مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
ISSN: 2709-0302 (online)
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2617-5908 (print)

الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس التربوية: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي القصيم وأكسفورد(*)

عبدالله دخيل الله المنتشري
أستاذ التربية المشارك، قسم أصول التربية
كلية التربية، جامعة القصيم
ab.almuntashiri@qu.edu.sa

*) تاريخ تسليم البحث 8/2/2026 تاريخ قبوله للنشر 11/3/2026
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس التربوية: دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي القصيم وأكسفورد

عبد الله دخيل الله المنتشري
أستاذ التربية المشارك، قسم أصول التربية
كلية التربية، جامعة القصيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس التربوية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي القصيم بالمملكة العربية السعودية، وأكسفورد بالمملكة المتحدة، وذلك للكشف عن واقع هذه الأهداف والأسس التربوية التي تقوم عليها، إضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف بين أهداف الجامعتين، ومدى انعكاسها على التوجهات المعاصرة لوظائف الجامعة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تحليل الوثائق، حيث تم تحليل وثيقتي الخطط الاستراتيجية للجامعتين من خلال بطاقة تحليل المحتوى التي أعدت لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تمثل توجهًا لعملهما المؤسسي، حيث تضمنت أهداف جامعة القصيم مجالات تتعلق بجودة التعليم، والبحث العلمي، والتحول الرقمي، وتطوير الأداء المؤسسي والشراكات العلمية، بينما ركزت أهداف جامعة أكسفورد على التميز في البحث العلمي، وتقديم تعليم جامعي متميز، وتعزيز التأثير المجتمعي والعالمي للجامعة، كما كشفت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تستند إلى مجموعة من الأسس التربوية العامة، تمثلت في الأساس المعرفي والاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي والمؤسسي، وأظهرت نتائج المقارنة وجود اتساق بين الجامعتين في الاهتمام بوظائف الجامعة الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مع اختلاف في درجة التركيز على بعض المجالات تبعًا للسياق المؤسسي لكل جامعة، كما بينت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تعكس بدرجة كبيرة التوجهات الحديثة لوظائف الجامعة وتسعى إلى مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات التنمية.

الكلمات المفتاحية: الأهداف الاستراتيجية، الأسس التربوية، جامعة القصيم، جامعة أكسفورد.

Strategic Objectives of Universities in Light of Educational Foundations: A Comparative Analytical Study Between Qassim University and the University of Oxford

Abdullah Dkhilalah Almuntashiri
Professor of Participatory Education
Department of Educational Foundations
College of Education, Qassim University

Abstract

This study aimed to analyze the strategic objectives of universities in light of educational foundations through a comparative analytical study between Qassim University and the University of Oxford. It sought to identify the nature and domains of these objectives, the educational foundations underlying them, the similarities and differences between the two universities, and the extent to which these objectives reflect contemporary trends in university functions.

The study adopted the descriptive analytical approach using document analysis. The strategic plan documents of the two universities were analyzed through a content analysis card developed for this purpose.

The results indicated that the strategic objectives of both universities serve as a guiding framework for their institutional activities. Qassim University's objectives focus on improving education quality, strengthening research and innovation, promoting digital transformation, enhancing institutional performance, and expanding academic partnerships. In contrast, the University of Oxford emphasizes research excellence, high-quality education, and expanding its societal and global impact.

The findings also showed that the strategic objectives of both universities are grounded in several educational foundations, including cognitive, social, economic, cultural, and institutional dimensions. The comparative analysis revealed similarities in emphasizing the core university functions of education, research, and community service, while differences appeared in the degree of emphasis on certain domains according to each university's institutional context. Overall, the results suggest that the strategic objectives of both universities largely reflect contemporary trends in higher education and align university outcomes with the requirements of development and the knowledge society.

Keywords: Strategic Objectives, Educational Foundations, Qassim University, University of Oxford.

مقدمة الدراسة:

تشهد مؤسسات التعليم الجامعي في هذا العصر تحولات متسارعة نتيجة التغيرات المتلاحقة في جوانب المعرفة والتقنية والاقتصاد العالمي، الأمر الذي جعل الجامعات تتبنى ممارسات تخطيطية حديثة تضمن لها الاستجابة الإيجابية مع هذه التحولات، وتعزيز مبادئ التنافسية العالمية، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد توجهاتها المستقبلية، وخصوصًا استراتيجية تحديد الأهداف والتي تُعد عنصرًا محوريًا في هذا التخطيط، لما لها من دور في توجيه السياسات الأكاديمية والبحثية وتحديد أولويات العمل (Bryson, 2018)، وفي هذا السياق تشير الأدبيات الحديثة في التعليم الجامعي إلى أن وضوح الأهداف يسهم في مساعدة الجامعات على تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية وتطوير أدائها المؤسسي في بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية العالمية والتحديث المستمر (Altbach, Reisberg, & de Wit, 2023).

كما تؤكد دراسات التعليم الجامعي على أن الأهداف الاستراتيجية تدعم توجيه أنشطة الجامعات في تحقيق التكامل بين وظائفها الرئيسة المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى تعزيز الابتكار والتفاعل مع احتياجات المجتمع والاقتصاد المعرفي (Marginson, 2016)، وفي هذا السياق أصبحت الجامعات تسعى إلى بناء أهداف استراتيجية تعكس دورها كمؤسسات لإنتاج المعرفة وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز التنمية المستدامة، الأمر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسة لضمان جودة التعليم الجامعي وتعزيز تأثيره المجتمعي (Salmi, 2021).

وتعد جامعة أكسفورد التي تقع في مدينة أكسفورد بالمملكة المتحدة من أقوى الجامعات العالمية وأكثرها تأثيرًا في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ويعود تاريخها إلى القرن الثاني عشر، الأمر الذي يجعلها من أعرق الجامعات الناطقة باللغة الإنجليزية، وتضم منظومة أكاديمية كبيرة تشمل عددًا من الكليات والمعاهد البحثية التي تقدم برامج تعليمية وبحثية في تخصصات علمية وإنسانية مختلفة، كما تتميز الجامعة بمكانتها الدولية في مجالات البحث العلمي والتعليم الجامعي، حيث تسهم بفعالية في إنتاج المعرفة وتعزيز الابتكار العلمي وتجويد التعاون البحثي الدولي، مما مكنها لتكون من أبرز الجامعات العالمية تأثيرًا في إنتاج المعرفة والبحث العلمي (University of Oxford, 2024).

أما جامعة القصيم فهي إحدى الجامعات الحكومية الرائدة في السعودية، ويقع مقرها الرئيس في مدينة بريدة بمنطقة القصيم، حيث تأسست عام (2004م) بعد دمج عدد من الكليات في المنطقة التابعة لجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهي جامعة حديثة أسوة بجامعة أكسفورد العريقة، وقد قدمت منذ تأسيسها تعليم نوعي وبرامج أكاديمية وبحثية متطورة، وتضم الجامعة سبع عشرة

كلية تقدم برامجها الأكاديمية في مقرها الرئيس بمدينة بريدة إضافة إلى فروعها في عدد من محافظات المنطقة، وتشمل هذه البرامج مختلف التخصصات الصحية والهندسية والعلمية والإدارية، والإنسانية والاجتماعية، وتسعى لبناء بيئة تعليمية مبتكرة وتعزيز البحث العلمي والإسهام في خدمة المجتمع بما يواكب تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، كما تتبنى رؤية استراتيجية تقوم على تحقيق الريادة الوطنية في التعليم والبحث والاستدامة وتعزيز الشراكة الفاعلة على المستويين الوطني والعالمي (جامعة القصيم، 2024).

