



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ / هوازن سلطان محمد عبد الرحمن

باحثة ماجستير - قسم القيادة التربوية

كلية التربية - جامعة الطائف

المملكة العربية السعودية

الرقم الجامعي: ٤٤٠٨٠٦٤٠

مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية تخصص قيادة تربوية

إشراف

د/منال حسين الحميدي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية_ جامعة الطائف

تاريخ الاستلام: ١٦ مارس ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢٨ ابريل ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

المخلص

هدفت الدراسة الى تحديد درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، وتحديد مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية حول توفر درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه بجامعة الطائف، حيث بلغ عددهم (٣٣٥) وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة توافر (عالية).
- توجد علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل وبين الميزة التنافسية ككل.
- الكلمات المفتاحية: مهارات التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، القيادات الأكاديمية، جامعة الطائف.

Strategic Planning Skills of Academic Leaders at Taif University and Their Relationship to Achieving Competitive Advantage from the Viewpoint of Faculty Members

Abstract

The study aimed to determine the degree of the availability of strategic planning skills among academic leaders, and to identify the level of competitive advantage At Taif University from the point of view of faculty members. It also aimed to investigate the correlational relationship between the degree of the availability of strategic planning skills among the academic leaders and the level of competitive advantage at Taif University from the point of view of faculty members. To achieve study aims, the researcher used the descriptive correlational approach. A questionnaire was used to collect data from the study sample that consisted of 335 faculty members who obtained a Ph.D. degree at Taif University, as their number reached (335). The study reached the following results:

- The degree of availability of strategic planning skills among academic leaders and the level of competitive advantage at Taif University from the faculty members 'point of view was high.
- There is a medium to strong direct relationship between between the strategic planning skills as a whole and the competitive advantage as a whole.

Key words: Strategic Planning Skills, Competitive Advantage, Academic Leadership, Taif University

مقدمة:

يشهد العالم اليوم في ظل الانفجار المعرفي الهائل ودخول العالم عصر المعلوماتية والتقنية العالية تسارع وتيرة التطورات والتغيرات في مختلف المجالات: الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والعلمية، التي كان لها تأثير على المؤسسات كافة وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، وهذه التغيرات تضع المؤسسات أمام العديد من التحديات المحلية والعالمية، ولمواكبة هذه المتغيرات ولضمان الاستمرارية والبقاء ومنافسة المؤسسات الأخرى، يتحتم على المنظمات السعي الدائم نحو التحسين والتطوير المستمر، لتأكيد قدرتها على التنافس والوصول الى مستويات عالية من التميز والإبداع.

وتعد مؤسسات التعليم العالي عنصراً أساسياً من عناصر المجتمع لما لها من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة بأبعادها المختلفة، وتقديم مستوى تعليمي أفضل يتفق مع حاجة المجتمع للتطوير والمساهمة في تنفيذ الخطط التنموية وسد حاجات العمل من الخريجين في جميع المجالات، لذا تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات حاجة للتطوير والتحسين المستمر لتحقيق الجودة والكفاءة في أداء عملها، والسبيل الأمثل لمواجهة تلك التحديات هو الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي.

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحصص الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، وهو أسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث أنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ (علي، ٢٠٠٩، ٤٥) كما يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية فهو يوضح معالم الطريق ومسار العملية الإدارية ويوظف جميع الابعاد؛ لخلق استراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الضمور، ٢٠١١، ١٩)

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كونه نقطة انطلاق لها نحو تحقيق الأهداف المرسومة وتحديد سياستها واتجاهاتها، نحو التطور والتنمية، وقد أوصت بعض الدراسات بتعزيز ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أداة إدارية

فعالة تساعد الجامعة على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها (ظاهر، ٢٠١٦، ١٠٤)

ومن هنا فقد أوصت بعض الدراسات بضرورة اهتمام قادة الجامعات السعودية بالتخطيط الإستراتيجي، وإعداد خطط استراتيجية مبنية على المنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي 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 (آل الشيخ، ٢٠١٥، ٣٦) فلا بد من تخصيص جزء كبير من وقت القيادات في التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمنظمة بدلاً من الاكتفاء بإدارة المنظمة من خلال تسيير الأعمال الروتينية اليومية التي تأخذ معظم وقتهم، والعمل وفق منهج التفكير الإستراتيجي والإدراك والتصور الاستراتيجي والتأمل واستخدام الحدس والخيال والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤية استراتيجية واضحة (الكرخي، ٢٠١٧م، ٥٠)

ونظراً للتطور السريع في الجامعات السعودية ووجودها في بيئة عمل سريعة التغيير في التكنولوجيا والمعلومات والحرص على استمرار الجودة والكفاءة والتميز في مخرجاتها ومناستها للجامعات الأخرى، فإن عليها تحقيق رضا المجتمع بما يحقق رغباتهم وأمالهم ومواجهة التحديات وتحسين خدماتها بشكل دائم لضمان تميزها، لذلك اهتم الباحثون بالتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، لما لها من تأثير على مستوى الجامعة وتميز أدائها.

وتعتبر الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين (حمدان إدريس، ٢٠٠٧، ٣٥٥) وهي مهارة لاكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية في تطبيقها ميدانياً، لتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين (الكريديس، ٢٠١٦، ٢٠٨) فالميزة التنافسية تتحقق عن طريق التخطيط الاستراتيجي إذ أن القيادات الأكاديمية من وكلاء الجامعة، وعمداء العمدات والكليات، يقومون بدور فعال في نجاح المؤسسة وصناعة الإنجاز وذلك بالتخطيط وعملهم بروح الفريق الواحد (أبو حسنة، ٢٠١٤، ١٠٢)، فعلى المنظمات ان تدرك أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة إلى الأبد فالمنظمة التي تطمح بالاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة التي تحقق التنافس الإستراتيجي، عندما تحصل على عوائد أعلى من المعدل وتبقى متقدمة على المنافسين (كرماشة، ٢٠١٠، ٤٨)

وفي هذا السياق فقد أوصت بعض الدراسات بضرورة تفعيل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية كأسلوب إداري يُساهم في تكيف المنظمة التربوية مع بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على تشجيع وتسهيل مهام الباحثين للقيام بدراسات حول الميزة التنافسية والتوجه الاستراتيجي (عواد، ٢٠٢٠، ٢٣٦)

