

[التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل] (دراسة نوعية)

إعداد الباحثات:

[خلود نايف خلف الحربي]

[دلال محمد الغامدي]

[د. عواطف علي السيف العوفي]

[أستاذ الاداره والتخطيط التربوي المشارك بجامعة القصيم]

[الفلسفة في القيادة التربوية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية - ٢٦٠٢٠م]

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل، وتحليل تجارب القيادات في ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تطوير جودة المخرجات التعليمية، إضافة إلى تحليل أبرز المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التفسيري، واستخدمت المقابلة شبه المنظمة أداةً لجمع البيانات، حيث أجريت مقابلات مع عينة قصدية مكونة من عدد من القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل، شملت عميد كلية تقنية، ووكلاء الكلية، ورؤساء أقسام تخصصية. وتم تحليل بيانات المقابلات في ضوء محاور الدراسة، وبالاستناد إلى الإطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات التعليمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي الداعمة لتحسين جودة المخرجات التعليمية تتركز في البعد التنظيمي المرتبط بوضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية وربطها بخطة التنفيذ، والبعد التشغيلي من خلال تحويل الخطط إلى ممارسات تنفيذية قائمة على مؤشرات الأداء والمتابعة الدورية، والبعد التطويري الذي يدعم التحسين المستمر ورفع جودة المخرجات التعليمية بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى تعزيز مواءمة البرامج التدريبية مع احتياجات سوق العمل، وتحسين موثوقية المخرجات من خلال ربط مؤشرات الأداء بنتائج التعلم، وتنمية المهارات الرقمية المستقبلية في التخصصات التقنية الحديثة.

كما بينت النتائج أن ممارسات القيادات في التخطيط الاستراتيجي تعتمد على تطوير منظومة تخطيط متكاملة تقوم على ربط الخطط الاستراتيجية بالمبادرات التنفيذية، وتفعيل التكامل بين التخطيط التشغيلي والاستراتيجي، وتوظيف البيانات ومؤشرات الأداء في مراجعة الخطط بصورة دورية، وربط نتائج الاعتماد المؤسسي والبرامجي بعمليات التخطيط، إضافة إلى تطوير الخطط التخصصية وفق الاحتياجات الفعلية للتخصصات ومتطلبات سوق العمل، وتعزيز مرونة التخطيط في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية.

وأكدت النتائج دور المبادرات والممارسات المؤسسية، مثل برنامج تنمية القدرات البشرية، وبرامج الاعتماد المؤسسي والبرامجي، ومبادرات التحول الرقمي، والشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الإنتاجية، ومبادرات تطوير المهارات المستقبلية والمهارات الرقمية الوطنية، في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ودعم تحسين جودة المخرجات التعليمية، إضافة إلى تفعيل التخطيط المبني على مؤشرات الأداء، وربط نتائج التقويم المؤسسي بتطوير الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها تطوير إطار مؤسسي للتخطيط الاستراتيجي يتضمن معايير واضحة لقياس مستوى الممارسات التخطيطية، وتحديث الهياكل التنظيمية والأنظمة بما يعزز التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وتفعيل وحدات التخطيط والجودة، وتعزيز الشراكات مع سوق العمل، والتوسع في برامج التدريب والتطوير، وإنشاء وحدة متخصصة لدعم التخطيط الاستراتيجي، بما يساهم في تحقيق التحسين المستدام في جودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة المخرجات التعليمية، منشآت التدريب التقني والمهني، مؤشرات الأداء، التحسين المستمر، رؤية المملكة 2030،

[The strategic planning as an approach to improving the quality of educational outcomes in technical and vocational training institutions] (A Qualitative Study)

Abstract:

This qualitative study aimed to identify the dimensions of strategic planning and its role in improving the quality of educational outcomes in technical and vocational training institutions, as well as to analyze leadership experiences in strategic planning practices and their utilization in enhancing the quality of educational outcomes. In addition, the study sought to examine the most prominent institutional initiatives and practices supporting strategic planning and improving educational outcomes in the Kingdom of Saudi Arabia .

The study adopted a qualitative interpretive approach and used semi-structured interviews as a data collection tool. Interviews were conducted with a purposive sample of leaders from the Technical and Vocational Training Corporation, including a college dean, vice deans, and heads of specialized departments. The interview data were analyzed based on the study themes and in light of the theoretical framework related to strategic planning and the quality of educational outcomes .

The findings revealed that the dimensions of strategic planning that support the improvement of educational outcomes are centered around the organizational dimension, which focuses on clarity of vision and strategic objectives and their alignment with implementation plans; the operational dimension, which translates plans into executable practices based on performance indicators and continuous monitoring; and the developmental dimension, which supports continuous improvement and enhances the quality of educational outcomes in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030. The findings also highlighted the importance of aligning training programs with labor market needs,

improving the reliability of outcomes by linking performance indicators to learning outcomes, and developing future digital skills in technical specializations .

The results further indicated that leadership practices in strategic planning rely on developing an integrated planning system that links strategic plans with executive initiatives, activates the integration between operational and strategic planning, utilizes data and performance indicators for

periodic plan review, and connects institutional and program accreditation results with planning processes. Additionally, the development of specialized plans based on actual program needs and labor market requirements, along with enhancing planning flexibility to respond to technological transformations, was emphasized.

The study also confirmed the role of institutional initiatives and practices—such as the Human Capability Development Program, institutional and program accreditation, digital transformation initiatives, strategic partnerships with productive sectors, and future skills and national digital skills initiatives—in enhancing the effectiveness of strategic planning and supporting the improvement of educational outcomes. Furthermore, the activation of performance-based planning and the continuous linkage of institutional evaluation results to strategic plan development were highlighted .

The study concluded with several recommendations ,developing institutional framework for strategic planning that includes clear criteria for assessing planning practices, updating organizational structures and regulations to enhance integration between planning and implementation, activating planning and quality units, strengthening partnerships with the labor market, expanding training and development programs, and establishing a specialized unit to support strategic planning, thereby contributing to sustainable improvement in the quality of educational outcomes .

Keywords :Strategic Planning, Quality of Educational Outcomes, Technical and Vocational Training, Performance Indicators, Continuous Improvement, Saudi Vision 2030, Technical and Vocational Training Corporation.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد التدريب التقني والمهني تحولات متسارعة في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتزايد متطلبات المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، الأمر الذي جعل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مطالبة بتطوير قدراتها المؤسسية وتعزيز كفاءتها التنظيمية من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة، يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة حاكمة لتوجيه الموارد، وصناعة القرار، وتحسين الأداء المؤسسي. ولم يعد التخطيط الاستراتيجي في السياقات المعاصرة يُنظر إليه بوصفه مجرد إعداد خطط طويلة المدى، بل أصبح يرتبط بمفهوم أكثر عمقاً يتمثل في “ التخطيط الاستراتيجي ”، الذي يعكس درجة تطور الممارسات التخطيطية، ومستوى تكاملها المؤسسي، وقدرتها على الانتقال من التخطيط الإجرائي التقليدي إلى التخطيط القائم على التعلم التنظيمي والتحسين المستمر والمواءمة الاستراتيجية.

وفي سياق التدريب التقني، يرتبط التخطيط الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على ربط رؤيتها ورسالتها بأهداف قابلة للتنفيذ، وتفعيل مؤشرات الأداء، ودمج البيانات في صناعة القرار، وتحقيق المواءمة بين الخطط الاستراتيجية

وجودة المخرجات التعليمية. ويعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وجود خطة استراتيجية مكتوبة، بل يمتد إلى مستوى فاعلية تنفيذها، وآليات مراجعتها، ومدى تأثيرها الفعلي في تحسين النتائج التعليمية والمؤسسية.

وتُعد جودة المخرجات التعليمية من المؤشرات المحورية في تقييم فعالية منشآت التدريب التقني والمهني، نظراً لارتباطها بمستويات الكفاءة المهنية للخريجين، ومواءمة المهارات المكتسبة مع متطلبات سوق العمل، وفاعلية البرامج التدريبية في إنتاج رأس مال بشري قادر على الإسهام في التنمية الوطنية. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات أن جودة المخرجات لا تتشكل بمعزل عن البيئة المؤسسية، بل تتأثر بفاعلية.