مشكلة الدراسة:

تناولت العديد من الأبحاث العلمية الأهداف الاستراتيجية في الجامعات وأهمية دورها في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة التعليم الجامعي، ففي السياق العربي، أشارت دراسة الهبدان (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بفعالية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية، وأن وضوح الأهداف الاستراتيجية يساعد على توجيه الجهود المؤسسية لتحقيق غايات الجامعة بكفاءة عالية، كما أشارت دراسة الجهني (2023) إلى أن فاعلية تنفيذ الخطط تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الأهداف الاستراتيجية واتساقها مع السياسات المؤسسية، وفي الاتجاه نفسه، قدمت دراسة ابن جمعة والجهني (2024) نقدًا تحليليًا للخطة الاستراتيجية في إحدى الجامعات السعودية، وأشارت إلى ضرورة وجود معايير علمية دقيقة لتحليل الخطط الاستراتيجية وبخاصة ما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية واتساقها مع عناصر الخطة التنفيذية وأساليب التقويم والمتابعة، كما بينت دراسة العتيبي (2025) أن مؤشرات الأداء المؤسسية ذات دور رئيسي في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي بعمليات القياس والتقويم المؤسسي.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد أكدت دراسات عديدة الدور الرئيس للأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث توصلت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) إلى أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ترتبط بمدى اتساقه مع أنظمة الأداء المؤسسي، وأن تحديد الأهداف الاستراتيجية يسهم في تجويد القرارات المؤسسية وربطها بالموارد البشرية والمالية، كما أشار أولكوت (Olcott, 2024) إلى أن الجامعات في حاجة إلى ما يعرف بإعادة الضبط الاستراتيجي من خلال مراجعة أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية في ضوء التحولات الاجتماعية والتكنولوجية المستمرة، وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة غريفز وإريكسون (Graves & Erickson, 2024) أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ممارسة شائعة في التعليم الجامعي، إلا أن فاعليته تعتمد على درجة مشاركة الفاعلين الأكاديميين في بناء الأهداف الاستراتيجية وتبني تنفيذها، كما أظهرت دراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025) التي ناقشت الخطط الاستراتيجية في عدد من الجامعات الأسترالية أن بعض الخطط تتسم بطموحها الخطابي، لكنها تفتقر إلى عناصر جوهرية كوضوح الأهداف وقابليتها للتنفيذ والقياس.

وتشير هذه الدراسات إلى أن الأهداف الاستراتيجية تمثل عنصرًا جوهريًا في أداء الجامعات، إلا أن فاعليتها لا تقاس بمجرد تضمينها في وثائق التخطيط، بل بمدى اتساقها مع الأسس الفكرية والتربوية التي تستند إليها الجامعات في تحديد رؤيتها ورسالتها، كما تكشف هذه الأدبيات عن وجود حاجة كبيرة إلى تحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأطر التربوية التي توجهها، بما يساهم على فهم طبيعة الفلسفة التعليمية الكامنة خلفها، ومدى اتساقها مع أدوار الجامعة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

كما لاحظ الباحث من خلال عمله الأكاديمي؛ ومشاركته في عدد من المجالس واللجان الأكاديمية، وحضوره لعدد من المؤتمرات واللقاءات والندوات المتخصصة في المجالات الأكاديمية، وجود اهتمام كبير بالأهداف الاستراتيجية في الجامعات، بوصفها إطارًا مرجعيًا لأداء الجامعات في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وقد ساهمت هذه الخبرة الميدانية أيضًا في تعميق وعي الباحث بأهمية دراسة الأهداف الاستراتيجية في الجامعات وتحليلها في ضوء الأسس التربوية، بما يساعد على فهم دور هذه الأهداف في توجيه السياسات الأكاديمية للجامعات.

وانطلاقًا مما سبق، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى تحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس التربوية التي تستند إليها، وذلك من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين الأهداف الاستراتيجية لجامعة القصيم وجامعة أكسفورد؛ بهدف التعرف على طبيعة هذه الأهداف، وتحليل أبعادها التربوية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، بما يسهم في الفهم العميق بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وإبراز الأسس التربوية التي تقوم عليها هذه الأهداف.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة أن تجيب على الأسئلة التالية:

1- ما الأهداف الاستراتيجية المعلنة في جامعتي القصيم وأكسفورد كما وردت في وثائقهما الرسمية؟

2- ما الأسس التربوية التي تستند إليها الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين؟

3- ما أوجه التشابه والاختلاف بين الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين في ضوء الأسس التربوية؟

4- إلى أي مدى تعكس الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين التوجهات المعاصرة لوظائف الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- التعرّف إلى الأهداف الاستراتيجية المعلنة في جامعتي القصيم وأكسفورد كما وردت في وثائقهما الرسمية.

2- تحليل الأسس التربوية التي تستند إليها الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد.

3- الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد في ضوء الأسس التربوية.

4- تحديد مدى انعكاس الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد للتوجهات المعاصرة لوظائف الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من دراستها لموضوع الأهداف الاستراتيجية للجامعات من زاوية تربوية تحليلية تربط بين التخطيط الاستراتيجي والأسس التربوية التي تقوم عليها الجامعات، حيث تسهم الدراسة في تناول الإطار المعرفي المرتبط بتحليل الأهداف الاستراتيجية في التعليم الجامعي، من خلال الكشف عن الأبعاد التربوية التي تستند إليها هذه الأهداف، وتحليلها في ضوء الوظائف الرئيسة للجامعة المعاصرة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تضيف الدراسة بعدًا مقارنًا بين جامعة عالمية عريقة مثل جامعة أكسفورد وجامعة وطنية مثل جامعة القصيم، الأمر الذي يسهم في تعميق الوعي العلمي بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف في بناء الأهداف الاستراتيجية في ضوء الأسس التربوية التي توجهها.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل فيما تقدمه نتائجها من مؤشرات علمية تساعد في تطوير صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وإبراز ضرورة اتساق هذه الأهداف مع الأسس التربوية التي تعكس فلسفة التعليم الجامعي ووظائفه المختلفة، كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم القيادات وصناع القرار الجامعي عند إعداد الخطط الاستراتيجية أو تطويرها.

مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

الأهداف الاستراتيجية:

تعرف الأهداف الاستراتيجية اصطلاحًا: بأنها الغايات الأساسية طويلة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ضوء رسالتها ورؤيتها، والتي تمثل ترجمة عملية للتوجهات العامة للمؤسسة وتحدد مسار عملها المستقبلي (الهبدان، 2021).

وتعرف الأهداف الاستراتيجية إجرائيًا بأنها الغايات المعلنة في الوثائق والخطط الاستراتيجية الرسمية لجامعتي القصيم وأكسفورد، والتي تعكس توجهاتهما المؤسسية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتم تحليلها في ضوء الأسس التربوية التي تستند إليها.

الأسس التربوية:

تعرف الأسس التربوية اصطلاحًا: بأنها المبادئ الفلسفية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يستند إليها النظام التربوي، والتي توجه أهداف التربية وسياساتها وبرامجها التعليمية وتحدد طبيعة العملية التربوية في المجتمع (مرسي، 2001).

وتعرف الأسس التربوية إجرائيًا بأنها الأبعاد الفكرية التي يمكن من خلالها تفسير الأهداف الاستراتيجية للجامعات محل الدراسة، وتشمل الأبعاد الفلسفية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمعرفية التي تعكس دور الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الدراسة المقارنة:

تعرف الدراسة المقارنة اصطلاحًا: بأنها منهج بحثي يقوم على تحليل النظم التربوية في أكثر من مجتمع أو مؤسسة تعليمية بهدف الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها وتفسيرها في ضوء العوامل التربوية والاجتماعية المؤثرة فيها (عبيدات، عبد الحق، وعدس، 2014).

وتعرف الدراسة المقارنة إجرائيًا: بأنها تحليل الأهداف الاستراتيجية المعلنة في جامعة القصيم وجامعة أكسفورد ومقارنتها في ضوء الأسس التربوية التي تستند إليها، للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينهما في صياغة الأهداف الاستراتيجية وتوجهاتها.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات عينة الدراسة كما جاءت في وثائقها الرسمية، وذلك من خلال الكشف عن طبيعة هذه الأهداف ومجالاتها، وتحليلها في ضوء الأسس التربوية التي تستند إليها، كما تتناول الدراسة تحليل مدى ارتباط الأهداف الاستراتيجية بوظائف الجامعة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى الكشف عن طبيعة التشابه والاختلاف بين الجامعتين في صياغة هذه الأهداف واتجاهاتها.

