
- Assaf, Mahmoud 'Abd al-Majid. (2015). Waqi' idarat al-ibda' ka-madkhal li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah fi mu'assasat al-ta'lim al-'ali (in Arabic). *Majallat Jami'at al-Quds lil-Abhath wa al-Dirasat al-Tarbawiyah wa al-Nafsiyyah*, Jami'at al-Quds, Filastin, 3(9), 114.
- Badiwi, Rizq Mansur, Al-Sirfi, Muhammad Abd al-Wahhab, & Abd al-Rahman, Ahmad Muhammad. (2022). Matatlib al-takhtit al-istratiji fi daw' ma yuwajjihuhu min tahaddiyat: Dirasah tahliliyyah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at al-'Arish, 10(31), 63–125.
- Bakhit, Magidah Hashim, Al-Jundi, Rania Muhammad, & 'Asham, Kristina Mamduh. (2021). Tasawwur muqtarah li-dawr al-iqtisad al-ma'rifi fi tanmiyat al-qudrat al-tanafusiyyah li-Kulliyat al-Tarbiyah lil-Tufulah al-Mubakkirah bi-Misr (in Arabic). *Majallat Dirasat fi al-Tufulah wa al-Tarbiyah*, Kulliyat al-Tarbiyah lil-Tufulah al-Mubakkirah, Jami'at Asyut, (17), 416–446.
- Bakhit, Mājidah Hāshim, Al-Jundī, Rāniyā Muḥammad, & 'Ashm, Kristinā Mamdūh. (2021). Taṣawwur muqtarah li-dawr al-iqtisād al-ma'rifi fi tanmiyat al-qudrāt al-tanafusiyyah li-kulliyāt al-tufūlah al-mubakkirah bi-Miṣr (in Arabic). *Majallat Dirāsāt fi al-Tufūlah wa al-Tarbiyah*, Kulliyat al-Tarbiyah lil-Tufūlah al-Mubakkirah, Jāmi'at Asyūt, (17),