وتعد جامعة الطائف من المؤسسات التعليمية التي اهتمت بالتطوير والسعي للتميز في ضوء رؤيتها بأن تكون جامعة ذات دور متميز لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) في بناء الفرد وتنمية المجتمع، وجاء حصول جامعة الطائف على الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي بعد استيفائها المعايير الرئيسية للاعتماد بمثابة شهادة حكم من جهة مستقلة، بأن الجامعة تفي بمتطلبات ومعايير ضمان الجودة والاعتماد (جامعة الطائف ٢٠٢١، ١) ولضمان استمرارية جامعة الطائف في تحقيق مسيرة الجودة والتميز فإن ذلك يستلزم توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية لتحقيق الأهداف المنشودة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) ولتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الطائف على الجامعات الأخرى، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها وتحقيق أهدافها على كفاءة وقدرة قيادتها الأكاديمية نظراً للدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العملية التعليمية ووضع وتصميم خطط وبرامج للتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعية داخل المؤسسة ومواكبة التغيرات الخارجية لإحداث التوافق مع كيان المؤسسة الداخلي، وذلك يستلزم من القيادات توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لديها للقيام بعملها بجودة وكفاءة، فكلما كانت الجامعة تملك قيادة فعالة ستكون قادرة على التطوير وتكون متميزة ومحقة للميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً من أساليب الإدارة الحديثة، باعتباره أسلوباً في التفكير الحاضر للمستقبل حيث يعبر عن طموحتنا وقدراتنا لنكون نموذجاً ناجحاً ورائداً ومتميزاً، فعلى كل المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي إستراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة (الحري، ٢٠١٦، ٦٧)

وكما حرصت رؤية المملكة (٢٠٣٠) على مشاركة التعليم العالي في تحقيق الرؤية الطموحة، والانطلاق نحو التطور والتميز وذلك لما لمؤسسات التعليم العالي من دور فعال في بناء مستقبل أفضل للوطن، فكان من أهم أهداف الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير التعليم العالي تحقيق الجودة التعليمية وتطوير البرامج الدراسية وتطبيق التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمساهمات العلمية وبراءات الاختراع ووضع إستراتيجيات تدفع إلى التفكير والبحث والإبداع والابتكار وتطوير القدرات والمهارات لدى قيادات الجامعة ورفع الدرجة التنافسية بين الجامعات، وجعل (٥) جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في التصنيف العالمي، (وزارة التعليم، ٢٠٢١، ١) وهذا يُحتم على الجامعات السعودية بصفة عامة والناشئة بصفة خاصة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي للرفع من مستوى كفاءتها وتحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية إقليمياً وعالمياً، وتعد جامعة الطائف من الجامعات الناشئة بالمملكة التي تسعى بخطى متسارعة نحو تحقيق الجودة والتميز للوصول لمكانة متميزة بين الجامعات العريقة بالمملكة، ومن إنجازات جامعة الطائف نحو التطور صياغة رؤية إستراتيجية للجامعة تواكب رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتحقق أهداف برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) للارتقاء بالعملية التعليمية وإطلاق برامج جديدة للتعاون والشراكة مع (٦) جامعات أمريكية للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في المجالات التعليمية والأكاديمية وإطلاق مشروع التحول التقني لتطوير وتنفيذ خطة التعليم الإلكتروني وإطلاق مبادرة داعم لتشجع أعضاء هيئة التدريس على الإسهام والريادة في مجال البحث العلمي (جامعة الطائف، ٢٠٢١، ١، ٢) ورغم الجهود المبذولة التي تقوم بها جامعة الطائف من أجل تحسين أداؤها إلا أن هذه الجهود مازالت تواجه بعض القصور في امتلاك قياداتها مهارات التخطيط الإستراتيجي، حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات بأن درجة توفر الكفايات اللازمة لعمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة بشكل عام (الأنصاري، ٢٠٠٨، أ)، كما أن هناك تفاوت في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية حيث تشير إلى درجة ممارسة (متدنية/ متوسطة) على التوالي (الشثري، ٢٠١٥، ٢٦٠)، وكذلك توصلت نتائج بعض الدراسات أن درجة مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف جاءت بدرجة متوسطة (الحارثي، ٢٠١٩، ١٣١).

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى العلاقة بين درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
وينبثق من السؤال الرئيسي للدراسة مجموعة من الأسئلة التالية:
أسئلة الدراسة:

١- ما درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية:

١- تحديد درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- تحديد مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يأتي:

- ١- مواكبة التوجه الإستراتيجي للمملكة في رؤية ٢٠٣٠ وخاصة في مجال تطوير التعليم العالي ومؤسساته وتطوير القيادات الأكاديمية وممارساتهم الإدارية.
 - ٢- من الممكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في جامعة الطائف، وذلك من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها الدراسة حول مدى امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة ووضع البرامج التدريبية لتنمية تلك المهارات لدى القيادات الأكاديمية.
 - ٣- من الممكن أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين بجامعة الطائف على وضع إستراتيجيات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
حدود الدراسة:
- اقتصرت حدود الدراسة على التالي:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وأبعادها (مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، مهارة صياغة الخطة، مهارة إقرار وتنفيذ الخطة، مهارة التقويم والمتابعة)، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وأبعادها (الابتكار والابداع، البحث والتطوير، الجودة).
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة بجامعة الطائف.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني، من العام الدراسي ١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الطائف (المقر الرئيسي بالحوية).

مصطلحات الدراسة:

تعرف المهارات بأنها : سلسلة من الإجراءات التي تمارس لأداء مهمة ما، ويحتاج تعلمها إلى السير وفق خطوات ثابتة ومنظمة ومتتابعة ومتدرجة (قطيط، ٢٠٠٨، ٣٥) وتعرفها هذه الدراسة إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات والصفات التي تحدد وتميز سمات كل قائد أكاديمي والتي تؤهله لتحقيق اساسيات التخطيط الجيد.

يعرف التخطيط الإستراتيجي: بأنه نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (الضمور، ٢٠١١، ٣٤)

ويعرف التخطيط الإستراتيجي: بأنه عبارة عن تحليل مجموعة أوسع من العوامل بما في ذلك التفكير في اتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة بأكملها، ويتضمن الوسائل التي تحقق الهدف الاستراتيجي وإجراءات التنفيذ. (Simerson ,2011,3)

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه تخطيط طويل المدى يركز على الإعداد المسبق لكل الأنشطة التي تتعلق بالجامعة، حيث يأخذ بالاعتبار جميع الأبعاد من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية وإحداث التوافق بينهم وصياغة الخطة وإقرار وتنفيذ الخطة والتقييم والمتابعة، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل العوامل التنافسية.

تعرف القيادات الأكاديمية: هم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات (الخطيب، معاينة، ٢٠٠٦، ٣٦)

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً: كل من يقوم بدور القيادة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف والمكلفين رسمياً بمهام إدارية وهم (مدير الجامعة وكلاء الجامعة وعمداء العمادات والكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم).