بينما تتمثل الحدود المكانية للدراسة في جامعتين هما: جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية، وجامعة أكسفورد في المملكة المتحدة، وقد تم اختيارهما لتمثيل نموذجين مختلفين في التعليم الجامعي؛ إذ تمثل جامعة القصيم إحدى الجامعات المحلية في المملكة العربية السعودية، في حين تمثل جامعة أكسفورد الجامعات العالمية وأكثرها تقدمًا في التصنيفات الدولية، الأمر الذي يتيح إجراء مقارنة علمية تكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في الأهداف الاستراتيجية بين جامعة وطنية وجامعة عالمية.

فيما تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في عام (2025) والذي يشهد تحولات متسارعة في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية نتيجة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وفي إطار الخطط الوطنية الرامية إلى تطوير الجامعات وتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

الدراسات السابقة:

تسهم الدراسات السابقة في إيضاح الإطار المعرفي لموضوع الدراسة، وتسهم في التعرف على الجهود العلمية السابقة التي تناولت الموضوع، كما تمكن الباحث من تحديد موقع دراسته في سياق الدراسات العلمية في نفس بالمجال، وتكمن أهمية الدراسات السابقة في الكشف عن الاتجاهات البحثية السائدة، وتحديد ما تضمنت الدراسات من نتائج، الأمر الذي يساهم في تحديد الفجوة البحثية التي يمكن معالجتها، وفي ضوء ذلك سيتم استعراض عدد من الدراسات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية في الجامعات، وذلك وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث؛ بهدف تتبع التطور العلمي لهذا الموضوع عبر الزمن، وفيما يلي استعراض هذه الدراسات:

دراسة المخلفي (2020) التي هدفت للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (83) عضوًا، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال معايير التخطيط الاستراتيجي حصلت على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جدًا، بينما جاء مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، وأوضحت الدراسة وجود فروقًا إحصائية بين عدد من المتغيرات.

فيما هدفت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الجامعات، ووظفت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعددة، حيث تم تحليل عدد من خطط الجامعات الأوروبية، وأشارت نتائجها إلى أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يعتمد على وضوح الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها بمؤشرات الأداء المؤسسي، كما أكدت على أهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي في تطوير أداء الجامعات.

أما دراسة الهبدان (2021) فقد هدفت للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء القيادات في الجامعات السعودية، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت الأدوات على عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وأشارت نتائجها إلى أن التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء القيادي في الجامعات، وأن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساهم في توجيه العمل المؤسسي وتحسين مستوى الأداء الإداري والأكاديمي.

وكشفت دراسة الجهني (2023) عن العلاقة بين تعاقب القيادات الأكاديمية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في جامعة طيبة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الأداة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية يتأثر بمستوى الاستقرار القيادي داخل الجامعة، كما أكدت أهمية وضوح الأهداف لضمان استمرارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

كما كشفت دراسة غريفز وإريكسون (Graves & Erickson, 2024) تصورات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الأداة على عدد من الجامعات، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ممارسة شائعة في الجامعات، إلا أن درجة تأثيره مرتبط بمدى مشاركة الأكاديميين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

وأجرى أولكوت (Olcott, 2024) دراسة تناولت إعادة ضبط الأولويات الاستراتيجية في الجامعات، وهدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي لمراجعة الأهداف الاستراتيجية في الجامعات في ظل المتغيرات العالمية المستمرة، ووظفت الدراسة المنهج التحليلي، وأشارت نتائجها إلى أن الجامعات بحاجة لمراجعة أهدافها الاستراتيجية بصورة دورية، لضمان اتساقها مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المستمرة.

وهدفت دراسة ابن جمعة والجهني (2024) لتحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية، واعتمدت على المنهج التحليلي، حيث تم تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق بعض المعايير العلمية، وأشارت النتائج إلى وجود تباين في وضوح الأهداف الاستراتيجية وارتباطها بالخطة التنفيذية، كما أكدت على أهمية تطوير آليات صياغة الأهداف بما يضمن وضوحها وقابليتها للتطبيق والقياس.

كما هدفت دراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025) إلى تحليل خطط أربعين جامعة من الجامعات الأسترالية للكشف عن مدى تضمينها لعناصر استراتيجية واضحة، ووظفت المنهج التحليلي المقارن، وأظهرت النتائج أن أغلب الخطط الاستراتيجية تتسم بطموحها الخطابي، وتفتقر إلى وضوح الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات القياس المرتبطة بها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعات ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية، كما اتفقت هذه الدراسات على أن الأهداف الاستراتيجية تمثل عنصرًا محوريًا في الخطط الاستراتيجية للجامعات، وأن وضوح هذه الأهداف وارتباطها بمؤشرات الأداء المؤسسي يسهم في الرفع من فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتوجيه العمل المؤسسي نحو تحقيق الرسالة الأكاديمية والبحثية والخدمية للجامعة.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق، إلا أن هناك زوايا للاختلاف في تناولها لموضوع الأهداف الاستراتيجية في التعليم الجامعي؛ حيث ركزت بعض الدراسات على دور التخطيط الاستراتيجي في تجويد الأداء المؤسسي والقيادي في الجامعات، كما في دراسة الهبدان (2021)، فيما اهتمت دراسات أخرى بتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي كما في دراسة بيوندي وروسو Biondi & (Russo, 2022)، كما تناولت دراسات أخرى تحليل الخطط الاستراتيجية في الجامعات كما في دراسة ابن جمعة والجهني (2024) ودراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025).

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات في إظهار دور الأهداف الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن معظمها ركز على المجالات الإدارية والتنظيمية، في حين لم تحظَ الأبعاد التربوية باهتمام كافٍ، كما يلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت مقارنة الأهداف الاستراتيجية بين الجامعات في سياقات تعليمية مختلفة، وغياب المقارنة بين الجامعات العربية والجامعات والدولية.

وبناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل الأهداف الاستراتيجية في ضوء الأسس التربوية التي تستند إليها، وإجراء دراسة تحليلية مقارنة بين جامعة القصيم وجامعة أكسفورد، بما يسهم في الكشف عن الأبعاد التربوية التي تقوم عليها الأهداف الاستراتيجية للجامعات، والاستفادة من الخبرات الدولية في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد منهجها التحليلي المقارن، إضافة إلى الاستفادة منها في تفسير النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الأدبيات العلمية في هذا المجال.

الإطار النظري:

يعتبر الإطار النظري إطارًا تفسيريًا يساعد الباحث على فهم الظاهرة وتحليلها في ضوء أسس فكرية ونظرية محددة، وفي الدراسات التي تتناول الأهداف الاستراتيجية للجامعات، لا تقتصر مهمة الإطار النظري على تقديم تفسير نظري أو تنظيمي فحسب، بل يمتد إلى إيضاح المنطلقات الفكرية والتربوية التي تحكم صياغة هذه الأهداف، وطبيعة العلاقة بين الجامعة وبيئتها وأدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية، ومن هذا المبدأ، تستند الدراسة الحالية إلى ثلاث نظريات تعد أكثر النظريات اتصالًا بالموضوع، وهي: نظرية النظم، ونظرية أصحاب المصلحة، والنظرية المؤسسية.

تعد نظرية النظم من النظريات التفسيرية التي يعتمد عليها في تحليل أنظمة المؤسسات الأكاديمية؛ إذ تنظر إلى المؤسسة بوصفها نظامًا يتفاعل بصورة مستمرة مع البيئة المحيطة من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، وقد أوضح برتالانفي (Bertalanffy, 1968) أن جوهر هذه النظرية يقوم على فهم الظواهر بوصفها أنظمة متماسكة تتأثر عناصرها ببعضها، ولا يمكن تفسيرها تفسيرًا دقيقًا بمعزل عن علاقاتها الداخلية والخارجية، وفي ضوء مقولات هذه النظرية يمكن النظر إلى الجامعة بوصفها نظامًا يتأثر بالمجتمع وسوق العمل والتطورات العالمية، ومن ثم فإن أهدافها الاستراتيجية لا تصاغ في فراغ أو في معزل عن هذه المؤثرات، بل لابد أن تعكس تفاعل الجامعة مع البيئة المحيطة وما تفرضه من متطلبات وتحديات، وتفيد هذه النظرية أيضًا في تفسير شمول الأهداف الاستراتيجية لأدوار الجامعات المختلفة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تعكس تفاعل الجامعة مع المدخلات البيئية ومؤسسات الاعتماد والتصنيف وسوق العمل.