القيادة، وكفاءة الحوكمة، والمستوى التنظيمي والتخطيطي داخل المؤسسة. كما أن توجهات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة باتت تربط بصورة مباشرة بين فعالية الإدارة الاستراتيجية وبين جودة المخرجات بوصفهما بُعدين متكاملين في تقييم الأداء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت هذه القضية بعداً استراتيجياً متقدماً في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أكدت على تطوير رأس المال البشري، ورفع كفاءة منظومة التعليم والتدريب، وتعزيز مواءمة المخرجات مع الاحتياجات التنموية وسوق العمل. وقد انعكس ذلك في توجهات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وهيئة تقويم التعليم والتدريب، نحو تعزيز التخطيط المؤسسي، والاعتماد، وقياس الأداء، والتحول نحو نماذج أكثر دقة في إدارة المؤسسات التعليمية. ومع ذلك، ما تزال الحاجة قائمة لفهم أعمق لكيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل منشآت التدريب التقني والمهني، وكيف تنعكس هذه الممارسات على جودة المخرجات التعليمية من منظور نوعي يستكشف الخبرات والتجارب والتصورات القيادية في سياقاتها الواقعية.

مشكلة الدراسة :

في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت جودة المخرجات التعليمية بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية الوطنية، وهو ما أكدته رؤية السعودية 2030 من خلال تركيزها على تطوير التعليم والتدريب، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وتحسين مواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات الاقتصاد المعرفي. ويُعد التخطيط الاستراتيجي في منشآت التدريب التقني والمهني أحد الأدوات الإدارية المحورية الداعمة لهذا التوجه، لما له من دور في توجيه الموارد، وتحقيق المواءمة بين الأهداف المؤسسية والمتغيرات البيئية، وتعزيز القدرة المؤسسية على الاستجابة للتحديات، بما ينعكس على جودة المخرجات التعليمية وكفاءة الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، فإن الأدبيات الحديثة تشير إلى أن مجرد وجود خطط استراتيجية لا يعد كافياً لتحقيق التحسين المنشود في جودة المخرجات، ما لم تصل هذه الممارسات إلى مستوى من التخطيط المؤسسي الذي يتجلى في تكامل عمليات التخطيط، وارتباطها بالتنفيذ، وفاعلية مؤشرات الأداء، واستمرارية المتابعة والتقييم والتحسين. وفي هذا السياق، برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلاً يتجاوز التخطيط التقليدي نحو ممارسات أكثر تكاملاً وعمقاً، تسهم في رفع كفاءة القرارات، وتحسين إدارة الأولويات، وتعزيز جودة النتائج المؤسسية والتعليمية.

وعلى الرغم من هذا الطرح النظري، تواجه منشآت التدريب التقني والمهني تحديات متزايدة تتعلق بتفاوت مستويات ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وضعف الربط بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي، ومحدودية

توظيف مؤشرات الأداء في تقويم جودة المخرجات التعليمية، إضافة إلى تحديات مرتبطة بسرعة التحولات التقنية، ومتطلبات المواءمة مع سوق العمل، وضغوط الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي. كما تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف الممارسات التخطيطية قد يؤدي إلى فجوات بين التوجهات الاستراتيجية والمخرجات الفعلية، ويحد من قدرة المؤسسات على تحقيق التحسين المستدام في جودة مخرجاتها التعليمية.

وتؤكد عدد من الدراسات التربوية والإدارية أهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد المداخل الرئيسة لتحسين جودة المخرجات التعليمية، من خلال تعزيز التكامل بين الرؤية والأهداف والتنفيذ، ورفع كفاءة الحوكمة المؤسسية، وتفعيل إدارة الأداء، وتوظيف التغذية الراجعة في التحسين المستمر، بما يساهم في رفع جودة المخرجات التعليمية وتعزيز قدرة المؤسسات التدريبية على تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية. إلا أن واقع تطبيق هذا التوجه داخل منشآت التدريب التقني والمهني، ولا سيما في ضوء تجارب القيادات الميدانية، لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، للكشف عن مستوى الممارسات التخطيطية القائمة، والتحديات التي تواجه فاعليتها، والفرص الممكنة لتطويرها بما يدعم تحسين جودة المخرجات التعليمية.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل، وتحليل تجارب القيادات المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المؤثرة في جودة المخرجات التعليمية، إضافة إلى التعرف على أبرز المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وذلك في ضوء المنهج النوعي الذي يتيح الوقوف على الخبرات العملية للقيادات، واستجلاء واقع الممارسات التخطيطية في الميدان.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بتحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني.
- الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات التعليمية من وجهة نظر القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني.
- التعرف على تجارب القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تطوير جودة المخرجات التعليمية.
- تحليل أبرز المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني.

أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل؟

- ما تجارب القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين جودة المخرجات التعليمية؟
- ما أبرز المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين جودة المخرجات التعليمية، من خلال تناول أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وممارساته المؤسسية، والمبادرات الداعمة له في سياق وطني معاصر، بما يساهم في توسيع البناء المعرفي المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي في منشآت التدريب التقني والمهني.
- الإسهام في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وذلك بالاستناد إلى أدبيات التخطيط الاستراتيجي، ونماذج التخطيط المؤسسي، وأدبيات جودة التعليم، بما يدعم الدراسات النوعية في هذا المجال، ويعزز الربط بين النظرية والتطبيق في تفسير الممارسات التخطيطية وأثرها في تطوير المخرجات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم صورة واقعية عن تجارب القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال البيانات النوعية المستمدة من المقابلات، مما يتيح الاستفادة من الخبرات الميدانية في تشخيص التحديات القائمة، واستكشاف الممارسات التخطيطية الفاعلة الداعمة لتحسين جودة المخرجات التعليمية.
- الإسهام في دعم صناع القرار والقيادات التعليمية والتدريبية عند التخطيط لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وتحسين توظيف مؤشرات الأداء، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
- توفير إطار تحليلي يفيد الباحثين والمهتمين بمجال التدريب التقني والمهني يمكنهم من الاستناد إليه في دراسات لاحقة تتناول التخطيط الاستراتيجي، وجودة المخرجات التعليمية، وتطوير الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

حددت نتائج الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية، من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتجارب القيادات في ممارساته المؤسسية، والمبادرات والممارسات الداعمة لذلك.
- الحدود البشرية والمكانية: طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (5) قيادات منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة عددًا من المفاهيم، ويمكن تعريف أبرز مفاهيمها بالاصطلاح والإجراء على النحو الآتي:
أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ارتبطت بتطور الممارسات المؤسسية وانتقال التخطيط من كونه ممارسة إجرائية تقليدية إلى عملية استراتيجية متكاملة تتسم بالمنهجية، والاستدامة، والتكامل بين الرؤية والأهداف والتنفيذ والتقويم. وقد أشارت الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بمستوى تطور الممارسات التخطيطية داخل المؤسسة، ومدى تكاملها مع عمليات اتخاذ القرار، وارتباطها بمؤشرات الأداء، وقدرتها على دعم التحسين المستمر وتحقيق النتائج المؤسسية المستهدفة (Bryson, 2018). كما يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه حالة مؤسسية تعكس درجة تقدم المؤسسة في بناء منظومة تخطيطية متكاملة، تبدأ من وضوح التوجهات الاستراتيجية، وتتم بمرحلة مواءمة الخطط مع الموارد والإمكانات، وتنتهي بفاعلية التنفيذ والتقويم والتغذية الراجعة. ويرى عدد من الباحثين أن التخطيط لا يقاس بوجود خطة استراتيجية فحسب، وإنما بمدى تحول التخطيط إلى ثقافة مؤسسية وممارسة مترابطة تؤثر في الأداء والنتائج (Kerzner, 2019).