- lil-Tarbiyah, Jami'at al-Qahirah, 28(1), 1-51.
- Id, Haniyyah Jad. (2019). Tasawwur muqtarah li-tahqiq al-qudrah al-tanafusiyyah bi-al-jami'at al-Misriyyah: Dirasah may-daniyyah bi-Jami'at Aswan (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, Kulliyat al-Dirasat al-'Ulya lil-Tarbiyah, Jami'at al-Qahirah, (34), 169-232.
- Jabir, Manar Muhammad, & Khayrat, Najla' Muhammad. (2017). Idarat al-aqtab ka-madkhal lil-qudrah al-tanafusiyyah lil-jami'at al-Misriyyah: Tasawwur muqtarah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Bani Suwayf, 14(77), 1-103.
- Jonathan, S. et al (2019). Factors Affecting Students Choice of Higher Education Institution "A Malaysian Perspective". *World Journal of Vocational Education and Training*. 1 (2): 54 - 74.
- Kharabshah, 'Umar Muhammad, et al. (2012). Al-'awamil al-mu'aththirah fi taqdir ada' a'da' hay'at al-tadris fi Kulliyat al-Amirah 'Aliyah al-Jami'iyyah fi Jami'at al-Balqa' al-Tatbiqiyyah fi al-Urdun min wihat nazar al-talibat (in Arabic). *Al-Majallah al-Duwaljiyyah lil-Abhath al-Tarbawiyah*, Jami'at al-Imarat al-'Arabiyyah al-Muttahidah, (31), 61-88.
- Khawaldah, Muhammad Falah. (2018). Qawa'id idariyyah muqtarahah li-taf'il mu'ashshirat al-mizah al-tanafusiyyah fi mu'assasat al-ta'lim al-'ali (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, al-Jami'ah al-Islamiyyah al-'Alamiyyah, al-Urdun, (122), 134-150.
- Mashhadi, M. & et al (2008). A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions, *World Academy of Science. Engineering and Technology*. 37.
- Matwalli, al-Sayyid 'Abd al-Mun'im. (2018). Aliyyat tahqiq al-qudrah al-tanafusiyyah li-al-jami'at al-Misriyyah fi mujtama' al-ma'rifah (in Arabic). *Mustaqal al-Tarbiyah al-'Arabiyyah*, al-Markaz al-'Arabi lil-Ta'lim wa al-Tanmiyah, al-Qahirah, 25(111), 633-724.
- rajjat tatbiq ab'ad al-takhtit al-istratiji fi idarat al-azmat min wihat nazar al-qadah al-akadimiyyin bi-Jami'at Taybah (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, 31(2), 221-264. Jami'at al-Qahirah.
- Haribi, Za'fran Mansur, & Al-Amin, Haydar al-Hajj. (2020). Ahammiyyat al-takhtit al-istratiji fi tatwir al-ishraf al-tarbawi fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah: Dirasah tahliliyyah watha'iqiyyah (in Arabic). *Majallat Markaz Jazirat al-'Arab lil-Buhuth al-Tarbawiyah wa al-Insaniyyah*, 1(5), 174-204.
- Hasan, Asma' Ahmad Khalaf. (2018). Dawr hadhinat al-a'mal al-tiknulujiyyah fi da'm wa istithmar al-ibtikarat al-'ilmiyyah li-tahsin al-qudrah al-tanafusiyyah lil-jami'at al-Misriyyah (in Arabic). *Mustaqbal al-Tarbiyah al-'Arabiyyah*, al-Markaz al-'Arabi lil-Ta'lim wa al-Tanmiyah, 25(111), 55-96.
- Hilal, Muhammad Sa'id. (2021). Ta'ziz al-qudrat al-tanafusiyyah li-al-jami'at al-Misriyyah fi daw' al-rashaqah al-istratijiyyah (in Arabic). *Majallat al-Idarah al-Tarbawiyah, al-Jami'iyyah al-Misriyyah* li-al-Tarbiyah al-Muqaranah wa al-Idarah al-Ta'limiyyah, Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at 'Ain Shams, (29), 248-336.
- Hu, J. et al (2016). Strategic Planning and the Stratification of Chinese Higher Education Institutions, *International Journal of Educational Development*. (63), 36-43.
- Ibrahim, Abdu Ahmad, & Abdu, Muhammad Ibrahim. (2020). Tasaawur muqtarah litatwir idarat ra's al-mal al-bashari li-a'da' hay'at al-tadris li-tahqiq al-qudrah al-tanafusiyyah bi-Jami'at al-Azhar (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah, Kulliyat al-Dirasat al-'Ulya lil-Tarbiyah*, Jami'at al-Qahirah, 28(1), 1-51.
- Ibrahim, Abdu Ahmad, & Abdu, Muhammad Ibrahim. (2020). Tasawwur muqtarah li-tatwir idarat ra's al-mal al-bashari li-a'da' hay'at al-tadris li-tahqiq al-qudrah al-tanafusiyyah bi-Jami'at Al-Azhar (in Arabic). *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah*, Kulliyat al-Dirasat al-'Ulya