أما نظرية أصحاب المصلحة فتعد من النظريات الأقوى ارتباطًا بتحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وقد طرح فريمان (Freeman, 1984) هذه النظرية على افتراض أن نجاح المؤسسة واستمرارها يعتمدان على قدرتها على الوصول لأصحاب المصلحة الفاعلين فيها والمتأثرين بها، وأخذ مصالحهم وتوقعاتهم بعين الاعتبار عند بناء السياسات والقرارات الاستراتيجية، ووفق هذه الرؤية، لا يمكن فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة إلا بوصفها انعكاسًا للعلاقات التي تربط الجامعة بطلبتها وأساتذتها والقيادات الأكاديمية والخريجين وأرباب العمل والجهات الحكومية والمجتمع المحلي والدولي، ومن هنا تساهم هذه النظرية في تفسير لماذا تتجه الجامعات في خططها الاستراتيجية إلى تضمين أهداف ترتبط بجودة التعليم، والتميز البحثي، وخدمة المجتمع، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الشراكات، وتحقيق الاستدامة؛ إذ إن هذه الأهداف تعتبر استجابة مباشرة لتوقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم، وفي سياق الدراسة الحالية تتيح هذه النظرية تحليل الأهداف الاستراتيجية لجامعتي القصيم وأكسفورد في ضوء طبيعة الفئات التي تخاطبها تلك الأهداف، ومدى سعي الجامعة لمراعاة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

فيما تقدم **النظرية المؤسسية** إطارًا جوهريًا لفهم الكيفية التي تتشكل بها الأهداف الاستراتيجية، ولا سيما في المؤسسات التي تعتبر جزءًا من بيئات تنظيمية وثقافية واسعة، ويشير سكوت (Scott, 2014) إلى أن المؤسسات لا تعمل فقط بدافع الكفاءة الداخلية، بل تتأثر أيضًا بالضوابط والمعايير والقيم والتوقعات الاجتماعية التي تمنحها شرعيتها، وفي ضوء مقولات هذه النظرية يمكن فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعات ليس بوصفها تعبير عن أولويات داخلية فقط، بل أيضًا كونها استجابة لمتطلبات أنظمة التعليم العالي، وهيئات الاعتماد الأكاديمي، والتصنيفات الدولية، والسياسات المحلية، والاتجاهات السائدة في الحوكمة الأكاديمية، ومن هنا تفسر النظرية المؤسسية اتجاه الجامعات نحو تضمين أهداف استراتيجية تتعلق بالجودة والاعتماد والتميز الأكاديمي والابتكار والاستدامة؛ لأن هذه المجالات تمثل معايير مؤسسية تمنح الجامعة الاعتراف والاعتماد في بيئتها المحلية والدولية، وفي الدراسة الحالية تفيد هذه النظرية في تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين أهداف الجامعتين عينة الدراسة؛ إذ يمكن النظر إلى أوجه التشابه بوصفها انعكاسًا لضوابط ومعايير مشتركة في التعليم الجامعي، في حين قد تشير أوجه الاختلاف لخصوصية السياق الثقافي والتنظيمي لكل جامعة.

وبذلك يوفر هذا الإطار النظري أساسًا ملائمًا لتحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس التربوية؛ فتنظر نظرية النظم إلى الجامعة بوصفها كيانًا مفتوحًا متفاعلًا مع البيئة، وتشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أهمية تعدد الأطراف المؤثرة في صياغة الأهداف الاستراتيجية، بينما تفسر النظرية المؤسسية أثر السياق التنظيمي والثقافي في تشكيل تلك الأهداف، ومن خلال التكامل بين هذه النظريات

يمكن للدراسة الحالية أن تقدم قراءة دقيقة للأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد، لا من حيث مدلولها الظاهر فقط، بل من حيث الأسس التربوية التي تقف وراء صياغتها.

منهجية الدراسة:

وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (تحليل المحتوى)؛ وهو أحد المناهج البحثية التي تستخدم في دراسة المجالات التربوية من خلال تحليل المواد المكتوبة المرتبطة بموضوع الدراسة بهدف تفسيرها والكشف عن مضامينها، ويُعد تحليل الوثائق من الأساليب الرئيسة في البحوث التربوية التي تهدف إلى دراسة السياسات والخطط والاستراتيجيات، لما يوفره من قدرة على تحليل البيانات المكتوبة بصورة منهجية للكشف عن المضامين والأفكار التي تتضمنها.

ويشير طعيمة (2004) إلى أن تحليل المحتوى يُعد من الأساليب العلمية التي تستخدم في دراسة الوثائق والنصوص، ويعرّفه بأنه أسلوب من أساليب البحث العلمي الذي يهدف إلى الوصف المنظم للمضمون الظاهر في النص من خلال تصنيف هذا المضمون وتحليله بطريقة تسمح باستخلاص الدلالات والمعاني الكامنة فيه.

وانطلاقًا من طبيعة هذه الدراسة الهادفة إلى تحليل الأهداف الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس التربوية، فقد تم توظيف هذا المنهج لتحليل الخطط الاستراتيجية للجامعات عينة الدراسة بهدف التعرف على طبيعة الأهداف الاستراتيجية الواردة فيها وتحليلها في ضوء الأبعاد التربوية التي تستند إليها.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في وثيقتي الخطتين الاستراتيجيتين لجامعة القصيم وجامعة أكسفورد، وقد تم اختيار هاتين الجامعتين لتمثيل نموذجين مختلفين في التعليم الجامعي؛ إذ تمثل جامعة القصيم إحدى الجامعات الوطنية في المملكة العربية السعودية، في حين تمثل جامعة أكسفورد واحدة من الجامعات العالمية العريقة، الأمر الذي يتيح إجراء تحليل مقارن للأهداف الاستراتيجية بين جامعة وطنية وجامعة عالمية.

أداة الدراسة:

وظفت الدراسة بطاقة تحليل المحتوى لجمع البيانات وتنظيمها وتحليلها، وتقوم هذه الأداة على تحليل الأهداف الاستراتيجية الواردة في وثائق الخطط الاستراتيجية للجامعتين عينة الدراسة في ضوء الفئات التحليلية المستمدة من الأسس التربوية التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد أهدافها الاستراتيجية، وقد تم تصميم بطاقة التحليل بحيث تحتوي على مجموعة من المحاور التي تسمح بتصنيف الأهداف الاستراتيجية وتحليلها بصورة علمية، بما يساهم في الكشف عن الأبعاد التربوية التي تعكسها هذه الأهداف، إضافة إلى تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعتين في صياغة أهدافهما الاستراتيجية.

وفي إطار دعم الإجراءات المنهجية للدراسة، تم توظيف عدد من التقنيات الرقمية للمساهمة في تنظيم البيانات وتحليلها وتوثيقها بصورة منهجية، من خلال استخدام التطبيقات الرقمية في مراحل إعداد الدراسة، بدءًا من جمع البيانات وتنظيمها، إلى تحليل الوثائق وكتابة التقرير البحثي، حيث تم استخدام تطبيقات Microsoft Office، ولا سيما برنامج Word في كتابة وتنسيق الدراسة، إضافة إلى استخدام OneNote في تدوين الملاحظات وتنظيم الأفكار المتعلقة بعملية التحليل بما يساهم في الرجوع إليها بيسر وسهولة.