وفي سياق مؤسسات التدريب التقني والمهني، تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتحسين توظيف الموارد، وتعزيز المواءمة بين البرامج التدريبية واحتياجات سوق العمل، بما ينعكس على جودة المخرجات التعليمية وكفاءة الأداء المؤسسي (George et al. 2019). ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: مستوى تطور وتكامل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منشآت التدريب التقني والمهني، من حيث وضوح الرؤية، وفاعلية صياغة الأهداف، وربط التخطيط بالتنفيذ، وتوظيف مؤشرات الأداء، واستمرارية التقويم والتحسين، كما تنعكس في ممارسات القيادات وخبراتهم التي تم رصدها من خلال المقابلات. ثانيًا: جودة المخرجات التعليمية:

تُعد جودة المخرجات التعليمية من المفاهيم المحورية في أدبيات الجودة التعليمية، وترتبط بمدى كفاءة وفاعلية ما تحقّقه المؤسسات التعليمية والتدريبية من نتائج تتمثل في المعارف والمهارات والجدارات التي يكتسبها المتعلمون، ومدى مواءمتها لمتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية. وقد أشار (الطويل، 2020) إلى أن جودة المخرجات التعليمية تمثل مؤشرًا لفاعلية النظام التعليمي، وتعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التعليمية والتنموية. كما يرى (العززي، 2022) أن جودة المخرجات ترتبط بتكامل المدخلات والعمليات والممارسات المؤسسية التي تقود إلى نتائج تعليمية عالية الكفاءة. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن مفهوم جودة المخرجات التعليمية لم يعد يقتصر على التحصيل المعرفي، بل امتد ليشمل الكفايات المهنية، والمهارات التقنية، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل، والجاهزية للتوظيف، بما يجعل جودة المخرجات أحد المؤشرات الرئيسة للحكم على كفاءة مؤسسات التدريب التقني والمهني (UNESCO, 2021).

وفي مؤسسات التدريب التقني والمهني، ترتبط جودة المخرجات التعليمية بمدى قدرة البرامج التدريبية على إعداد مخرجات تمتلك المعارف والمهارات والجدارات المطلوبة، وبمدى توافق هذه المخرجات مع المعايير المهنية ومتطلبات سوق العمل، وهو ما يجعل تحسين الجودة هدفًا استراتيجيًا يرتبط بممارسات القيادة والتخطيط والتطوير المؤسسي (الحامد، 1446هـ؛ البشر، 2020).

ويُعرّف جودة المخرجات التعليمية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مستوى كفاءة وفاعلية المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني، من حيث جودة المعارف والمهارات والجدارات التي يكتسبها المتدربون، ومدى مواءمتها لمتطلبات سوق العمل، كما تُفهم من خلال تجارب القيادات المشاركة في الدراسة.

**الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
المبحث الأول:**

الإطار النظري :

أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل.

التخطيط الاستراتيجي:

يُمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية؛ بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويُشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية (جرات، 2013م، ص123).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي (الجندي، 2002م، ص70):

- أنه يُزوّد المؤسسة بالفكر الرئيس لها، ويُساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، وهذا الفكر الرئيس هو الذي يُسهم في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متوافقة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية؛ فلا بد من تعديلها.
 - أنه يساعد إدارة المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها؛ ومن ثمّ إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما يُؤدّد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة، فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي؛ بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة.
 - أنه يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها؛ الأمر الذي مُفاده السعي لإحداث التغيير، الذي يهدف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها، ويُساعد قيادة المؤسسة التعليمية على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة؛ تستطيع الوقوف أمام الأحداث الراهنة أو المُتوقعة مستقبلياً.
- وينتج عن مرحلة التخطيط الاستراتيجي صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- أ. صياغة الرؤية الاستراتيجية:

يُقصد بالرؤية: التصوّرات، أو التوجّهات، أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال: أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتُشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مُستقبلاً. ويقوم المُخطّطون من قيادي المؤسسة بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح، من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة؛ لتحديد الرؤية بصورة دقيقة (يحيوي، 2016م، ص104).

ومن أبرز خصائص الرؤية الناجحة، أنها عامة وموجزة وواضحة، وتركّز على التوجّه نحو مستقبل أفضل، وتعكس المُثل العليا للمؤسسة (المرسي وآخرون، 2007م، ص103).

وحتى يتسنى للمؤسسة بناء رؤيتها الاستراتيجية بشكل صحيح؛ فلا بد أن تضع في اعتبارها ثلاث نقاط أساسية، وهي (إدريس ومرسي، 2006م، ص ص108-113):

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: ويستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات الطلبة، وحاجات العاملين، وحاجات المجتمع، والطرق التي يتم فيها إشباع تلك الحاجات.

- تحديد الرؤية المستقبلية: ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تُحدّد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تُمارس خلال خمس أو عشر السنوات المقبلة، مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظلّ التطورات والتغيرات المستقبلية.

- تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للمعملين بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛ من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد؛ ولذلك فإن توافر رؤية مُحفّزة يدعم الجهود، ويُوحد التصرفات، ويُشجّع على التفاني؛ لتنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف المحددة.

ب. صياغة الرسالة الاستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المنظمة، تأتي الخطوة الآتية من عناصر التخطيط الاستراتيجي؛ وهي صياغة رسالة المنظمة، وتُلخّص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتُحدّد طبيعتها: أي أن الرسالة

ينبغي أن تكون مختصرة وتُجيب عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويُسمّى بعضهم الرسالة بالمهمة؛ كونها تُركّز على مجال عمل المؤسسة الحالي: أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن (يحيوي، 2016م، ص 104).

وتكمن أهمية الرسالة الاستراتيجية في أنها (نايل، 2017م، ص ص 147-148):

- تُساعد على توحيد جهود كافة العاملين بالجامعة باتجاه واحد مُحدّد.
- تُساعد على عدم تضارب الأهداف داخل الجامعة، وتُقلّل من تشتّتهم.
- تُقدّم معياراً يُساعد على تخصيص موارد الجامعة.
- تُحدّد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل الجامعة، كما تُساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.
- تُعدّ أساس الأهداف التي يتم وضعها للجامعة.

وأوضح المغربي (2013م) أن الرسالة تختلف عن الرؤية، فالرؤية طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل، التي لا يمكن تحقيقها في ظلّ الموارد الحالية، وهي لا تُمثّل مُرشداً مُحدّداً لاستراتيجيات المنظمة؛ نظراً لعمومية التوجّهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تُبنى عليه الرسالة؛ في حين أن الرسالة تُحدّد السبب من وجود المنظمة، فالمنظمة تُحدّد رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في مجالها، في حين تُحدّد الرسالة كيف تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة (ص 189).

ج. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تُشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يُميّزها عن غيرها من المنظمات المماثلة؛ إذ تُبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة، التي تُمثّل الخصائص الفريدة والصورة المُميّزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها؛ بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها؛ ولهذا فإن الغاية الواضحة تُساعد على توجيه الجهود والموارد، والاستفادة منها أقصى استفادة مُمكنة، كما تُيسّر تحديد الأهداف

الفرعية للوحدات، وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة (المغربي، 2013م، ص 216).

والغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة، ترمي الجامعة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وتتسم بالعمومية والشمول؛ ولهذا فهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاستراتيجية، بينما يُشير مفهوم الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج التي ترغب الجامعة ككل في تحقيقها خلال مدى زمني معين، من خلال استثمار الموارد المادية، والبشرية، والمعنوية المتاحة (نايل، 2017م، ص 155-156).

وتكمن أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية بما تحققه من وظائف مهمة بالمنظمة في الجوانب الآتية (الدوري، 2005م، ص 58):

- تُساعد على تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل بها.
- تعدُّ مرشدًا لاتخاذ القرارات.
- تُساعد الإدارة العليا على تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار الأفراد ومراكزهم في الهيكل التنظيمي.
- تُساعد الأهداف على تحديد معايير لتقييم الأداء التنظيمي.
- تُسهّم في تحديد العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد بالمنظمة.
- ولخصّ شحادة (2008م) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية في أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية مع الأغراض العامة للمنظمة، وأن تكون قابلة للقياس ويمكن تحقيقها، وتتسم بالمرونة، وأن تكون واضحة، ويُشارك العاملون في وضعها (ص 48).

د. تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي:

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها، إلى جانب دراسة عوامل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمها؛ بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويُبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها؛ يصبح بالإمكان طرح بدائل الاستراتيجيات التي يمكن الاختيار من بينها (المغربي، 2013م، ص 237).

والخيار الاستراتيجي من بين البدائل إما أن يُحرّك الجامعة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يُبقّيها ثابتة مستقرة في بيئتها (البقي، 2016م، ص 33).

وقد صنّف باحثو التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب تصنيفات متعددة؛ لكنهم يلتقون على أنها أربع استراتيجيات على المستوى الكلي، وهي (الركابي، 2004م، ص 204-205):

- استراتيجيات الاستقرار: تتناسب مع مؤسسات ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب تغييرات كبيرة استنادًا إلى فلسفة الثبات والحركة، وتتركز المؤسسة كل مواردها في المجال الحالي؛ بهدف تقوية كل ما لديها من مزايا استراتيجية وتحسينها، وتُحافظ على مستوى الأداء بالنسبة نفسها تقريبًا سنويًا.
- استراتيجيات النمو: تحظى هذه الاستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم القادة؛ لأنهم عادةً يقرنون النمو بالنجاح.

- استراتيجية الانكماش: تُشير إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض مُعدّلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه. وتُعدّ مرحلة حرجية في حياة المؤسسة، فإما أن تنجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل، والأخذ باستراتيجية أخرى، أو تفشل أكثر، وتخرج من دائرة المنافسة.
- الاستراتيجيات المركبة (التشكيلة): تعمل المؤسسة على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيس لها، أو مع رسالتها، وقد تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة في الوقت نفسه.
- وينبغي ضرورة توافر عدد كافٍ من البدائل الاستراتيجية؛ إذ يتم تقييمها واختيار البديل الأنسب لظروف المؤسسة التعليمية، بحيث يكون مراعيًا لأهداف المؤسسة، ومُعزّزًا لجوانب القوة فيها، ومُعالجًا لجوانب الضعف، ويستثمر الفرص، ويتجنّب المخاطر والتهديدات.
- ويُؤكّد شهادة (2008م) أن الاختيار الاستراتيجي لا بد أن يكون مُنسجمًا مع إمكانيات المُنظّمة الداخلية من حيث القوة والضعف، وعلاقاتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وتحليل تلك العناصر والمُتغيّرات باستخدام أحد أساليب التحليل، مثل مصفوفة (SWOT)، وهي اختصار للكلمات الآتية: (Strength)، وتعني: القوة، و(Weakness) وتعني: الضعف، و(Opportunities) وتعني: الفرص، و(Threats) وتعني: التهديدات (ص56).
- ويُشير المغربي (2013م) إلى أهم المعايير الواجب مُراعاتها عند الاختيار الاستراتيجي (ص282):
 - دراسة الخبرة الماضية: خبرة الأفراد وخبرة المُنظّمة.
 - اتجاهات ذوي النفوذ في المُنظّمة.
 - مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله.
 - عنصر الزمن " التوقيت المناسب".
 - الموارد التنظيمية: المالية، والمادية، والبشرية.
 - مركز المُنظّمة في المجتمع.
- هـ. مُعوّقات التخطيط الاستراتيجي:
 - تواجه الجامعات العديد من المُعوّقات والمشكلات التي تُؤثّر في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها ككل، أو تُؤثّر في أحد مستوياتها أو مراحلها، ومن أهم هذه العقبات (المغربي، 2013م، ص43):
 - وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر؛ قد يجعل التخطيط الاستراتيجي مُتقادمًا قبل أن يكتمل.
 - هناك العديد من القيادات يتردّدون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
 - وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي؛ قد يؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين.
 - قصور الموارد المُتاحة للمنظمة؛ قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته.
 - يحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعّال إلى تكلفة عالية، ووقت كبير.
 - لا تكون خطوات التخطيط الاستراتيجي مفهومة تمام من قِبل القيادات.

- أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تُشارك في التخطيط.
- إهمال القيادات لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.
- ويرى العجمي (2008م، ص44) أن من أهم مَعَوِّقات التخطيط الاستراتيجي:
- ضعف المهارات الإدارية والقيادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، والفشل في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعات، والعجز عن تقديم وصف دقيق لعمليات التخطيط الاستراتيجي للقائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والاعتقاد بأنه مضبغة للوقت والجهد والمال، وأنه لن يحقق أي إضافات جديدة.
- انشغال المديرين في المستويات العليا بصياغة القرارات التشغيلية لتسيير القضايا اليومية، دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بعملية التطوير على المدى البعيد، إلى جانب سيادة النمط البيروقراطي على أجزاء التنظيم، الذي يحدّ دوره من عمليتي الابتكار والتطوير، وقلة المتابعة لما أنجز منها، إضافة إلى ضعف أنظمة المعلومات التي تُزوّد المُخطّطين الاستراتيجيين بالبيانات والمعلومات والإحصاءات عن بيئة المُنظّمة الداخلية والخارجية اللازمة لإعداد الخطة، وقصور الموارد المادية اللازمة لتنفيذها.
- جودة المخرجات التعليمية :
- جودة مخرجات التعليم العالي (Quality of Higher Education Outputs): تشير إلى مدى قدرة النظام التعليمي على إنتاج خريجين يمتلكون المهارات والمعارف والكفاءات اللازمة للنجاح في سوق العمل والمساهمة الفعالة في المجتمع. تتضمن هذه المخرجات ثلاثة أبعاد رئيسية: المهارات التقنية (المعرفة التخصصية والقدرات التقنية)، المهارات الناعمة (التفكير النقدي، التواصل، العمل الجماعي، القيادة)، والقدرات البحثية والابتكارية في السياق الرقمي. وتُسهم هذه المفاهيم لتشمل الثقافة الرقمية والقدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.
- وقد تعددت الرؤى التي عُرِفَتْ بها جودة مخرجات التعليم العالي في الأدبيات المتوفرة في المراجع، ويمكن تلخيصها في التعاريف التالية:
- 1- المفهوم العام للمخرجات: تُعرّف المخرجات بأنها أحد المكونات الأساسية لنظام التعليم العالي، ويهدف قياس جودتها إلى تحديد نقاط القوة والضعف فيها. وتشمل هذه المخرجات الخريجين، البحوث العلمية، والاستشارات، وخدمة المجتمع (الظالمي، 2011).
- 2- جودة المخرجات ككفاءة وفعالية: ترتبط جودة المخرجات بقدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وضمان ملائمة هذه المخرجات لمتطلبات سوق العمل والتنمية المجتمعية (العكدي، 2008).
- 3- أبعاد الجودة: تم تعريف الجودة في التعليم العالي من عدة زوايا نظرية تشمل:
- * الجودة بمعنى التميز: التركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي وتحديد متطلبات الدخول والتخرج.
- * الجودة بمعنى الملاءمة مع الغايات: ضمان الجودة الداخلية والنظر إلى العمليات لتحقيق الأهداف المختلفة.
- * الجودة بمعنى إشباع المستفيدين: التوجه نحو الخارج وقياس مدى استجابة المؤسسة لتوقعات المستفيدين واحتياجات المجتمع.
- * الجودة بمعنى تأمين الحد الأدنى من المعايير: الالتزام بالمتطلبات الدنيا للجودة تحت إشراف جهات خارجية (غريب، 2015).