- Nafsiyyah wa Ijtima'iyah (*Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-al-Zaqaziq*), 37(114), 11–153.
- Umar, Hussam Samir. (2021). Taswiq al-khadamat ka-madkhal li-tatwir al-qudrah al-tanafusiyyah li-al-jami'at fi Misr fi daw' ba'd al-khbarat al-duwaliyyah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah lil-Tufulah al-Mubakkirah*, Kulliyat al-Tarbiyah lil-Tufulah al-Mubakkirah, Jami'at Asyut, (18), 418–479.
- Yasin, Sa'd Ghalib. (2009). Al-idarah al-istratjiyyah (in Arabic). Jordan: Dar al-Yazuri al-'Ilmiyyah lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Za'bir, Ibrahim Abd Allah, & Al-Duhaik, 'Abs Nurah Blihan. (2019). Darajat mumarasat al-takhtit al-istratji fi al-jami'at al-nashi'ah wa 'alaqatuha bi-tahqiq ahfad Ru'yat *al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyah* 2030: Dirasah maydaniyyah (in Arabic). *Majallat al-Bahth al-'Ilmi fi al-Tarbiyah*, 20(3), 1–39.
- Zahrani, 'Ali. (2019). Maharat al-takhtit al-istratji wa 'alaqatuha bi-al-tamkin al-wazi fi lada al-'amilin bi-kulliyat Jami'at Shaqra' (in Arabic). *Majallat al-Tarbiyah, Kulliyat al-Tarbiyah*, Jami'at al-Azhar, al-Qahirah, 3(182), 493–544.
- Zahrani, Ibrahim Hanash. (2022). Dawr 'amaliyyat al-takhtit al-istratji fi tahsin fa'aliyyat idarat al-azmat: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'inah min ru'asa' al-aqşam al-akadimiyyah fi al-jami'at al-Sa'udiyah (in Arabic). *Majallat al-Jami'ah al-Islamiyyah lil-'Ulum al-Tarbawiyah wa al-Ijtima'iyah*, al-Jami'ah al-Islamiyyah bi-al-Madinah al-Munawwarah, (10), 299–348.
- Zahrani, Khadijah Maqbul. (2021). Athar al-takhtit al-istratji fi da'm al-mizah al-tanafusiyyah fi al-jami'at al-Sa'udiyah al-nashi'ah (in Arabic). *Majallat Jami'at al-Bahth lil-'Ulum al-Insaniyyah*, (27), 307–351.
- Muhammad, Wafa Nazir. (2024). Al-takhtit al-istratji madkhalan li-tahqiq al-tamayyuz al-idari lil-qiyadat al-jami'iyah al-Misriyyah (in Arabic). *Majallat Shabab al-Bahithin fi al-'Ulum al-Tarbawiyah*, Jami'at Suhaj, (23), 123–211.
- Ployhart, E. (2012). The Psychology of Competitive Advantage: An Adjacent Possibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (1).
- Ranjith, V. & Mohan, B. (2016). Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37: 21-29.
- Sa'id, Huda Rashid. (2018). Al-irtiqa' bi-al-qudrah al-tanafusiyyah li-manzummat al-bahth al-'ilmi fi Jami'at *al-Malik Saud* (in Arabic). *Mustaqil al-Tarbiyah al-'Arabiyyah*, al-Markaz al-'Arabi lil-Ta'lim wa al-Tanmiyah, al-Qahirah, 25(111), 309–358.
- Salah, 'Awatif, 'Atwah, Muhammad, & Isma'il, 'Ali. (2022). Tamkin a'da' hay'at al-tadris madkhal li-tahqiq al-qudrah al-tanafusiyyah li-al-jami'at al-Misriyyah (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Kulliyat al-Tarbiyah*, Jami'at al-Mansurah, (118-3), 870–912.
- Salim, Hasan, & Matwalli, al-Tihami. (2022). Tasawwur muqtarah li-tahsin maharat al-takhtit al-istratji lada al-qiyadat al-akadimiyyah bi-Kulliyat al-Tarbiyah bi-Jami'at al-Azhar fi daw' ma'ayir al-namudhaj al-'Urubi li-al-tamayyuz al-mu'assasi 2020 (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah lil-'Ulum al-Tarbawiyah*, 36(3), 381–518.
- Salim, Iman 'Ali, et al. (2011). Dirasah tahliliyyah li-athar al-tahawwul ila mujtama' al-ma'rifah fi da'm al-mizah al-tanafusiyyah li-mu'assasat al-ta'lim al-'ali bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyah (in Arabic). *Majallat Dirasat al-Ma'lumat*, Ma'had al-Amir Salman lil-Dirasat wa al-Khidamat al-Istishariyyah, Jami'at al-Majma'ah, September, 51–157.
- Sharqawi, Amirah Mahmoud. (2022). Namudhaj muqtarah li-'amaliyyat al-takhtit al-istratji li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah li-al-ta'lim al-jami'i (in Arabic). *Dirasat*



Journal of Human Sciences
At Hail University



جامعة حائل
University of Ha'il

Journal of Human Sciences

A Scientific Refereed Journal Published
by University of Hail



Eighth year, Issue 27
Volume 2, September 2025