كما تم الاستفادة من بعض أدوات Artificial Intelligence (AI) الداعمة للبحث العلمي في المراجعة اللغوية وتحسين الصياغة الأكاديمية، وكذلك في الترجمة العلمية للنصوص بما يدعم دقة التعبير في النصوص العربية والإنجليزية، وفي جانب إدارة الملفات وحفظها تم استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية مثل Google Drive وGoogle Docs التي وفرت بيئة رقمية آمنة لحفظ الملفات البحثية وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة، كما تم الاستفادة من قواعد المعلومات الرقمية في الوصول إلى المصادر العلمية الموثوقة، ومن أبرزها المكتبة الرقمية السعودية وGoogle Scholar، حيث أسهمت هذه القواعد في تسهيل الوصول إلى الدراسات السابقة، والكتب العلمية في مجالات الدراسة، وقد أسهم توظيف هذه التقنيات الرقمية مجتمعة في دعم إجراءات إعداد الدراسة ابتداءً من جمع البيانات وتنظيمها، مرورًا بتحليل الوثائق، وانتهاءً بكتابة التقرير البحثي وتنسيقه وفق معايير الكتابة الأكاديمية.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفق تساؤلاتها، ووفق نتائج تحليل الأهداف الاستراتيجية الواردة في الوثائق الرسمية لجامعتي القصيم واكسفورد باستخدام بطاقة تحليل المحتوى التي تم إعدادها لهذا الغرض:

أولًا: إجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما الأهداف الاستراتيجية المعلنة في جامعتي القصيم وأكسفورد كما وردت في وثائقهما الرسمية؟

أظهرت نتائج تحليل الوثائق أن الأهداف الاستراتيجية للجامعتين عينة الدراسة معلنة ضمن خططهما الاستراتيجية ومواقعها الرسمية، وقد تبين من تحليل هذه الخطط، أن الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم تضمنت ثمانية أهداف استراتيجية تمثل التوجهات العامة للجامعة خلال فترة الخطة، وتشمل هذه الأهداف تأكيد جودة التعليم وتحقيق التميز العلمي، ورفع الجدارة والقدرة التنافسية والمهنية للطلبة، وتعزيز الهوية البحثية وتحسين البحوث التطبيقية والابتكار بما يسهم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، إضافة إلى تحسين وحوكمة الأداء الإداري وتعزيز الرضا والولاء المؤسسي، وتحسين الأداء التقني والمعلوماتي وتعزيز التحول الرقمي، وتنمية وقف الجامعة وتنويع مصادر التمويل وتحسين كفاءة الإنفاق، واستكمال البنية

التحتية وتطويرها واستدامتها، وتعزيز الشراكة والتبادل المعرفي وطنيًا ودوليًا، وتشير هذه الأهداف مجتمعة إلى أن جامعة القصيم تتبنى توجهًا استراتيجيًا شاملًا ومتكاملًا يسعى إلى تطوير جودة التعليم الجامعي وتعزيز البحث العلمي ودعم الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي وتعزيز الشراكات المجتمعية.

أما في جامعة أكسفورد، فقد أظهر تحليل الوثائق الاستراتيجية المنشورة في الموقع الرسمي للجامعة أن توجهاتها الاستراتيجية تتمحور حول عدد من المحاور الرئيسة التي تتمثل في تعزيز التميز في البحثي والاكتشاف المعرفي، وتقديم تعليم جامعي عالي الجودة قائم على الإبداع، وتعزيز التعاون متعدد التخصصات، وتوسيع التأثير المجتمعي والعالمي للجامعة، إضافة إلى تعزيز التنوع والشمول في المجتمع الجامعي ودعم الاستدامة والمسؤولية المؤسسية، وتعكس هذه الأهداف توجهًا استراتيجيًا يركز على تعزيز المكانة العالمية للجامعة في مجالات البحث العلمي والتعليم، وتوسيع تأثيرها المعرفي والمجتمعي على المستوى الدولي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه عدد من الدراسات التي أكدت أهمية الأهداف الاستراتيجية في توجيه عمل الجامعات وتعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها المؤسسية، ومنها دراسة الهبدان (2021) التي أشارت إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يسهم في توجيه العمل المؤسسي وتحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات، كما بينت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الأهداف الاستراتيجية وارتباطها بالأداء المؤسسي، كما أشارت دراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025) إلى أن الخطط الاستراتيجية في الجامعات تمثل إطارًا مهمًا لتحديد الأولويات وتوجيه أنشطة التعليم والبحث العلمي.

كما أن هذه النتيجة تتسق مع مقولات نظرية النظم التي تشير إلى أنه يمكن فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعات بوصفها استجابة تنظيمية لتفاعل الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ تعمل الجامعة بوصفها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية المحيطة بها، ومن ثم فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يمثل آلية لتنظيم العلاقة بين مدخلات النظام الجامعي وعملياته ومخرجاته، أما من منظور مقولات نظرية أصحاب المصلحة فإن الأهداف الاستراتيجية للجامعات تتحدد كاستجابة لتوقعات الأطراف المختلفة المرتبطة بالمؤسسة الجامعية مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وسوق العمل والمجتمع، وهو ما يفسر وجود أهداف استراتيجية في مجالات تتعلق بجودة التعليم والبحث العلمي والشراكات المجتمعية ومتطلبات سوق العمل، وفي ضوء النظرية المؤسسية يمكن تفسير التشابه العام في بعض المجالات الاستراتيجية بين الجامعتين بوصفه انعكاسًا لتأثير المعايير المؤسسية العالمية في التعليم الجامعي، مثل معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتنافسية العالمية.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد تمثل إطارًا توجيهيًا لعمل الجامعتين يعكس أولوياتهما المهنية في مجالات التعليم والبحث العلمي والتطوير المؤسسي

والتأثير المجتمعي، مع وجود اختلاف نسبي في درجة التركيز على بعض المجالات تبعًا للسياق المؤسسي والوطني لكل جامعة.

ثانيًا: إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: ما الأسس التربوية التي تستند إليها الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد؟

أظهرت نتائج تحليل محتوى الأهداف الاستراتيجية في وثائق جامعتي القصيم وأكسفورد أن هذه الأهداف لا تنحصر في كونها توجهات تنظيمية أو إدارية فقط، بل أنها تستند إلى مجموعة من الأسس التربوية التي تعكس فلسفة التعليم الجامعي الحديث، وقد أظهر تحليل الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين استنادها إلى عدد من الأسس التربوية الرئيسة التي تقوم عليها، ويمكن تصنيفها في خمسة أسس رئيسية هي: الأساس المعرفي، والأساس الاجتماعي، والأساس الاقتصادي، والأساس الثقافي، والأساس المؤسسي.

ففيما يتعلق **بالأساس المعرفي**، أظهرت نتائج التحليل أن كلا الجامعتين توليان اهتمامًا بارزًا بإنتاج المعرفة وتطويرها من خلال تعزيز جودة التعليم الجامعي ودعم البحث العلمي والابتكار، ويتضح ذلك في أهداف جامعة القصيم المرتبطة بتأكيد جودة التعليم وتعزيز الهوية البحثية وتحسين البحوث التطبيقية، كما يظهر في أهداف جامعة أكسفورد التي تركز على التميز البحثي وتعزيز الاكتشاف المعرفي والتعاون متعدد التخصصات، ويعكس هذا التوجه إدراك الجامعات لدورها بوصفها مؤسسات لإنتاج المعرفة وتسويقها، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات المعاصرة في التعليم الجامعي التي تؤكد مركزية البحث العلمي والابتكار في تحقيق التقدم المعرفي وتنمية المجتمع.

أما **الأساس الاجتماعي** فيظهر في الأهداف التي تعكس ارتباط الجامعة بالمجتمع ودورها في خدمة التنمية المجتمعية، حيث تضمنت الأهداف الاستراتيجية لجامعة القصيم تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي مع المؤسسات الوطنية والدولية، إضافة إلى تطوير كفاءة الطلبة بما يعزز قدرتهم على الإسهام في تنمية المجتمع، وفي المقابل، أكدت أهداف جامعة أكسفورد على تعظيم التأثير المجتمعي للجامعة على المستوى المحلي والدولي، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات المعاصرة أصبحت تنظر إلى نفسها بوصفها مؤسسات ذات مسؤولية اجتماعية تسهم في معالجة قضايا المجتمع وتطويره.

وفيما يتعلق **بالأساس الاقتصادي**، أظهرت نتائج التحليل أن بعض الأهداف الاستراتيجية تعكس اهتمام الجامعات بدورها في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستدامة المالية، ويتضح ذلك بجلاء في أهداف جامعة القصيم التي تضمنت تنمية وقف الجامعة وتنويع مصادر التمويل وتحسين كفاءة الإنفاق، وهو ما يشير إلى توجه الجامعات نحو تعزيز الاستدامة المالية لديها، كما يظهر هذا البعد في توجهات جامعة أكسفورد نحو تعزيز الابتكار والتعاون البحثي الذي يسهم في دعم الاقتصاد المعرفي.