الدراسات السابقة:

- (1) دراسة محمد عبد الله الشمري وأحمد علي الزهراني وخالد محمد العتيبي (2023): تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية
هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية، وذلك من خلال تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية وتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الجامعي، وتقديم توصيات لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاموا بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها: وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية، وأن الجامعات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفعالية تحقق أداءً أعلى في مجالات التعليم والبحث العلمي والخدمات الطلابية، وضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير التدريب المناسب للقيادات الجامعية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وأوصى الباحثون بما يلي: تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتشمل جميع المستويات الإدارية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة، وإجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء الجامعي. وتساهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية، وتعد مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين بتطوير التعليم العالي في المملكة.
- (2) "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف"
أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والتعليم الجامعي بمنطقة الجوف، من خلال دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام والجامعي للوصول إلى توصيات من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية في هذين القطاعين. استهدفت هذه الدراسة إبراز مجموعة من الإضافات المعرفية التي يمكن أن يقدمها الباحثون في الحقل الأكاديمي والميداني بالمنظمات الحكومية وخصوصاً قطاع التعليم العام والجامعي في منطقة الجوف. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والقياسي الذي يعطي تحليلاً أكثر عمقاً يأخذ في الاعتبار ما سيحدث في المستقبل ويعطي نتائج أكثر دقة وموضوعية وقدرة على التنبؤ، قياساً بالتحليل الوصفي، وذلك من خلال أدوات الدراسة بمختلف محاورها والتي وزعت على أفراد الدراسة من مقدمي الخدمة ومستفيديها في قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، وبلغ عددهم (١٢) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي، و(١٤٣) من مقدمي الخدمات بالتعليم العام، و(٣٤٢) مستفيداً، تم توزيعها بين كل من مدينة سكاكا ومحافظات دومة الجندل والقريات وطبرجل.
وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور باكتشاف مواهب الطلاب والاهتمام الشخصي بهم بمدارس منطقة الجوف، وإشراك المستفيدين وإشراك الجهات ذات الصلة بالخدمات التعليمية لا سيما مقدمي الخدمات التعليمية والمستفيدين. كما يوجد قصور فيما يتعلق بالتنسيق واستمراريته، وبدرجة إلزامية الخطأ، وارتفاع درجة انحراف الخطأ والتعامل معها باحترافية عالية، وضعف المتابعة والرقابة على الخطط ميدانياً ومتابعة تنفيذها. كما أشارت النتائج إلى أن سرعة الاستجابة للطلاب من قبل الأساتذة والإداريين وزيادة مستوى الالتزام وتحسين الخدمات والأنشطة اللاصفية وتعزيز مستوى الأمان، والتي هي من أهم العوامل التي تجعل المستفيد يلتمس الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف في المدى القصير والمدى الطويل، كما أن تكثيف المتابعة الميدانية والمالية للخطط الموجودة وزيادة مستوى التنسيق بين الجهات ذات الصلة واتباع أسلوب التخطيط الجيد بالتعليم العام تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لسكان منطقة

الجوف في الأجل القصير والطويل، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك قصوراً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف من وجهة نظر الأساتذة والإداريين تمثلت في ضعف لجان التخطيط بالأقسام وعدم وضوح السياسات والإجراءات بالأقسام والكلية وعدم ربطها بالإمكانات اللازمة وضعف إشراك المستفيدين ومقدمي الخدمة، إضافة لضعف فاعلية النظام الإداري المستخدم وضعف القناة بالخطط الحالية الموضوعة، وقصور في التعليم الجامعي فيما يتعلق بالتنسيق وتوفير وسائله وإلزامية الخطة، وتضمن المسألة في حال عدم التقيد بالخطط الموضوعة مما يؤثر سلباً في ضعف الخدمات

التعليمية المقدمة وجودة المخرجات النهائية، وقصور في خدمات التعليم الجامعي متمثلاً في عدم وضوح مؤشرات الأداء وارتفاع درجة انحراف الخطة والتعامل معها باحترافية مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة. (3) تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت بهباني، (2024م)

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية، التعرف على واقع ممارسات التنفيذ الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية، التعرف على واقع ممارسات التقييم الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية، الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في ممارسات الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة)، تحديد ملامح التصور المقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (65) مديراً من مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تصميمها من قبل الباحثات وفق ثلاثة محاور (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي)،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي بدرجة "مرتفعة"، بينما جاء مستوى ممارسات التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي بدرجة "متوسطة" وكذلك جاء دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات المدارس بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى الجنس، وكذلك المنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي

لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية في الكويت، وتوصي الدراسة بضرورة قيام مديري المدارس بوضع آليات متطورة لتقويم الأداء المدرسي بشكل مستمر لتحسين جودة المخرجات التعليمية الفصل الثالث: أداة الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة، والإجراءات التي اتُبعت لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها. ونظراً لأن الدراسة الحالية تسعى إلى استكشاف تجارب القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني وفهم تصوراتهم في سياق التخطيط الاستراتيجي و دور في تحسين جودة المخرجات التعليمية، فقد تم توظيف المنهج النوعي بوصفه الأنسب للكشف عن المعاني العميقة للتجارب المهنية، وفهم السياق المؤسسي الذي تُمارس فيه هذه الخبرات. ويشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، تصميمها، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة جمع البيانات، إجراءات جمع البيانات، أسلوب تحليل البيانات، إجراءات التحقق من المصداقية والموثوقية، والاعتبارات الأخلاقية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي التفسيري (Qualitative Interpretive Approach)، الذي يُستخدم لفهم الظواهر الإنسانية من خلال استكشاف معانيها كما يدركها الأفراد في سياقاتهم الطبيعية. ويُعد هذا

المنهج مناسبًا للدراسات التي تهدف إلى تفسير الخبرات المهنية، وتحليل التصورات، والكشف عن الأبعاد غير الظاهرة للممارسات القيادية، دون السعي إلى التعميم الإحصائي (Creswell & Poth, 2018).

تصميم الدراسة:

تم تطبيق التصميم الظاهراتي (Phenomenological Design)، الذي يركز على وصف وفهم الخبرة الحية المشتركة للمشاركين حول ظاهرة محددة، وهي في هذه الدراسة: تجارب القيادات في التخطيط الاستراتيجي ودورة في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني. ويهدف هذا التصميم إلى استخلاص جوهر التجربة كما يعيشها المشاركون، وتحليلها من منظورهم الذاتي في بيئتهم المهنية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل، ممن لديهم خبرة مباشرة في الجوانب الإدارية والتخطيطية والتدريبية، ويشاركون فعليًا في اتخاذ القرارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات داخل مؤسساتهم.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية (Purposeful Sampling)، نظرًا لملاءمتها للبحوث النوعية التي تتطلب مشاركين يمتلكون خبرة مباشرة بالظاهرة محل الدراسة. وتكوّنت العينة من عدد (5) من القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل، ممن تنطبق عليهم المعايير الآتية:

- امتلاك خبرة مهنية في العمل القيادي أو الإداري.
- المشاركة المباشرة في التخطيط أو اتخاذ القرار المتعلق بجودة المخرجات.
- الاطلاع على ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- الرغبة في المشاركة في المقابلات وتقديم معلومات معمّقة.

ويُعد هذا النوع من العينات مناسبًا لاستخلاص بيانات نوعية غنية تخدم أهداف الدراسة (Patton, 2015). أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المقابلة شبه المقتنة (Semi-Structured Interview) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من مرونة تسمح بتوجيه الحوار وفق محاور محددة، مع إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير بحرية عن تجاربهم وتصوراتهم.

وقد تم إعداد دليل المقابلة في ضوء أسئلة الدراسة، واشتمل على محاور رئيسة، من أبرزها:

- تجارب القيادات في التخطيط الاستراتيجي في منشآت التدريب التقني والمهني.
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات التعليمية.
- التحديات التي تواجه القيادات في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
- الممارسات القيادية المرتبطة بتطوير التخطيط الاستراتيجي ودعم تحسين المخرجات التعليمية.

إجراءات جمع البيانات:

تم تنفيذ إجراءات جمع البيانات وفق الخطوات الآتية:

1. التواصل مع الجهات المعنية وأخذ الموافقات الرسمية.
2. توضيح أهداف الدراسة وطبيعتها للمشاركين.
3. الحصول على موافقة خطية من المشاركين.
4. إجراء المقابلات بشكل فردي في بيئة مناسبة.
5. تسجيل المقابلات صوتيًا بعد موافقة المشاركين.
6. تفريغ المقابلات نصيًا بدقة تمهيدًا للتحليل.

تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق نموذج Braun & Clarke (2006)، وذلك عبر المراحل الآتية:

- القراءة المتكررة للنصوص لاكتساب الفهم العام.
- استخراج الرموز الأولية.
- تجميع الرموز في محاور دلالية.
- مراجعة المحاور وتنقيحها.
- تفسير المحاور وربطها بسياق الدراسة.
- صياغة النتائج النهائية بصورة تفسيرية.

التحقق من المصدقية والموثوقية:

لضمان جودة البيانات ودقة النتائج، تم اتباع عدد من الإجراءات، من أبرزها:

- التحقق من المشاركين (Member Checking).
- المراجعة الزميلية (Peer Review).
- الربط بالأدبيات السابقة لدعم التفسير.

الاعتبارات الأخلاقية:

التمت الدراسة بجملة من الضوابط الأخلاقية، شملت:

- الحصول على موافقة المشاركين.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- استخدام رموز بديلة عن الأسماء الحقيقية.
- قصر استخدام البيانات على أغراض البحث العلمي فقط.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة النوعية المستخلصة من تحليل المقابلات التي أجريت مع عينة من القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل. ويهدف إلى الإجابة عن أسئلة البحث الرئيسة المتعلقة بأبعاد التدريب التقني والمهني، وتجارب القيادات في التخطيط الاستراتيجي و دورة في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني.

وقد تم تحليل البيانات اعتمادًا على أسلوب التحليل النوعي من خلال تنظيم إجابات المشاركين وفق أسئلة الدراسة، بما أتاح الوقوف على تصوراتهم وخبراتهم المهنية، والكشف عن الجوانب المشتركة والتحديات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي و دورة في تحسين جودة المخرجات التعليمية.

أولاً: نتائج الدراسة:

1- نتائج السؤال الأول:

- ما أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل؟

أفاد عميد إحدى الكليات التقنية أن التخطيط الاستراتيجي يركز على منظومة متكاملة تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، موضحاً أن ذلك يتحقق من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة، تمثلت في البعد التنظيمي الذي يركز على وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية وربطها بخطة التنفيذ، والبعد التشغيلي الذي يساهم في تحويل الخطط إلى ممارسات قابلة للتنفيذ من خلال مؤشرات أداء ومتابعة دورية، إضافة إلى البعد

التطويري الذي يدعم التحسين المستمر ورفع جودة المخرجات التعليمية بما يتواءم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

وأشار وكيل الكلية لشؤون التدريب إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشكل ركيزة أساسية في تحسين جودة المخرجات التعليمية، من خلال تعزيز مواءمة الخطط الاستراتيجية مع احتياجات سوق العمل، ورفع كفاءة تصميم البرامج التدريبية، وتحسين توظيف الموارد والإمكانات، إلى جانب دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات ومؤشرات الأداء، بما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التعليمية والتدريبية.

وأوضح وكيل الكلية للجودة والتطوير أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحقيق مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالجودة، من أبرزها تكامل التخطيط مع أنظمة الجودة والاعتماد، ورفع موثوقية المخرجات التعليمية من خلال ربط مؤشرات الأداء بنتائج التعلم، إضافة إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة، بما يدعم استدامة جودة المخرجات التعليمية وتطويرها.

ويبين رئيس قسم التقنية الإدارية أن التخطيط الاستراتيجي في البرامج التقنية يساهم في تحسين جودة المخرجات من خلال مواءمة الخطط مع الاحتياجات الفعلية للتخصصات التقنية، وتطوير البرامج التدريبية وفق المتغيرات الصناعية، ورفع كفاءة مخرجات التخصصات التطبيقية بما يعزز جاهزية المتدربين لمتطلبات القطاعات الإنتاجية والصناعية.

كما أفاد رئيس قسم تقنية الحاسب بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل محوراً رئيساً في تحسين جودة المخرجات التعليمية في التخصصات التقنية الحديثة، من خلال توجيه الخطط نحو تطوير المهارات الرقمية المستقبلية، ومواءمة البرامج مع التحولات التقنية، وتعزيز مرونة البرامج التدريبية في الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الرقمي، بما يساهم في إعداد مخرجات تعليمية أكثر جودة ومواءمة لسوق العمل.

نتائج السؤال الثاني:

- ما تجارب القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين جودة المخرجات التعليمية؟

أفاد عميد إحدى الكليات التقنية أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تجسدت من خلال تطوير منظومة تخطيط أكثر تكاملاً، تقوم على ربط الخطة الاستراتيجية بالمبادرات التنفيذية ومؤشرات الأداء، بما أسهم في تحسين متابعة الأداء ورفع جودة المخرجات التعليمية. كما أشار إلى أن من أبرز التجارب التطبيقية إعادة مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع مستهدفات البرامج التدريبية واحتياجات سوق العمل، الأمر الذي انعكس على تحسين كفاءة المخرجات ورفع موثوقيتها.

وأوضح وكيل الكلية لشؤون التدريب أن من أبرز التجارب التي أسهمت في تعزيز التخطيط الاستراتيجي تفعيل الربط بين التخطيط التشغيلي والخطط الاستراتيجية، بما دعم تحسين تنفيذ المبادرات التطويرية ورفع كفاءة البرامج التدريبية. كما أشار إلى توظيف البيانات ومؤشرات الأداء في مراجعة الخطط بصورة دورية، وإدخال التحسينات المرتبطة بنتائج التقييم، بما أسهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية وتعزيز مواءمتها مع احتياجات سوق العمل.

ويبين وكيل الكلية للجودة والتطوير أن التخطيط الاستراتيجي تحقق من خلال تطبيق ممارسات مؤسسية قائمة على التكامل بين التخطيط والجودة، حيث أسهمت مؤشرات الأداء الدقيقة، والمراجعات الدورية، وعمليات التقييم المستمر في دعم التحسين المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية. كما أشار إلى أن ربط نتائج الاعتماد المؤسسي والبرامجي بعمليات التخطيط كان من أبرز التجارب التي عززت الممارسات التخطيطية داخل المؤسسة.

وذكر رئيس قسم التقنية الادارية أن من التجارب التي نُفذت داخل القسم تفعيل التخطيط القائم على الاحتياجات الفعلية للتخصص، من خلال مواءمة الخطط التطويرية مع المتغيرات الصناعية، وتحديث الخطط التشغيلية بناءً على التغذية الراجعة من سوق العمل، بما أسهم في تطوير البرامج التدريبية وتحسين جودة مخرجات التخصص. كما أشار إلى أن إدخال مؤشرات أداء مرتبطة بمخرجات التعلم أسهم في رفع كفاءة المتابعة والتحسين المستمر. كما أوضح رئيس قسم تقنية الحاسب أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل القسم تجسدت من خلال تطوير خطط أكثر مرونة تستجيب للتحويلات التقنية، وربط المبادرات الاستراتيجية بتطوير المهارات الرقمية المستقبلية، بما أسهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية. وأشار كذلك إلى توظيف التحليل الدوري للبيانات ومؤشرات الأداء في مراجعة الخطط وتطوير البرامج، بما دعم رفع جودة المخرجات وتعزيز مواءمتها مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

نتائج السؤال الثالث:

- ما أبرز المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل؟

أفاد عميد إحدى الكليات التقنية أن من أبرز المبادرات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي برنامج تنمية القدرات البشرية، لما يوفره من إطار وطني يعزز مواءمة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التدريبية مع مستهدفات تنمية رأس المال البشري، ويسهم في رفع جودة المخرجات التعليمية. كما أشار إلى مبادرات تطوير الحوكمة المؤسسية، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الصناعية والتنموية، بوصفها ممارسات داعمة لتطوير التخطيط الاستراتيجي وربط مخرجاته بالأولويات الوطنية واحتياجات سوق العمل.