تعرف الميزة التنافسية: بأنها الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم (الكريديس، ٢٠١٦، ٢٠٨)

وتعرف الميزة التنافسية: بأنها البصيرة للتطوير والتحسين المستمر وتكمن في القدرة والإبداع والابتكار والخبرة والمهارة (Chaudhary,2005,5)

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على البحث والتطوير وخلق إبداعات وابتكارات ذات قيمة وجودة متميزة ومختلفة عن قيمة المنافسين والاحتفاظ بها لفترة طويلة من الزمن .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على أي مؤسسة أن تتبناه وتطبقه فهو يعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، وتحديد المسار الأساسي الذي يُستخدم لتنفيذ الأهداف التي وضعتها المؤسسة على المدى البعيد (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٣٤) كما يحدد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراجعتها وتقويمها (الحريري، ٢٠١٦، ٦٨)

وكذلك يعرف بأنه مجموعة من العمليات التي تبدأ برسم صورة المستقبل للمؤسسة وتحدد الأهداف الاستراتيجية والإجراءات والوسائل لتحقيق مستقبل المؤسسة (الحر، ٢٠٠٩، ٢١) ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم لإنتاج القرارات والإجراءات التي تُشكل توجه المنظمة وتطوير واستكشاف البدائل الإستراتيجية مع التركيز على الآثار المستقبلية للقرارات الحالية (Bryson, 2004,6)

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي النهوض بالجامعة حيث يركز على الرؤية المستقبلية للجامعة ورسالتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وانتقاء الخيارات الاستراتيجية المناسبة وتطوير الإجراءات والوسائل بما يتناسب مع تحقيق أهدافها.

أولاً : أهمية التخطيط الإستراتيجي : Importance of the Strategic Planning

يشير كل من محمد (٢٠١٦، ٤٢) وعلي (٢٠٠٩، ٤٦) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- ١- التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة الأحداث المتغيرة.
- ٢- يساعد المنظمة على توظيف إمكاناتها وتوظيفها بشكل أمثل لتحقيق نتائج أفضل.
- ٣- يعزز العمل الجماعي من خلال ورش العمل والعصف الذهني والتفكير في الخيارات والحلول والبدائل ومشاركة الجميع في بناء الخطة الإستراتيجية وأهدافها.
- ٣- تحسين أداء المنظمة والتعامل بكفاءة مع الظروف والصعوبات التي تواجهها.

- ٤- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- ٥- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق أنشطة المنظمة وذلك بإحداث بيئة عمل متوائمة ومتكاملة وتحسين كيفية صنع القرار
- ٦- يقدم التخطيط الإستراتيجي خطوات مستقبلية مدروسة، وتتمثل تلك الأهمية في أن الخطة يسمح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة بالتعرف على الرؤية العامة لها ومهامها واستغلال الفرص وكيفية مواجهة التهديدات وتطبيق وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي في فهم ووضوح مستقبل الجامعة ورسم سياستها وتحديد غاياتها ووضع أهداف واضحة والتنسيق المسبق لأنشطتها المختلفة لتحقيق تلك الأهداف، وإحداث الترابط بين البيئة الداخلية والخارجية والاستعداد بالوسائل والبرامج والإجراءات ووضع البدائل ومعرفة الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أفضل النتائج على مستوى يميزها عن الجامعات الأخرى.

ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي : Goals of the Strategic Planning

- يشير كل من العجمي (٢٠٠٨ ، ٤١٤) و ذيب (٢٠١٩ ، ٣٥) إلى أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تحقيق الأهداف التالية في مجال التعليم:
- ١- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- ٢- لا يجعل أمور المنظمة التعليمية مقصورة على القادة الأكاديميين بل يشارك فيها كل أفراد المنظمة مما يساعد على إضافة جديدة ومتنوعة.
- ٣- يساعد على تخصيص الموارد والتنبؤ بالتكلفة المتوقعة والبدائل المتاحة للجامعة.
- ٤- يزيد من قدرة المنظمة التعليمية على الاتصال بالمجموعات داخل بيئتها وخارجها فتتضح الصورة للمنظمة والمخاطر التي قد تواجهها.
- ٥- يحقق التخطيط الإستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.
- ٦- يساعد القيادات على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المنظمة التعليمية.
- ٧- يساعد التخطيط الإستراتيجي القيادة على صنع القرارات الإستراتيجية المنطقية لمواجهة الأحداث الراهنة والمستقبلية.

٨- مساعدة تنمية الفكر الشمولي لكوادر الإدارة العليا من خلال تنمية رؤيتهم لخلق التكامل بين الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل.

٩- تحديد خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها وخلق درجة عالية من المشاركة الفعالة بين وحداتها.

كما يهدف التخطيط الإستراتيجي في الجامعات إلى تحديد مسارها وتركيز جهودها نحو هدف مشترك وتحديد الإجراءات اللازم اتخاذها في تنظيم العمل واستخدام الموارد ووضع التدابير اللازمة لمواجهة المخاطر في حال حدوثها، والحفاظ على نمو الجامعة وضبط مواردها والزيادة في تطور عملها وبناء بيئة تنافسية.

ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي: Characteristics of the Strategic Planning

إن الخطة الاستراتيجية الناجحة ترتبط بما تحتويه من خصائص فريدة مرنة قابلة للتجديد والتطوير وقادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

- ١- إحداث تغيرات في المنظمة لا يظهر أثرها في الأجل القصير بل يحتاج الى مدة طويلة.
- ٢- تتطلب مشاركة واسعة في وضعة ابتداءً من الإدارة العليا الي العاملين وغيرهم.
- ٣- تتميز بالمرونة لمواجهة التغيرات المحتملة وتضع الخيارات أمام المنظمة ويرتب البرامج حسب أولويتها.
- ٤- تسعى الى حشد الإمكانيات والموارد المتاحة وتوظيفها بشكل جيد لتحقيق الأهداف المرسومة.

٥- أسلوب مستقبلي يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة ليرسم أهداف المستقبل. (الكرخي، ٢٠١٧، ٨٠)

كما تتمتع عملية التخطيط الإستراتيجي بخصائص أخرى منها:

- ١- أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤوي، بمعنى أن الأفكار الموجودة بالخطة لابد ان تطبق بشكل واضح بالمستقبل.
- ٢- عملية التخطيط الإستراتيجي تدعم إطار العمل وليس مجرد تنبؤات مادية.
- ٣- عملية التخطيط الإستراتيجي تعطي اتجاهاً محدداً للمؤسسة بعيداً عن العشوائية.
- ٤- عملية التخطيط الإستراتيجي تعطي ردود فعالة اتجاه الفرص المتاحة.
- ٥- التخطيط الإستراتيجي يُطور فريق عمل متكامل. (حمدان، إدريس، ٢٠٠٧، ١٠)

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي وسيلة وليس غاية، حيث يعتبر نقطة إنطلاق للجامعات عبر إستراتيجية شمولية تكاملية نحو أوضاع تتميز بسمات مبنية على بيانات واضحة ورؤية مشتركة وقرارات صائبة وهذه الخصائص تضع الجامعة في موضع المنافسة والتميز عن غيرها من الجامعات.

رابعاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي: Stages of the Strategic Planning

يحدد جاد الرب (٢٠١٦، ٩١) مراحل التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- ١- وضع الإطار العام للخطة الإستراتيجية.
 - ٢- دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة.
 - ٣- تحديد الأهداف والغايات.
 - ٤- وضع الإستراتيجيات البديلة واختيار البديل الذي يحقق الأهداف.
 - ٥- وضع السياسات والبرامج والموازنات.
 - ٦- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة.
- بينما يحدد الزنفلي (٢٠١٣، ٥٤) مراحل التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:
- ١- التحليل الإستراتيجي شاملاً المسح البيئي لكل من البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٢- صياغة رؤية ورسالة المنظمة.
 - ٣- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة واشتقاق الأهداف الفرعية منها.
 - ٤- تحديد البدائل الإستراتيجية، وصياغة خطط التنفيذ والمهام والمسئوليات.
 - ٥- متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- وإذا كانت الخطة الإستراتيجية المعدة للجامعة معدة على نحو جيد ووفق خطوات ومراحل مدروسة، فسوف تلعب دوراً أساسياً في نمو الجامعة وتطورها وتتمثل تلك المراحل فيما يلي:
- ١- الإعداد للخطة وذلك بتحديد أليات وضع الخطة والمشاركين فيها.
 - ٢- التحليل والمسح البيئي Environmental Scanning للبيئة الداخلية والخارجية وذلك بجمع معلومات عنها.
 - ٣- صياغة الخطة الإستراتيجية Strategy Formulation وذلك بصياغة وتحديد رؤية ورسالة الجامعة والأهداف المحققة للرؤية الجامعة.

- ٤- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation وذلك بتنفيذ الاجراءات والأنشطة والبرامج والموازنات وتحديد البدائل الاستراتيجية.
- ٥- المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation يتم ذلك بمتابعة كل مرحلة من مراحل الخطة والتأكد من سير جميع الأنشطة والبرامج وفق رؤية ورسالة الجامعة، وتقييم الأداء للخطة.

خامساً: مهارات التخطيط الإستراتيجي: Skills of the Strategic Planning

- ١- تحليل وتصنيف الواقع الداخلي والخارجي للمنظمة وفق أربع مجالات نواحي القوة، والضعف، الفرص، التهديدات ويطلق عليه أسلوب swot.
- ٢- صياغة الإستراتيجيات من رؤية ورسالة وأهداف للمنظمة.
- ٣- التطبيق وتنفيذ الخطة وذلك عن طريق البرامج والموازنات والموارد المادية والبشرية.
- ٤- المتابعة والتقييم متابعة كل مراحل الخطة كما خطط له، وتقييم الخطة بإعداد تقارير نهائية للخطة ومدى الإنجاز والاستفادة من الأخطاء السابقة. (الكرخي، ٢٠١٧، ٨٤)
- وفي ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة أصبح على الجامعات أن تعتمد أسلوب التخطيط الإستراتيجي المستقبلي ولكي تواكب التطورات عليها أن تنمي مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادة الأكاديمية حيث تتمثل تلك المهارات في:
- ١- مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وتقييم العلاقة فيما بينهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.
- ٢- مهارة صياغة الخطة الإستراتيجية بوضع رؤية ورسالة الجامعة بما يواكب رؤية المملكة ووضع أهداف تحقق تلك الرؤى وتحديد البرامج لتحقيق الأهداف ووضع بدائل إستراتيجية للمستقبل.
- ٣- مهارة إقرار وتنفيذ الخطة من خلال تطبيق القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها وتحديد متطلبات تنفيذ برامج الخطة ووضع جدول زمني لتنفيذ برامج الخطة وتحديد الموازنات والموارد المتاحة لكل برنامج.
- ٤- مهارة التقويم والمتابعة وذلك بتحديد المسؤولين عن عملية تنفيذ الخطة ومتابعة كل مرحلة من مراحل الخطة واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة لم تتفق النتائج مع الأهداف واعداد تقارير نهائية بمدى الإنجاز وجودته في نهاية تقييم الخطة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية: Competitive Advantage

تعددت مفاهيم الميزة التنافسية؛ نظراً لتعدد الزوايا التي يرى من خلالها الباحثون الميزة التنافسية فهي: تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ميزة وقيمة متواصلة مقارنة مع منافسيها. (جاد الرب، ٢٠١٦، ٢١٨)

وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل وبفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام مواردها، واستخدام براعتها وخبراتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر نسبة إلى المنافسين. (البكري، الصقال، ٢٠١٥، ١١٨)

كما تعرف بأنها القدرة والأداء الأكثر إرضاءً وفائدة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات مميزة وأعلى مما يقدمه المنافسون في نفس المجال (Mitchell,2003,3)

Coles ,

ويتمثل مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدمات بحثية وإبداعية ذات جودة وكفاءة تعكس ثقة المجتمع فيها، كون الميزة عاملاً هاماً وسمة تميز الجامعة عن غيرها من المنافسين في ظل سباق الجامعات للتطور والبقاء واستغلال الفرص الداعمة.

أولاً : أهمية الميزة التنافسية: Importance of Competitive Advantage

- ١- تُمكن المنظمة من الحصول على موقع ريادي بين المنافسين.
 - ٢- تُمكن المنظمة من الاحتفاظ بالمستهلكين من المجتمع.
 - ٣- تُمكن المنظمة من خلال ميزتها بمواجهة تحديات المنافسين.
 - ٤- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً يحدد نجاح المنظمة (فاضل، العكيدي، ٢٠١٩، ٤٧)
- وتبرز أهمية الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أعلى مستويات الجودة لجميع خدمات الجامعة، كما تتيح تحقيق نتائج أداء عالية في قيمة ما تقدمه الجامعة للمستهلكين وما تقدمه للعاملين؛ لتحفيزهم للاستمرار في التطوير وتكوين وتأهيل وتخرج كوادر علمية وبحثية(مخرجات) متميزة تلبي احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية، كما تمثل توجه وسمعة إيجابية وقوية لموقع الجامعة بين منافسيها.

ثانياً : خصائص الميزة التنافسية: Characteristics of of Competitive Advantage

يحدد كل من حامد، بو رعدة (٢٠١٦، ١٣٢) وفاضل، العكيدي (٢٠١٩، ٤٨) خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

١- تُبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس التشابه وتوفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة.

٢- توفر توافق بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة وتتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس.

٣- استمرارية الميزة التنافسية: حيث تمكن المنظمة من بلوغ التفوق على المنافسين على المدى البعيد وليس النجاح على المدى القصير.

٤- نسبية الميزة التنافسية: وذلك بمقارنتها مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

٥- تجدد الميزة التنافسية: وذلك بتجديد وتحسين مخرجاتها بما يتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية.