أما **الأســاس الثقافي** فيظهر في الأهداف التي تعكس قيم الجامعة وهويتها الثقافية والفكرية، مثل تعزيز التنوع والشــمول في المجتمع الجامعي في جامعة أكســفورد، إضــافة إلى تعزيز الشــراكات المعرفية والتفاعل العلمي في جامعة القصــيم، ويشــير ذلك إلى إدراك الجامعات لأهمية البيئة الثقافية المتنوعة في دعم الإبداع العلمي وتعزيز الحوار المعرفي بين الثقافات المختلفة.

وفيما يتعلق **بالأساس المؤسسي**، فقد أظهرت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تتضمن توجهات واضحة لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة والارتقاء بكفاءة الإدارة الجامعية، ويتضح ذلك في أهداف جامعة القصــيم المرتبطة بتحســين وحوكمة الأداء الإداري، وتعزيز التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية، كما يظهر في توجهات جامعة أكســفورد نحو تعزيز الاســتدامة والتطوير التنظيمي، ويعكس هذا التوجه إدراك الجامعات لأهمية الحوكمة المؤسسية في دعم جودة الأداء الجامعي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؛ إذ أكدت دراسة الهبدان (2021) أن الأهداف الاستراتيجية تمثل إطارًا يوجه العمل المؤسسي في الجامعات ويعكس أولوياتها التعليمية والبحثية والتنموية، كما أوضــحت دراســة بيوندي وروســو (Biondi & Russo, 2022) أن التخطيط الاســتراتيجي في الجامعات يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، كذلك أشارت دراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025) إلى أن الخطط الاستراتيجية في الجامعات تتضمن عادة مجموعة من الأهداف التي تعكس الأدوار المختلفة للجامعة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما يمكن تفسير هذه النتائج من منظور مقولات نظرية النظم التي أشارت إلى أنه يمكن فهم الأسس التربوية بوصــفها تعبيرًا عن تفاعل الجامعة مع بيئتها المختلفة، حيث تســعى الجامعة إلى تحقيق التوازن بين وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية اســتجابة للمتغيرات المحيطة بها، أما من منظور نظرية أصــحاب المصلحة فإن تنوع الأهداف الاستراتيجية يعكس اهتمام الجامعات بالاستجابة لتوقعات مختلف الأطراف المرتبطة بها، مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع وسوق العمل، وفي ضوء النظرية المؤسسية يمكن تفسير تشابه بعض الأبعاد التربوية في أهداف الجامعات المختلفة بوصفه انعكاسا لتأثير المعايير المؤسسية العالمية في التعليم الجامعي، مثل معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتنافسية البحثية.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن الأهداف الاســتراتيجية في جامعتي القصــيم وأكســفورد تســتند إلى منظومة متكاملة من الأســس التربوية التي تعكس فلســفة التعليم الجامعي الحديث، والتي تؤكد دور الجامعة في إنتاج المعرفة وخدمة المجتمع ودعم التنمية الاقتصادية وتعزيز الحوكمة المؤسسية، مع اختلاف نسبي في درجة التركيز على بعض هذه الأبعاد تبعًا للسياق المؤسسي والثقافي لكل جامعة.

ثالثًا: إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: ما أوجه التشابه والاختلاف بين الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد في ضوء الأسس التربوية؟

أظهرت نتائج التحليل المقارن للأهداف الاستراتيجية في وثائق جامعتي القصيم وأكسفورد وجود أوجه تشابه واختلاف تعكس طبيعة السياق المؤسسي والثقافي لكل جامعة، كما تعكس في الوقت نفسه عددًا من القواسم المشتركة التي أصبحت سمة للجامعات المعاصرة في ظل التحولات التي يشهدها التعليم الجامعي دوليًا.

وفيما يتعلق **بأوجه التشابه**، كشفت نتائج التحليل أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تتقاطع في عدد من الجوانب الأساسية المرتبطة بوظائف الجامعة، حيث أظهرت الأهداف في كلا الجامعتين اهتمامًا بارزًا بتطوير جودة التعليم وتعزيز التميز الأكاديمي، حيث تضمنت أهداف جامعة القصيم التأكيد على جودة التعليم وتحقيق التميز في تخصصات مستهدفة، في حين ركزت أهداف جامعة أكسفورد على تقديم تعليم جامعي متميز قائم على الإبداع، كما تبين وجود تقارب في الاهتمام بتعزيز البحث العلمي والابتكار؛ إذ تضمنت أهداف جامعة القصيم تعزيز الهوية البحثية وتحسين البحوث التطبيقية، بينما أكدت جامعة أكسفورد على دعم التميز في البحث العلمي والاكتشاف المعرفي، ويضاف إلى ذلك وجود تقاطع في الاهتمام بالشراكات العلمية والتفاعل مع المجتمع، حيث تضمنت أهداف جامعة القصيم تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي، بينما أكدت أهداف جامعة أكسفورد على تعظيم التأثير المجتمعي والعالمي للجامعة، وتشير هذه القواسم المشتركة إلى أن الجامعات، رغم اختلاف سياقاتها، تتقارب في تبني مجموعة من الأولويات الاستراتيجية المرتبطة بوظائف الجامعة الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذا التشابه قد يكون عائدًا على عالمية التوجهات التعليمية والأكاديمية، والتوجهات الدولية المشتركة في بناء الإنسان وتنمية المجتمعات.

أما **أوجه الاختلاف** فقد ظهرت بصورة أكثر وضوحًا في طبيعة التركيز الاستراتيجي لكل جامعة وفي المجالات التي تحظى بأولوية في وثائقها الاستراتيجية، فقد أشارت نتائج التحليل إلى أن أهداف جامعة القصيم تتضمن تركيزًا أكبر على الجوانب المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بتطوير البنية التحتية وتعزيز الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد المالية والتحول الرقمي، مثل الأهداف المتعلقة بتحسين وحوكمة الأداء الإداري، وتنمية وقف الجامعة وتنويع مصادر التمويل، واستكمال البنية التحتية وتطويرها، ويعكس هذا التوجه طبيعة عمر الجامعة الزمني، والمرحلة التطويرية التي تمر بها الجامعة، حيث تسعى إلى تعزيز قدراتها المؤسسية وتطوير بنيتها التنظيمية والتقنية بما يدعم جودة التعليم والبحث العلمي، في المقابل، أظهرت أهداف جامعة أكسفورد تركيزًا أكبر على البعد العالمي للجامعة وعلى تعزيز مكانتها في البحث العلمي والتأثير المعرفي الدولي، إضافة إلى الاهتمام بقضايا التنوع والشمول والاستدامة المؤسسية، وهي موضوعات ترتبط غالبًا بالجامعات ذات الحضور العالمي والتأثير البحثي الواسع.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، فقد بينت دراسة الهبدان (2021) أن الأهداف الاستراتيجية للجامعات تتأثر بالسياق المؤسسي والمرحلة التطويرية التي تمر بها المؤسسة التعليمية، كما أوضحت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يتشكل في ضوء التحديات التنظيمية والبيئية التي تواجهها المؤسسات التعليمية، كذلك أشارت دراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025) إلى أن الخطط الاستراتيجية في الجامعات قد تتشابه في جوانبها العامة لكنها تختلف في درجة التركيز على بعض الأولويات الاستراتيجية تبعًا للسياق المؤسسي والوطني لكل جامعة.

ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف من منظور نظرية النظم حيث يشير التشابه في بعض المجالات الاستراتيجية بوصفه انعكاسًا لوظائف الجامعة الأساسية التي تشترك فيها معظم المؤسسات الجامعية، مثل التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إذ تمثل هذه الوظائف عناصر رئيسة في النظام التعليمي الجامعي، أما الاختلاف في درجة التركيز على بعض المجالات فيمكن تفسيره بوصفه استجابة لاختلاف البيئة التي تعمل فيها كل جامعة ومتطلبات هذه البيئة، ومن منظور نظرية أصحاب المصلحة فإن تنوع الأهداف الاستراتيجية يعكس اختلاف أولويات أصحاب المصلحة المرتبطين بكل جامعة؛ فبينما تركز بعض الجامعات على تطوير بنيتها المؤسسية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، تركز جامعات أخرى على تعزيز تأثيرها البحثي العالمي استجابة لتوقعات المجتمع العلمي الدولي، وفي ضوء النظرية المؤسسية يمكن تفسير التشابه في بعض المجالات الاستراتيجية بوصفه نتيجة لتأثير المعايير المؤسسية العالمية في التعليم الجامعي، مثل معايير التنافسية والجودة والاعتماد الأكاديمي، في حين يعكس الاختلاف خصوصية السياق الثقافي والتنظيمي لكل مؤسسة جامعية.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد تتقاطع في عدد من المجالات المرتبطة بوظائف الجامعة الأساسية، لكنها تختلف في درجة التركيز على بعض الأولويات الاستراتيجية تبعًا لاختلاف السياق الثقافي والمؤسسي والتنموي لكل جامعة، وهو ما يعكس تنوع الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الجامعات في تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

رابعًا: إجابة السؤال الرابع الذي ينص على: إلى أي مدى تعكس الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد التوجهات المعاصرة لوظائف الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؟

أظهرت نتائج تحليل الأهداف الاستراتيجية في وثائق جامعتي القصيم وأكسفورد أن هذه الأهداف تعكس بدرجة كبيرة التوجهات الحديثة لوظائف الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهو ما يشير إلى أن الجامعتين تسعيان إلى مواءمة خططهما الاستراتيجية مع التوجهات التي يشهدها التعليم العالي

دوليًا، حيث كشفت نتائج التحليل أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تتضمن توجهات واضحة نحو تطوير جودة التعليم الجامعي وتعزيز الابتكار، حيث تضمنت أهداف جامعة القصيم التأكيد على جودة التعليم وتحقيق التميز في تخصصات مستهدفة، ورفع الجدارة المهنية للطلبة، في حين ركزت أهداف جامعة أكسفورد على تقديم تعليم جامعي متميز قائم على الإبداع الأكاديمي، ويعكس ذلك توجه الجامعات المعاصرة نحو تطوير التجربة التعليمية للطلبة وتنمية قدراتهم المعرفية والمهارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد المعرفي.

وفيما يتعلق بوظيفة البحث العلمي، أظهرت النتائج أن كلا الجامعتين توليان اهتمامًا واضحًا بتعزيز البحث العلمي والابتكار بوصفه أحد الأدوار الرئيسة للجامعة الحديثة، حيث تضمنت الأهداف الاستراتيجية لجامعة القصيم تعزيز الهوية البحثية وتحسين البحوث التطبيقية والابتكار بما يسهم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، بينما ركزت أهداف جامعة أكسفورد على تعزيز التميز في البحث العلمي والاكتشاف المعرفي والتعاون متعدد التخصصات، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعات الحديثة أصبحت تنظر إلى البحث العلمي بوصفه ركيزة أساسية في تحقيق التقدم العلمي والتنموي، وهو ما يعكس التحول من الجامعة التقليدية القائمة على التعليم فقط إلى الجامعة البحثية التي تسهم في إنتاج المعرفة وتطبيقها.

أما فيما يتعلق بوظيفة خدمة المجتمع، فقد كشفت نتائج التحليل أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تتضمن توجهات واضحة نحو تعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع، حيث تضمنت أهداف جامعة القصيم تعزيز الشراكات والتبادل المعرفي على المستويين الوطني والدولي، فيما أكدت أهداف جامعة أكسفورد على تعظيم التأثير المجتمعي والعالمي للجامعة، ويشير ذلك إلى إدراك الجامعات المعاصرة لدورها في الإسهام في معالجة القضايا المجتمعية والتنموية، وتوسيع نطاق تأثيرها المعرفي خارج حدود الجامعة.

كما أظهرت نتائج التحليل أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تتضمن توجهات إضافية تعكس التحولات الحديثة في إدارة الجامعات، مثل التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة والاستدامة المالية وتطوير البنية التحتية، ويشير ذلك إلى أن الجامعات لم تعد تركز فقط على وظائفها الأكاديمية التقليدية، بل أصبحت تهتم أيضًا بتطوير قدراتها المؤسسية والتنظيمية بما يمكنها من الاستجابة للمستجدات والمتغيرات المعاصرة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي؛ إذ أوضحت دراسة الهبدان (2021) أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعات تسهم في توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحسين جودة التعليم وتطوير البحث العلمي وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، كما بينت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يمثل إطارًا لتنظيم العلاقة بين وظائف الجامعة المختلفة بما يضمن تحقيق التكامل بين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كذلك أشارت دراسة فري وغاربيو (Free & Garbuio, 2025) إلى أن

الخطط الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة تعكس تحولًا واضحًا نحو تعزيز الابتكار وتوسيع التأثير المجتمعي للمؤسسات الجامعية.

ويمكن تفسير هذه النتائج من منظور نظرية النظم التي تنظر للأهداف الاستراتيجية بوصفها استجابة تنظيمية للتفاعل المستمر بين الجامعة وبيئتها الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية؛ إذ تسعى الجامعة إلى تحقيق التوازن بين وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية في إطار نظام مؤسسي شامل، أما من منظور نظرية أصحاب المصلحة فإن تنوع الأهداف الاستراتيجية يعكس محاولة الجامعات للاستجابة لتوقعات مختلف الأطراف المرتبطة بها، مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وسوق العمل والمجتمع، وفي ضوء النظرية المؤسسية يمكن تفسير توجه الجامعات نحو تبني أهداف ترتبط بالجودة والابتكار والتأثير المجتمعي بوصفه استجابة للمعايير المؤسسية الدولية التي أصبحت توجه سياسات التعليم الجامعي في مختلف دول العالم.

وبناءٍ على ذلك يمكن القول إن الأهداف الاستراتيجية في جامعتي القصيم وأكسفورد تعكس بدرجة كبيرة التوجهات المعاصرة لوظائف الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مع اختلاف نسبي في درجة التركيز على بعض الجوانب تبعًا للسياق المؤسسي والتنموي لكل جامعة، ويشير ذلك إلى أن الجامعات الحديثة تسعى إلى تطوير أدوارها التقليدية لتصبح مؤسسات فاعلة تسهم في إنتاج المعرفة ودعم التنمية المجتمعية والاقتصادية.

ملخص النتائج:

يمكن تلخيص النتائج أعلاه في النقاط التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن الأهداف الاستراتيجية المعلنة في جامعتي القصيم وأكسفورد تمثل إطارًا توجيهيًا لعمل الجامعتين، حيث تضمنت وثيقة جامعة القصيم أهداف استراتيجية تركز على جودة التعليم، والبحث العلمي، والتحول الرقمي، وتطوير الأداء المؤسسي، والشراكات العلمية، أما جامعة أكسفورد فقد ركزت أهدافها على التميز في البحث العلمي، وتقديم تعليم جامعي متميز، وتعزيز التأثير المجتمعي والعالمي للجامعة.

2- كشفت نتائج التحليل أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تستند إلى مجموعة من الأسس التربوية المتكاملة، تمثلت في الأساس المعرفي المرتبط بإنتاج المعرفة والبحث العلمي، والأساس الاجتماعي المرتبط بدور الجامعة في خدمة المجتمع، إضافة إلى الأساس الاقتصادي والثقافي والمؤسسي الذي يعكس دور الجامعة في دعم التنمية وتعزيز الحوكمة المؤسسية.

3- أظهرت نتائج المقارنة وجود عدد من أوجه التشابه بين الجامعتين في تركيز الأهداف الاستراتيجية على وظائف الجامعة الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، في حين ظهر الاختلاف في

درجة التركيز على بعض المجالات؛ حيث ركزت جامعة القصيم بدرجة أكبر على تطوير البنية المؤسسية والتحول الرقمي، بينما ركزت جامعة أكسفورد على البعد العالمي والتميز البحثي والتأثير الدولي.

4- بينت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعتين تعكس بدرجة كبيرة التوجهات المعاصرة لوظائف الجامعة، إذ تضـــمنت مجالات تتعلق بتطوير جودة التعليم الجامعي، وتعزيز البحث العلمي والابتكار، وتوسيع دور الجامعة في خدمة المجتمع، إضـافة إلى الاهتمام بالتنمية المؤسـسـية والاسـتدامة، وهو ما يعكس توجه الجامعات الحديثة نحو تعزيز دورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتنمية المجتمعات.