وأوضح وكيل الكلية لشؤون التدريب أن من أبرز الممارسات المؤسسية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي تفعيل التخطيط المبني على مؤشرات الأداء، وربط الخطط التشغيلية بالمستهدفات الاستراتيجية، إلى جانب توظيف مبادرات التحول الرقمي في تطوير عمليات التخطيط والمتابعة، بما أسهم في تحسين كفاءة التنفيذ ودعم جودة المخرجات التعليمية. كما أشار إلى أن مبادرات مواءمة البرامج التدريبية مع متطلبات التوطين النوعي أسهمت في دعم فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتعزيز أثره على جودة المخرجات.

ويبين وكيل الكلية للجودة والتطوير أن من أهم المبادرات والممارسات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي برامج الاعتماد المؤسسي والبرامجي، التي أسهمت في تعزيز تكامل التخطيط مع الجودة والتحسين المستمر، ورفع موثوقية المخرجات التعليمية. كما أشار إلى أن تفعيل المراجعات الاستراتيجية الدورية، وربط نتائج التقويم المؤسسي بتطوير الخطط، كان من أبرز الممارسات التي دعمت التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

وذكر رئيس قسم التقنية الادارية أن من المبادرات الداعمة ل التخطيط الاستراتيجي تطوير الخطط التخصصية المرتبطة بالاحتياجات الصناعية، وتفعيل الشراكات مع القطاعات الإنتاجية في بناء الخطط التطويرية، إضافة إلى توظيف مبادرات تطوير المهارات المستقبلية في دعم تحديث البرامج التدريبية، بما أسهم في تحسين جودة مخرجات التخصص ورفع مواءمتها مع متطلبات القطاع الصناعي.

كما أوضح رئيس قسم تقنية الحاسب أن من أبرز المبادرات الداعمة مبادرة المهارات الرقمية الوطنية، وبرامج دعم الشهادات الاحترافية التقنية، إلى جانب ممارسات مؤسسية مرتبطة بتحديث الخطط الاستراتيجية للتخصصات الرقمية بصورة دورية، وتوظيف مبادرات الابتكار والتحول الرقمي في دعم مرونة التخطيط وتحسين جودة المخرجات التعليمية، بما يعزز مواءمة المخرجات مع متطلبات الاقتصاد الرقمي في المملكة العربية السعودية.

في ضوء المقابلة التي تم إجراؤها مع عينة الدراسة من القادة بمنشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل فقد جاءت النتائج كما يلي:

1- البعد التنظيمي من خلال وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية وربطها بخطط التنفيذ، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي. 2- البعد التشغيلي من خلال تحويل الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية قائمة على مؤشرات أداء ومتابعة دورية. 3- البعد التطويري من خلال دعم التحسين المستمر ورفع جودة المخرجات التعليمية بما يتواءم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. 4- التخطيط الاستراتيجي يشكل ركيزة في تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال مواءمة الخطط مع احتياجات سوق العمل. 5- رفع كفاءة تصميم البرامج التدريبية وتحسين توظيف الموارد والإمكانات لدعم جودة المخرجات. 6- تحسين موثوقية المخرجات التعليمية من خلال ربط مؤشرات الأداء بنتائج التعلم. 7- تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة بما يدعم استدامة جودة المخرجات التعليمية. 8- دعم جودة المخرجات في التخصصات التقنية الحديثة من خلال تطوير المهارات الرقمية المستقبلية ومواءمة البرامج مع التحولات التقنية.	أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية
1- تطوير منظومة تخطيط أكثر تكاملاً تقوم على ربط الخطة الاستراتيجية بالمبادرات التنفيذية ومؤشرات الأداء. 2- تفعيل الربط بين التخطيط التشغيلي والخطط الاستراتيجية لدعم تنفيذ المبادرات التطويرية. 3- إعادة مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع مستهدفات البرامج التدريبية واحتياجات سوق العمل. 4- توظيف البيانات ومؤشرات الأداء في مراجعة الخطط بصورة دورية وإدخال التحسينات المرتبطة بنتائج التقييم. 5- تطبيق ممارسات مؤسسية قائمة على التكامل بين التخطيط والجودة لدعم التحسين المؤسسي. 6- ربط نتائج الاعتماد المؤسسي والبرامجي بعمليات التخطيط لتعزيز الممارسات التخطيطية. 7- تفعيل التخطيط القائم على الاحتياجات الفعلية للتخصص وتحديث الخطط التشغيلية بناءً على التغذية الراجعة من سوق العمل. 8- إدخال مؤشرات أداء مرتبطة بمخرجات التعلم لرفع كفاءة المتابعة والتحسين المستمر. 9- تطوير خطط أكثر مرونة تستجيب للتحولات التقنية وربط المبادرات الاستراتيجية بتطوير المهارات الرقمية المستقبلية. 10- توظيف التحليل الدوري للبيانات ومؤشرات الأداء في مراجعة الخطط وتطوير البرامج.	تجارب القيادات في ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين جودة المخرجات التعليمية

1- برنامج تنمية القدرات البشرية بوصفه إطارًا داعمًا لمواءمة الخطط الاستراتيجية مع مستهدفات تنمية رأس المال البشري. 2- مبادرات تطوير الحوكمة المؤسسية الداعمة لتطوير التخطيط الاستراتيجي. 3- الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الصناعية والتنموية لدعم ربط التخطيط بالأولويات الوطنية. 4- تفعيل التخطيط المبني على مؤشرات الأداء وربط الخطط التشغيلية بالمستهدفات الاستراتيجية. 5- توظيف مبادرات التحول الرقمي في تطوير عمليات التخطيط والمتابعة. 6- مبادرات مواءمة البرامج التدريبية مع متطلبات التوطين النوعي. 7- برامج الاعتماد المؤسسي والبرامجي الداعمة لتكامل التخطيط مع الجودة والتحسين المستمر. 8- تفعيل المراجعات الاستراتيجية الدورية وربط نتائج التقييم المؤسسي بتطوير الخطط. 9- تطوير الخطط التخصصية المرتبطة بالاحتياجات الصناعية. 10- تفعيل الشراكات مع القطاعات الإنتاجية في بناء الخطط التطويرية. 11- توظيف مبادرات تطوير المهارات المستقبلية في دعم تحديث البرامج التدريبية. 12- مبادرة المهارات الرقمية الوطنية. 13- برامج دعم الشهادات الاحترافية التقنية. 14- تحديث الخطط الاستراتيجية للتخصصات الرقمية بصورة دورية. 15- توظيف مبادرات الابتكار والتحول الرقمي في دعم مرونة التخطيط وتحسين جودة المخرجات التعليمية.	المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة ل التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية
--	---

الفصل الخامس: توصيات البحث والاستنتاجات

أولاً: تفسير نتائج السؤال الأول:

- ما أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل؟

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يركز على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تسهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية، تمثلت في البعد التنظيمي، والبعد التشغيلي، والبعد التطويري، إضافة إلى أهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء واحتياجات سوق العمل. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وجود خطط رسمية، بل يقوم أساساً على تكامل الرؤية، وفاعلية التنفيذ، واستمرارية التقييم والتحسين، وهو ما أكدته الأدبيات التي أشارت إلى أن الممارسات التخطيطية يعد أحد المداخل الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي وجودة المخرجات التعليمية.

كما تعكس النتائج إدراك القيادات لأهمية الدور التنظيمي والتشغيلي ل التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات التعليمية، من خلال مواءمة الخطط مع الأولويات المؤسسية واحتياجات سوق العمل، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه الدراسات التي أكدت أن تكامل التخطيط والتنفيذ يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة النتائج التعليمية. ويُفسّر هذا التوافق بارتباط مؤسسات التدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية بالتوجهات الوطنية لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، ولا سيما في مجالات تنمية رأس المال البشري وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

وتشير النتائج كذلك إلى أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء ومتطلبات سوق العمل يُعد عنصراً محورياً في نجاح الممارسات التخطيطية، حيث يساهم في تحسين مواءمة المخرجات التعليمية مع الاحتياجات الفعلية. ويتسق ذلك مع ما أكدت عليه الأدبيات الدولية التي شددت على أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على درجة التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقويم والتحسين المستمر.