٦- مرونة الميزة التنافسية: من أجل تبادل المزايا التنافسية بحيث لا تقل نجاحاً عن سابقتها بسهولة ويسر وفق متغيرات البيئة الخارجية.

٧- مناسبة للأهداف والنتائج: فلا بد أن تكون مناسبة أثناء استخدامها لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى القريب والبعيد.

توفر الميزة التنافسية على مستوى مؤسسات التعليم العالي مجموعة من الخصائص التي تحدد قدرة الجامعة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرارية، كما تحدد قدرة الجامعة على تلبية طلبات المستفيدين بأعلى جودة وكفاءة عن ما يقدمه المنافسون.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية: Dimensions of Competitive Advantage

من العوامل التي قد تؤثر على الميزة التنافسية: دخول منافسين جدد، تهديد الحاليين ، الميزة التنافسية

تكسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة يمكن أن تفقدتها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، وجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المنظمة، والاستثمار في مجال البحث والتطوير، وتحكم المنظمة في مواردها (المادية، والتنظيمية، والتكنولوجية والبشرية) وتعد الموارد البشرية من أبرز مقومات القدرة التنافسية. (حافظ، عباس، ٢٠١٦، ١١٥)

ومن أبعاد الميزة التنافسية المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، حيث تتمثل المصادر الداخلية في:

- ١- موارد المنظمة وتشمل الأجهزة والوسائل والبرامج والموارد البشرية.
 - ٢- الأنشطة والمهارات وتتمثل في إدارة المنظمة لأنشطتها وأساليبها التي تقوم بها.
 - ٣- تنمية الكفاءات الجوهرية بالمنظمة.
- وتتمثل المصادر الخارجية في: العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة. (طالب، البناء، ٢٠١٢، ١٦٦)
- وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية على مستوى الجامعات في الأبعاد التالية:
- ١- الابتكار والإبداع: وتكمن في قدرة المنظمة على استغلال مواردها والأساليب التكنولوجية بشكل أفضل، والابتكار في بيئة المنظمة الداخلية وإنتاج أفكار مبدعة تختلف جذرياً عن ما يقدمه المنافسون، حيث يعتبر الابتكار والإبداع لهم دور كبير في خلق ميزة تنافسية.
 - ٢- البحث والتطوير: تتمثل في سرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية، وتلبية احتياجات المجتمع وإنشاء منصة لتبادل المعرفة وزيادة الوعي البحثي لأساسيات البحث العلمي.
 - ٣- الجودة: وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة بين العاملين في الجامعة والتأكيد عليهم بأنها مسؤولية جماعية وإشراكهم في التصور المستقبلي للجامعة، وتقديم منتجات ذات جودة وكفاءة وذات قيمة متميزة عن المنافسين.

الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات ذات الصلة بمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وفيما يلي عرض لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة باسا (Bassa,2015): هدفت هذه الدراسة الي التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التنفيذ في الجامعات الحكومية في أثيوبيا،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة منخفضة.

دراسة القدومي، الصرايرة (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة .

دراسة المخلفي (٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة عياصرة، الكبيسي(٢٠١٨):هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية،وأظهرت أهم نتائج الدراسة: وجود دور بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وجاء ذلك بدرجة متوسطة قريبة من المرتفعة.

دراسة عبدالعال(٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي،وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في الجامعة لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة .

دراسة المخلفي (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة كبيرة.

دراسة الحميدي(٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن درجة مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن كافة أبعاد الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الحارثي (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن درجة مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الباسل، عثمان (Al Basel, Osman, 2020): هدفت هذه الدراسة الي التعرف على

واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل قيادات كلية التربية جامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وأظهرت أهم نتائج الدراسة: وجود ضعف في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين.

دراسة مودة (Mawaddah,2020): هدفت هذه الدراسة الي معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالتميز الأكاديمي، وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة مرتفعة وكذلك مستوى تحقيق التميز جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحقيق التميز الأكاديمي.

دراسة(العمرى،٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة المحمدي(٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر

القيادات الأكاديمية، وأظهرت أهم نتائج الدراسة: أن المتوسط العام لتحقيق الميزة التنافسية جاء بتقدير عالٍ.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة الدراسة و في معرفة المنهجية الملائمة وتفسير النتائج. ولقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١- تعد الدراسة الحالية الأولى على المستوى المحلي -على حد علم الباحثة- التي تناولت مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- تناولت هذه الدراسة موضوعاً حيوياً مهماً يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير التعليم العالي؛ وهو مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تسعى له أهداف الرؤية لتنافس الجامعات السعودية الجامعات الأخرى، وجعل (٥) جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في التصنيف العالمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: بناءً على طبيعة الدراسة الحالية، فإن المنهج المناسب لهذا البحث وأهدافه هو المنهج الوصفي الارتباطي .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراة والبالغ عددهم (٢٦٨٨) عضواً، وفقاً لإحصائية شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الطائف، للعام الدراسي 2021-2020م ملحق رقم (١).

عينة الدراسة: نظراً لكبير حجم المجتمع؛ تم سحب عينة عشوائية بسيطة حجمها (٣٣٥) من المجتمع الأصلي للدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وكانت الاستبانة المستردة (٢٩٤) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانة المستوفاة والجاهزة للتحليل (٢٩٤) استبانة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة الحالية؛ لملاءمتها لطبيعة الدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية

الارتباطية، وتوصف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة المسحية يطلب الإجابة عليها من قبل مجموعة المشاركين في البحث (أفراد العينة) (علام، ٢٠١٢، ٢٩٦) إجراءات الدراسة الميدانية: مرت الأداة في بنائها بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة التي تمثلت فيما يلي: تحديد درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية وتحديد مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية حول توفر درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الخطوة الثانية: تحديد محاور أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث تضمنت محورين متمثلة في: المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف.

المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة الدراسة: تم ذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية.

الخطوة الرابعة: الصورة الأولية لأداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الأولية لعينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، الرتبة العلمية، طبيعة العمل الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الدراسة وهي: المحور الأول: مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، ويتكون من (٢٨) عبارة تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد.

المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف ويتكون من (١٢) عبارة تم تقسيمها إلى (٣) أبعاد، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للتدرج (منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً).

الخطوة الخامسة: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية ملحق رقم (٢) على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة ملحق رقم (٣) طلب منهم دراسة الاستبانة، وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية، وبذلك، أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما هو في ملحق رقم (٤).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس، كما يوضح نتائجها ملحق رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق البنائي لمحاوَر أداة الدراسة: قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كالتالي .

الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	مهارات التخطيط الاستراتيجي
*٠.٩٥٤	مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية
*٠.٩٧٤	مهارة صياغة الخطة
*٠.٩٧٨	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة
*٠.٩٧٩	مهارة التقييم والمتابعة
مستوى الميزة التنافسية	
*٠.٩٣٣	الابتكار والابداع
*٠.٩٧٨	البحث والتطوير
*٠.٩٤٦	الجودة

* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

تضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩٣٣ - ٠.٩٧٩)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

الجدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الفايرونيباخ
مهارات التخطيط الاستراتيجي	٢٨	٠.٩٩١
مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية	٧	٠.٩٦٥
مهارة صياغة الخطة	٧	٠.٩٦١
مهارة إقرار وتنفيذ الخطة	٧	٠.٩٧٦
مهارة التقويم والمتابعة	٧	٠.٩٨٥
مستوى الميزة التنافسية	١٥	٠.٩٨١
الابتكار والابداع	٥	٠.٩٦١
البحث والتطوير	٥	٠.٩٥٦
الجودة	٥	٠.٩٧٣
الاستبانة ككل	٤٣	٠.٩٨٧

يتضح من الجدول السابق إن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (ممارسة القائد الأكاديمي لمهارات التخطيط الإستراتيجي) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٦١ - ٠.٩٨٥) كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني (مستوى الميزة التنافسية) بقيم عالية تراوحت بين (٠.٩٥٦ - ٠.٩٨١) وجاء معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٨٧) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات المقياس.

الخطوة السادسة: الصورة النهائية لأداة الدراسة:

تتكون من جزأين هما الجزء الأول: البيانات الأولية لعينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة). الجزء الثاني: ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بمهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ملحق رقم ()

وقد تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبانة، والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل

سؤال.

الخطوة السابعة: تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤١-١٤٤٢هـ حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف ، ثم تمت معالجتها إحصائياً من خلال برنامج (SSPS) الإحصائي .
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- أساليب الإحصاء الوصفي: بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة مثل معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل "ألfa كرونباخ" فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية، والمتوسط الحسابي وذلك لحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لكل محور ولكل بعد، والانحرافات المعيارية للتعرف على التباين للعبارات والأبعاد.

٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى فئتين.

- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

- اختبار شيفية (Scheffe) للتعرف على اتجاه صالح للفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا كان بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الأول وهو : ما درجة توافر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
١	مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية	٣.٨٧	٠.٧٩٧	٤	عالية
٢	مهارة صياغة الخطة	٣.٩٩	٠.٨٤٠	١	عالية
٣	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة	٣.٩١	٠.٨٩٤	٣	عالية
٤	مهارة التقويم والمتابعة	٣.٩٩	٠.٨٦٧	٢	عالية
توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل		٣.٩٤	٠.٨٢٥		عالية

يتبين من الجدول رقم (٩) أن درجة توافر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٩٤)، بانحراف معياري (٠.٨٢٥).

كما يتبين من الجدول السابق أن توافر مهارة صياغة الخطة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، يليها في الترتيب الثاني توافر مهارة التقويم والمتابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وفي الترتيب الثالث توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وفي الترتيب الرابع والآخر توافر مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بأبعادها ككل من (مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، ومهارة صياغة الخطة، ومهارة إقرار وتنفيذ الخطة، ومهارة التقويم والمتابعة) جاءت بدرجة تحقق عالية.

وتُعزى هذه النتيجة في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي الي جهود الهيئة الأكاديمية في تطوير وتحسين خدمات الجامعة والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي المستقبلي والوقوف على تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية وصياغة خطة استراتيجية وتنفيذ تلك الخطة مع متابعة كل مراحل الخطة وتقييم أداء الخطة والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المخلافي (٢٠١٩) التي توصلت الى أن درجة ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة (كبيرة).

للإجابة على السؤال الثاني وهو: ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي: جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
١	الابتكار والابداع	٣.٧١	١.٠٧٩	٣	عالية
٢	البحث والتطوير	٣.٧٣	١.٠٤٣	٢	عالية
٣	الجودة	٣.٨٩	١.٠٨٢	١	عالية
	مستوى الميزة التنافسية ككل	٣.٧٨	١.٠١٧		عالية

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٧٨)، بانحراف معياري (١.٠١٧)، كما يتبين من الجدول السابق أن الجودة جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، يليها في الترتيب الثاني توافر البحث والتطوير بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وفي الترتيب الثالث والأخير الابتكار والإبداع بمتوسط حسابي (٣.٧١)، تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة الطائف بمواردها البشرية كونها أهم القوى الإستراتيجية المؤثرة، فعملت على توفير بيئة بحثية مناسبة للبحث والتطوير وتشجيع الأفكار المبدعة المبتكرة داخل بيئة العمل لتحقيق أعلى مستويات الجودة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى تحقيق مستوى الميزة التنافسية حيث جاءت بدرجة (عالية)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٩) ودراسة الحارثي (٢٠١٩) التي توصلت إلى تحقيق مستوى الميزة التنافسية حيث جاءت بدرجة (متوسطة). ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى ما يلي :

- اهتمام جامعة الطائف بالعنصر البشري والعمل على دعمهم وتشجيعهم على إنتاج أفكار جديدة مختلفة عن ما يقدمه المنافسين في نفس المجال وتقديم الحوافز لأصحاب الإنجازات المبدعة والمتميزة،

- اهتمام جامعة الطائف باستخدام أساليب تكنولوجية متطورة وحديثة لتواكب التطورات المتغيرة، وحرصها على تشجيع أصحاب الأفكار المبدعة المختلفة جذرياً عن ما يقدمه المنافسون.
- جامعة الطائف بحاجة لمزيد من التشجيع لمنسوبيهم للمشاركة في المسابقات والمحافل، وقد يكون عدم تخصيص جزء من الموارد المادية بشكل كافي للتشجيع موظفين الجامعة على الإبداع والابتكار، نظراً لكثرة القطاعات التي تخصص لها موارد مالية داخل الجامعة مما يشكل ضغط على ميزانية الجامعة، وذلك قد يتسبب في قلة تخصيص موارد مالية لتشجيع الموظفين.
- حرص الجامعة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر البحث والتطوير لتحقيق أهدافها بشكل مناسب ومنافس.
- حرص جامعة الطائف على تطوير منسوبيها بشكل مستمر لتحسن من أدائهم لمواكبة التطورات وإضافة جديدة لخبراتهم، واستخدام تقنيات متطورة لمساعدة الباحثين في مجال البحث والتطوير، وكذلك اهتمامها بإنشاء منصة لتبادل المعرفة حول أساسيات البحث العلمي لزيادة الوعي البحثي - جامعة من الجامعات الناشئة فهي تحتاج مزيد من الوقت والخبرة والمعرفة بتوفير بيئة ومناخ ملائم يساعد الباحثين على البحث والتطوير، وتحتاج فريق عمل متخصص متفرغ لعمل الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري لمعرفة احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها وفق الإمكانيات المتاحة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عقد دورات تدريبية لمنسوبيين الجامعة بشكل مستمر حيث جاءت بدرجة (مرتفعة)
- اعتمدت جامعة الطائف في تقييم مشاريعها على معايير الجودة العالمية وبذلك حققت أعلى مستويات الجودة في جميع الخدمات المقدمة لكسب ثقة المستفيدين وإعطاء سمعة ومكانة مميزة للجامعة بين المنافسين وكما ساهمت في نشر ثقافة الجودة بين العاملين وإشراكهم في التصور المستقبلي لتحقيق الجودة لتؤكد بأنها مسؤولة جماعية.
- حرص جامعة الطائف حرصت على نشر ثقافة الجودة بين منسوبيها مع التأكيد بأنها مسؤولة جماعية وكما طبقت معايير الجودة العالمية على أرض الواقع مما أدى الى نجاح مشاريعها التطويرية.