توصيات الدراسة:

في ضـوء النتائج التي توصـلت إليها الدراسـة بشـأن تحليل الأهداف الاسـتراتيجية في جامعتي القصـيم وأكسـفورد والأسـس التربوية التي تسـتند إليها، إضـافة إلى بيان أوجه التشـابه والاختلاف بينها ومدى انعكاسها للتوجهات الحديثة لوظائف الجامعة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاسـتراتيجي في الجامعات ودعم اتسـاق الأهداف الاسـتراتيجية مع الأبعاد التربوية ووظائف الجامعة المعاصرة، ومن هذه التوصيات ما يلي:

1- تعزيز الارتباط بين الأهداف الاسـتراتيجية للجامعات والأسـس التربوية بحيث تعكس هذه الأهداف بصورة واضحة الأبعاد المعرفية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تقوم عليها رسالة الجامعة.

2- مراجعة الأهداف الاسـتراتيجية للجامعات بصـورة دورية لضـمان توافقها مع التحولات المعاصـرة في التعليم الجامعي ومتطلبات الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة.

3- تعزيز التكامل بين أهداف التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الخطط الاسـتراتيجية للجامعات بما يسهم في تحقيق التوازن بين وظائف الجامعة المختلفة.

4- الاسـتفادة من التجارب الدولية المتميزة في التخطيط الاسـتراتيجي الجامعي من خلال دراسـة نماذج الجامعات المتقدمة وتحليل أهدافها الاستراتيجية بما يدعم تطوير التخطيط المؤسسي في الجامعات الوطنية.

5- توسـيع مشـاركة أصـحاب المصـلحة في صـياغة الأهداف الاسـتراتيجية للجامعات مثل أعضـاء هيئة التدريس والطلبة ومؤسسات المجتمع وسوق العمل بما يعزز ارتباط هذه الأهداف باحتياجات المجتمع.

6- تضـمين التوجهات البحثية والابتكار ضـمن الأهداف الاستراتيجية للجامعات بما يسـهم في دعم إنتاج المعرفة وتطوير الحلول العلمية للتحديات المجتمعية.

7- دعم التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية والتقنية للجامعات بما يسهم في تحسين جودة التعليم الجامعي وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

8- تعزيز الشـــراكات العلمية والتعاون الدولي بين الجامعات بما يســـهم في تبادل الخبرات وتطوير الأداء الإداري والأكاديمي والبحثي للمؤسسات الجامعية.

المقترحات البحثية المستقبلية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن الأهداف الاستراتيجية في الجامعات والأسس التربوية التي تستند إليها، إضافة إلى ما كشفت عنه من أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات في هذا المجال، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية التي قد تكون امتدادًا لهذه الدراسة، ويمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، وتطوير الدراسات المرتبطة بتحليل السياسات والوثائق الجامعية ومن هذه المقترحات:

1- إجراء دراسة تحليلية للخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية في ضوء الأسس التربوية للكشف عن توجهات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي السعودي.

2- إجراء من الدراسات لمقارنة الأهداف الاستراتيجية بين الجامعات العربية والجامعات الدولية للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في توجهات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

3- دراسة مدى انعكاس الأهداف الاستراتيجية للجامعات على تطوير البرامج الأكاديمية ومخرجات التعلم في مؤسسات التعليم الجامعي.

4- دراسة دور أصحاب المصلحة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعات وأثر ذلك في تطوير الأداء المؤسسي.

5- تحليل العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للجامعات ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم العالي.

6- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع والتنمية المستدامة وغيرها من القضايا ذات العلاقة.

7- دراسة مقارنة بين الخطط الاستراتيجية للجامعات في ضوء التصنيفات العالمية للكشف عن العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والمكانة العالمية للمؤسسات الجامعية.

المراجع:

ابن جمعة، نوف بنت عبد الله، والجهني، سارة بنت رجاء الله. (2024). الخطة الإستراتيجية لإحدى الجامعات السعودية (2018-2022): دراسة تحليلية نقدية. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*، (100)، 507 -546. مسترجع من: https://doi.org/10.33193/JALHSS.100.2024.1023

الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. (2023). تعاقب القيادات الأكاديمية وعلاقته بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية*، مسترجع من: https://search.emarefa.net/detail/BIM-1530514

جامعة القصيم. (2024). نبذة عن الجامعة. مسترجع من: https://www.qu.edu.sa

المخلفي، تركي منور. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية*، 28(1)، مسترجع من https://journals.iu.edu.sa/ESS

طعيمة، رشدي أحمد. (2004). *تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية: مفهومه، أسسه، استخداماته*. دار الفكر العربي: القاهرة. مسترجع من: https://www.worldcat.org/title/analysis-of-content-in-the-human-sciences/oclc/957252623

العتيبي، شيخة بنت محمد بن سيف. (2025). مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*. مسترجع من: https://search.emarefa.net/detail/BIM-1672311

عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2014). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه* (ط 16). دار الفكر: عمّان. مسترجع من: https://books.google.com/books/about/.html?id=7oZKDwAAQBAJ

مرسي، محمد منير.(2001).*أصول التربية*. عالم الكتب: القاهرة. مسترجع من: https://www.worldcat.org/title/usul-al-tarbiyah/oclc/47705316

الهبدان، تغريد بنت عبد الله. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية*. مسترجع من: https://search.mandumah.com/Record/1216894

Al-Habdan, T. A. (2021). The role of strategic planning in developing the performance of academic leaders in Saudi universities. *Journal of the College of Education*. Retrieved from: https://search.mandumah.com/Record/1216894

Al-Juhani, F. A. B. S. (2023). Academic leadership succession and its relationship to the implementation of the strategic plan at Taibah University from the perspective of faculty members. *Journal of Educational Sciences*. Retrieved from: https://search.emarefa.net/detail/BIM-1530514

Al-Otaibi, S. M. B. S. (2025). Performance indicators at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and their supervisory role in achieving the university's strategic plan. *Journal of Legal and Economic Studies*. Retrieved from: https://search.emarefa.net/detail/BIM-1672311

Ibn Juma, N. A., & Al-Juhani, S. R. A. (2024). The strategic plan of a Saudi university (2018-2022): A critical analytical study. *Journal of Arts,*

Literature, Humanities and Social Sciences, (100), 507-546. https://doi.org/10.33193/JALHSS.100.2024.1023

Morsi, M. M. (2001). *Foundations of education*. Cairo: Alam Al-Kutub. https://www.worldcat.org/title/usul-al-tarbiyah/oclc/47705316

Obeidat, T., Abdul-Haq, K., & Adas, A. (2014). *Scientific research: Concept, tools, and methods* (16th ed.). Amman: Dar Al-Fikr. https://books.google.com/books/about/.html?id=7oZKDwAAQBAJ

Qassim University. (2024). About the university. https://www.qu.edu.sa

Taima, R. A. (2004). *Content analysis in the humanities: Concept, foundations, and uses*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi. https://www.worldcat.org/title/analysis-of-content-in-the-human-sciences/oclc/957252623

Altbach, P. G., Reisberg, L., & de Wit, H. (2023). *Responding to massification: Differentiation in postsecondary education worldwide*. Sense Publishers. https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-6300-791-3

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller. https://archive.org/details/GeneralSystemTheory

Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities. *Journal of Management and Governance*. https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations-p-9781119071600

Free, C., & Garbuio, M. (2025). Is there any strategy in university strategic plans? *Australian Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/03128962251350347

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. https://books.google.com/books?id=NpmA_qEiOpkC

Graves, B., & Erickson, F. (2024). Strategic planning in higher education. *Discover Education*. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z

Marginson, S. (2016). *The dream is over: The crisis of Clark Kerr's California idea of higher education*. University of California Press. https://www.ucpress.edu/book/9780520292840/the-dream-is-over

Olcott, D. (2024). Leading strategic reset in universities. *Journal of Learning for Development*. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1449751.pdf

Salmi, J. (2021). *All around the world - Higher education equity policies across the globe*. Lumina Foundation. https://luminafoundation.org/resource/all-around-the-world-higher-education-equity-policies/

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/institutions-and-organizations/book235777

University of Oxford. (2024). About the University of Oxford. https://www.ox.ac.uk/about.