ثانياً: تفسير نتائج السؤال الثاني:

ما تجارب القيادات في منشآت التدريب التقني والمهني المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين جودة المخرجات التعليمية؟

أوضحت نتائج الدراسة أن القيادات في مؤسسات التدريب التقني والمهني تبنت مجموعة من الممارسات التي أسهمت في تعزيز التخطيط الاستراتيجي، من أبرزها ربط الخطة الاستراتيجية بالمبادرات التنفيذية، وتوظيف مؤشرات الأداء في مراجعة الخطط، وتفعيل التكامل بين التخطيط والجودة، إضافة إلى تطوير الخطط التخصصية وفق الاحتياجات الفعلية للتخصصات ومتطلبات سوق العمل.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التحديات المؤسسية التي تواجه مؤسسات التدريب التقني والمهني، ولا سيما ما يتعلق بتحقيق المواءمة بين التخطيط والتنفيذ، وضمان استمرارية التحسين في جودة المخرجات التعليمية. وقد أشارت الدراسات إلى أن ضعف الممارسات التخطيطية يعد من أبرز معوقات تحسين الأداء المؤسسي، مما يجعل تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه.

كما تعكس النتائج وعي القيادات بأهمية الإدارة الرشيدة للتخطيط، وتبني ممارسات تعزز كفاءة التنفيذ، وتدعم توظيف البيانات والتقويم المستمر في تطوير القرارات والمبادرات، وهو ما يتفق مع ما أكدته الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، التي تشير إلى أن التخطيط يساهم في تحقيق التحسين المستدام دون التأثير سلباً على كفاءة الأداء وجودة المخرجات التعليمية.

ويلاحظ أن الاتجاه نحو توظيف البيانات، والتحليل الدوري، ومؤشرات الأداء جاء بوصفه أحد المداخل التي تبنتها القيادات لتعزيز التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتسق مع التوجهات الحديثة التي ترى في الإدارة القائمة على البيانات أداة فاعلة لدعم جودة المخرجات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الثالث:

ما أبرز المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة ل التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل؟

بيّنت نتائج الدراسة أن المبادرات والممارسات المؤسسية لعبت دوراً محورياً في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، ومن أبرزها برنامج تنمية القدرات البشرية، وبرامج الاعتماد المؤسسي والبرامج، ومبادرات التحول الرقمي، وتفعيل التخطيط المبني على مؤشرات الأداء، إضافة إلى الشراكات الاستراتيجية ومبادرات تطوير المهارات المستقبلية.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التوجه الاستراتيجي للمملكة نحو تطوير كفاءة المؤسسات التعليمية والتدريبية، حيث تمثل هذه المبادرات أدوات تنفيذية لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في مجال جودة التعليم وتنمية رأس المال البشري. وقد أكدت الدراسات أن وجود أطر وسياسات مؤسسية داعمة يساهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي وضمان ممارساته، من خلال تكامل الأدوار بين القيادات، والمؤسسات التدريبية، والجهات ذات العلاقة.

كما تشير النتائج إلى أن برامج الاعتماد المؤسسي والبرامج، ومبادرات التحول الرقمي، تساهم في رفع جودة المخرجات التعليمية وزيادة فاعلية الممارسات التخطيطية، وهو ما يعزز ثقة الجهات الداعمة، ويدعم قدرة المؤسسات التدريبية على تحقيق التحسين المستدام في جودة المخرجات التعليمية.

الخاتمة والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلاً محورياً لتحسين جودة المخرجات التعليمية في منشآت التدريب التقني والمهني، من خلال ما يرتبط به من تكامل الرؤية والأهداف، وفاعلية التنفيذ، وتوظيف مؤشرات الأداء، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. كما بينت النتائج أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي لا ترتبط بوجود خطط استراتيجية فحسب، بل بمدى تحول التخطيط إلى ممارسة مؤسسية ناضجة ترتبط بالتنفيذ، والتقويم، واتخاذ القرار، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية. وأكدت النتائج كذلك أن المبادرات والممارسات المؤسسية الداعمة، كبرامج تنمية القدرات البشرية، والاعتماد المؤسسي، والتحول الرقمي، تمثل ممكنات رئيسة لتعزيز التخطيط الاستراتيجي، ودعم قدرة المؤسسات التدريبية على تحقيق التحسين المستدام في جودة مخرجاتها التعليمية. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أن تتبنى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني التنسيق مع الجهات المختصة لتطوير إطار مؤسسي للتخطيط الاستراتيجي في الوحدات التدريبية، يتضمن معايير واضحة لقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تطبيقه.
- تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسة والوحدات التدريبية، وتحديث الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساهم في تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، ويدعم مرونة اتخاذ القرار وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
- العمل على تفعيل وحدات التخطيط والتطوير والجودة في جميع الوحدات التدريبية بالمؤسسة، وتعزيز ممارستها للأدوار المنوطة بها في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقياس الأداء، والتحسين المستمر.
- الاستفادة من التجارب المحلية والعربية والعالمية في تطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والتدريبية، بما يتواءم وظروف الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
- تجربة التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في عدد من الوحدات التدريبية بالمؤسسة، ومن ثم قياس مستوى التحسن في جودة المخرجات التعليمية والأداء المؤسسي.
- التوسع في الشراكات بين الوحدات التدريبية بالمؤسسة والقطاعات الإنتاجية والتنموية المختلفة، بما يساهم في دعم مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع احتياجات سوق العمل، وتعزيز جودة المخرجات التعليمية.
- التوسع في برامج التدريب والتطوير والابتعاث، وعقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وجودة المخرجات التعليمية للقيادات والمديرين والإداريين.
- العمل على إنشاء برامج للتعاون بين الوحدات التدريبية بالمؤسسة والجامعات والكليات التقنية العالمية، لتبادل الخبرات في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات المؤسسية والبحثية.
- إنشاء وحدة أو إدارة متخصصة لدعم التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، تُعنى بمتابعة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، ودعم الوحدات التدريبية في تطوير ممارساتها التخطيطية، بما يعزز التحسين المستدام في جودة المخرجات التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

تنظيم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٤٧هـ)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، الرياض.
العكدي، إبراهيم جهاد (2008). مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية العامة والخاصة، دراسات إدارية، المجلد 2(4)، ص ص 1-58.
الظالمي، محسن والعمارة، أحمد وأفنان عبد العلي (2011). قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34(90)، ص ص 147-172.
غريب، مونية (2015). الأطر النظرية لمفهوم ضمان الجودة الداخلية في ميدان التعليم العالي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 8(2)، ص ص 29-42.
تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت. (2024). مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج 4، ع 11، 195-235.
الصالح، محمد بن علي، محاسنة، جمال ناجي عبد، وعيسى، عبدالناصر عبدالله محمد. (2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف. مجلة التربية، ع 176، ج 1، 656 - 710. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/883575>
أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس الهندسية الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011.

أحمد الخطيب ودراج الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الأردن، عالم الكتب الحديثة، 2005.
أحمد عبد الله، التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كأداة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي، مجلة التعليم الجامعي، مجلد 12(2)، عدد 2، 2022.
أحمد محروس محرم، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم التطبيق - الوسائل المستخدمة - استراتيجيات التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، 1994.
أحمد محمد الحسن، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس: دراسة تحليلية، مجلة التربية الحديثة، مجلد 3(3)، عدد 12(2)، 2020.
أحمد محمد سالم، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الإدارة والتخطيط، مجلد 2(2)، عدد 15(15)، 2023.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Dahan, G. S., & Senol. I. (2020). corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University Case. american international journal of contemporary research Vol. 2 No.3.
Hirsch, RH, and Schneider, CJ (2015). Promoting personal and social responsibility on college and university campuses. Liberal Education Washington, D.C. -, 91(3), 6.
Wong Kam, Joanne CNW (2022). Creating a Climate for Innovation in Education: Reshaping the Structure, Culture, and Practice of Leadership. Doctoral dissertation USC ROSSIER College of Education. University of Southern California.