- تحتاج جامعة الطائف إلى المشاركة الفعالة من المنسوبين في التصور المستقبلي لتحقيق الجودة كم تحتاج إلى زيادة الاهتمام بجميع الخدمات المقدمة لتحقيق أعلى مستويات الجودة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى مستوى توفر الجودة في الجامعة حيث جاءت بدرجة (مرتفعة)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٩) ودراسة الحارثي (٢٠١٩) التي توصلت إلى مستوى توفر الجودة في الجامعة حيث جاءت بدرجة (متوسطة).

للإجابة على السؤال الثالث وهو: هل توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ a) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات مستوى دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين درجة توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٨) قيم معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ودرجة مستوى الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				التخطيط الاستراتيجي
الميزة التنافسية ككل	الجودة	البحث والتطوير	الابتكار والابداع	
*٠.٦٤٩	*٠.٥٥٩	*٠.٥٨٦	*٠.٧٠٨	مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية
*٠.٦٦٥	*٠.٥٦٧	*٠.٥٩٧	*٠.٧٣٧	مهارة صياغة الخطة
*٠.٥٥٩	*٠.٤٨٧	*٠.٤٦٢	*٠.٦٤٦	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة
*٠.٥٧٦	*٠.٤٨٤	*٠.٥٠١	*٠.٦٦٠	مهارة التقويم والمتابعة
*٠.٦٢٩	*٠.٥٣٨	*٠.٥٥٠	*٠.٧٠٧	التخطيط الاستراتيجي ككل

* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول وجود علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وبين كل من الابتكار والإبداع والبحث والتطوير والجودة والميزة التنافسية ككل حيث تراوحت بين (٠.٥٥٩ - ٠.٧٠٨)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه كل ما كان هناك تصوراً واضحاً للأحداث المستقبلية المتوقعة، والعمل على تشخيص الواقع وتحليل البيئة الداخلية بما فيها من موارد مادية ومالية وبشرية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والعمل على استغلالها، والتعرف على التهديدات التي قد تؤثر على نجاح الجامعة والعمل على التحليل المستمر لمستوى التغيرات التكنولوجية، ساهم ذلك في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ككل، وإيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارة صياغة الخطة وبين كل من الابتكار والإبداع والبحث والتطوير والجودة والميزة التنافسية ككل حيث تراوحت بين (٠.٥٦٧ - ٠.٧٣٧)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن كل ما كانت هناك رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية وبدائل مستقبلية، ووضع برامج وأنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الخطة، كل ذلك له أثر على الابتكار والبحث والتطوير وكل أبعاد الميزة التنافسية، وكما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية (متوسطة) بين مهارة إقرار وتنفيذ الخطة وبين كل من الابتكار والإبداع والبحث والتطوير والجودة والميزة التنافسية ككل حيث تراوحت بين (٠.٤٦٢ - ٠.٦٤٦)، تُعزى هذه النتيجة إلى أن كل ما كان هناك فريق عمل يطبق برامج الخطة الموضوعية وفق الأهداف المرسومة، ويحدد الموازنات المالية ومتطلبات التنفيذ لكل برامج الخطة ساهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ككل.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية (متوسطة) بين مهارة التقييم والمتابعة وبين كل من الابتكار والإبداع والبحث والتطوير والجودة والميزة التنافسية ككل حيث تراوحت بين (٠.٤٨٤ - ٠.٦٦٠). وتعزى هذه النتيجة إلى أن كل ما حدد المسؤولين معايير لمتابعة أداء تنفيذ الخطة وتقييم مدى تحقيق أهدافها وعمل إجراءات تصحيحية في حالة أن النتائج لا تتفق مع الأهداف الموضوعية والعمل على تطوير الخطط باستمرار وإعداد تقارير نهائية بمدى الإنجاز وجودته، ساهم ذلك في تحقيق الجودة والبحث والتطوير والابتكار والإبداع، ووجود علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل وبين كل من الابتكار والإبداع والبحث والتطوير والجودة والميزة التنافسية ككل حيث تراوحت بين

(٠٠.٥٣٨ - ٠٠.٧٠٧) وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ما بين (متوسطة/قوية) بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية أي أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي زاد تحقق الميزة التنافسية للجامعة. وتُعزى هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها جامعة الطائف لإكساب قياداتها مهارات التخطيط الإستراتيجي من خلال البرامج والدورات الهادفة والمشاركة في المسابقات والمحافل العالمية، باعتبارهم جزء مهم وفعال ومؤثر في تطور الجامعة والسعي نحو التميز كل ذلك يساهم وبصورة إيجابية في خلق ميزة تنافسية للجامعة على المستوى المحلي والعالمي، وهو ما تسعى لتحقيقه الرؤية الطموحة للمملكة (٢٠٣٠)، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عياصرة، الكبيسي (٢٠١٨) ودراسة (Mawaddah,2020) التي توصلت الي وجود علاقة طردية ما بين (متوسطة / عالية).

ملخص النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بنتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:
أولاً: ملخص نتائج الدراسة: ملخص نتائج الأسئلة الفرعية:

ملخص نتائج السؤال الأول: أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٩٤)، بانحراف معياري (٠.٨٢٥).

ملخص نتائج السؤال الثاني: أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٧٨)، بانحراف معياري (١.٠١٧).

ملخص نتائج السؤال الثالث: أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ a) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر درجة مهارات التخطيط الإستراتيجي ككل لدى القيادات الأكاديمية وبين مستوى الميزة التنافسية ككل بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس؟ وجود علاقة طردية ما بين (متوسطة / قوية) بين مهارات التخطيط الإستراتيجي ككل وبين الميزة التنافسية ككل حيث تراوحت بين (٠.٥٣٨ - ٠.٧٠٧).

ملخص نتائج السؤال الرابع: أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر درجة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس-الرتبة-الخبرة)؟ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مهارات التخطيط الإستراتيجي ككل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المرتبة العلمية لصالح (ذوي المرتبة العلمية أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح (من كانت خبرتهم من (٥) إلى (١٠) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

ملخص نتائج السؤال الخامس: أظهرت النتائج ذات العلاقة بالسؤال الخامس الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس-الرتبة-الخبرة)؟ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير المرتبة العلمية لصالح (ذوي المرتبة العلمية أستاذ) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح (من كانت خبرتهم من (٥) إلى (١٠) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

ثانياً: توصيات الدراسة:

أظهرت النتائج الحالية أن مهارات التخطيط الإستراتيجي تتوفر لدى القيادات الأكاديمية بدرجة (عالية) وأن مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف جاءت بدرجة (عالية) بذلك توصي الباحثة بمزيد من الدعم لضمان استمرار ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لمهارات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وهي كالتالي:

- ١- إنشاء وحدة بالجامعة بمسمى (وحدة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية) تكون مهمتها تنسيق المشاركات والمسابقات على المستوى المحلي والعالمي، وتقديم حوافز تشجيعية لأصحاب الأفكار المبدعة والمبتكرة.
- ٢- استمرارية تحسين الصورة الذهنية الخارجية تجاه الجامعة.
ثالثاً: مقترحات الدراسة:
في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:
- ١- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول مهارات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وربطها بمدخل إدارية حديثة لمزيد من التطوير والتميز.
- ٢- إجراء دراسة بعنوان مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف.
- ٣- إجراء دراسة بعنوان أثر الميزة التنافسية والتحسين المستمر على فاعلية مؤسسات التعليم العالي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حسنة، أحمد(٢٠١٤م). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

البناء، زينب مكي، وطالب، علاء فرحان(٢٠١٢م). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.

البكري، ثامر، والصقال، أحمد(٢٠١٥م). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. دار أمجد للنشر والتوزيع. الأردن.

جاد الرب، سيد محمد(٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.

جامعة الطائف(٢٠٢١م). إنجازات مدير الجامعة. <https://www.tu.edu.sa/Ar/2/Dr-Husam%20Zaman/DirectorAchievements/Page/1>

حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين(٢٠١٦م). الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان.

حمدان، خالد، وإدريس، وائل(٢٠٠٧م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري للنشر. الأردن.

حامد، نور الدين، بو رغدة، نور الهدى(٢٠١٦م). إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع. مكة المكرمة.

الحميدي، منال حسين(٢٠١٩م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف [بحث منشور، جامعة أسيوط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الحريري، محمد سرور(٢٠١٦م). الإدارة العامة. الدار المنهجية. عمان.

الحر، عبد العزيز(٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي. الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض.

الحارثي، سعود عبد الجبار(٢٠١٩م). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف [بحث منشور، جامعة سوهاج]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الخطيب، أحمد محمود، ومعاينة، عادل سالم(٢٠٠٦م). الإدارة الإبداعية للجامعات. عالم الكتب الحديث للنشر. عمان.

ذيب، هيثم عبد الله (٢٠١٩م). أصول التخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.

الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٣م). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. مكتبة الأنجلو. القاهرة. الشثري، عبد العزيز ناصر (٢٠١٥م). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية [ورقه علمية منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

آل الشيخ، سليمان عبد الرحمن (٢٠١٥م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية [بحث، منشور جامعة الملك عبد العزيز]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الصررايرة، خالد أحمد، والقدمي، منال (٢٠١٦م). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الاكاديمية [بحث منشور، جامعة مؤتة، الأردن وجامعة القدس المفتوحة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الضمور، موفق محمد (٢٠١١م). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. دار ومكتبة الحامد للنشر. عمان.

ظاهر، رائد عبد الرحمن (٢٠١٦م). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

عبيدات، نوقان، وعبد الرحمن عدس، وكايد عبد الحق (٢٠٠٢م). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. دار أسامة للنشر والتوزيع. الرياض.

على، أسامة محمد (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. دار النشر العلم والايمان. كفرالشيخ.

عواد، سعود عبد الله (٢٠٢٠م). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية [بحث منشور، جامعة الزقازيق]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٢م). البحث التربوي كفايات للتحليل والتطبيقات. دار الفكر للنشر. عمان.

عبدالعال، ياسر على (٢٠١٩م). درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

العجمي، محمد حسنين(٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر. الأردن.

العمرى، دانا وليد(٢٠٢٠م). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

العساف، صالح بن حمد(٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض. غنيمه، محمد متولي (٢٠٠٥م). التخطيط التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

الغوطي، محمود(٢٠١٧م). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

فاضل، وائل، والعكدي، حسان. (٢٠١٩م). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان.

قطيط، غسان يوسف (٢٠٠٨م). استراتيجيات تنمية مهارات التفكير العليا. دار الثقافة. عمان. كرامشه، عيبر محمد حسون (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية [ورقة علمية منشورة، جامعة الكوفة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الكريديس، على حمود(٢٠١٦م). اتجاهات إدارية معاصرة. دار النشر مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.

الكرخي، مجيد(٢٠١٧م). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. مطبعة الريان. الدوحة قطر الكبيسي، جمعة، وعياصرة، معن محمود(٢٠١٨م). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع. مجلة جرش للبحوث والدراسات، ٩١- ١١٥

محمد، جمال عبد الله (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي. دار المعترف للنشر والتوزيع. الأردن. محمد،صالح (٢٠١٦م). التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. الأردن.

المخلفي، تركي منور(٢٠١٨م). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ١٦٢- ١٨١

المحمدي، سميرة دخيل(٢٠٢٠م). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ [رسالة ماجستير منشورة، جامعة تبوك] قاعدة معلومات دار المنظومة.

المخلفي، سلطان سعيد عبده (٢٠١٩م). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٢-٤٢

الأُنصاري، خلود أحمد(٢٠٠٨م). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى] قاعدة معلومات دار المنظومة.

وزارة التعليم (٢٠٢١م) التعليم الجامعي (البحث والابتكار).

<https://www.moe.gov.sa/ar/education/Pages/DRI.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Basel, M & Osman, R (2020). Reality of Strategic Planning Practice from the Perspective of Education Faculty Members [Article, Damietta University]
- Bassa, A. (2015). The Practice of Strategic Planning and Strategy Implementation in Public Universities of Ethiopia [Article, International Association for Educational Planning].
- Bryson,J. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Joosey-bass A Wiley Imprint.
- Chaudhary,H.,(2005).Knowledge Management ForCompetitive Advantage. published by Anurag Jain for Excel Books, A-45. Naraina phase -I New Delhi.
- Coles, C & Mitchell, D. (2003). The Ultimate Competitive Advantage. Library of Congress. United States of America.
- Simerson,B. (2011). Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. ANIPRINT OF ABC-CLIO.LLC. England.
- Mawaddah,R.(2020). The reality of strategic planning in the Faculties of Educational Sciences in the private Jordanian universities and its relationship to academic excellence[Article, Zarqa University, Jordan]