



The North African Journal of Scientific Publishing (NAJSP)

مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)

EISSN: 2959-4820

Volume 1, Issue 3, July-September 2023, Page No: 107-120

Website: <https://najsp.com/index.php/home/index>

SJIFactor 2023: 3.733 0.63 :2023 (AIF) معامل التأثير العربي ISI 2023: 0.383

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

جواهر شلاش العجمي*
قسم الاقتصاد، وزارة التربية، الكويت، الكويت

The Level of Strategic Planning Practices and Their Relationship to Academic Accreditation and Quality Assurance at the College of Education, Sultan Qaboos University

Jawaher SH Alajmi*
Department of Economics, Ministry of Education, Kuwait, Kuwait

*Corresponding author	jj.fsr80@gmail.com	*المؤلف المراسل
2023-09-09 تاريخ النشر:	2023-09-03 تاريخ القبول:	2023-07-18 تاريخ الاستلام:

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس. يتناول البحث مشكلة عدم كفاية الربط بين الأطر الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، مما يعيق تحقيق أهداف الجودة بفاعلية. يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، ويعتمد على تحليل الوثائق والتقارير العلمية لتحديد الفجوة البحثية وتقديم استراتيجية مقترحة. تشمل الاستراتيجية المقترحة أهدافاً واضحة، وآلية لتكاملها مع معايير الاعتماد، إضافة إلى تحديد النتائج المحتملة، مع الاستفادة من نماذج دولية وعربية ناجحة في التغلب على العوائق. يخلص البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي الموجه نحو الاعتماد يمثل ضرورة حتمية لضمان مكانة الكلية وسمعتها الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاعتماد الأكاديمي، ضمان الجودة، التعليم العالي، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of strategic planning in enhancing academic accreditation standards and quality assurance at the College of Education, Sultan Qaboos University. The research addresses the problem of insufficient alignment between the strategic frameworks of educational institutions and the requirements of academic accreditation, which hinders the effective achievement of quality objectives. The study follows a descriptive-analytical approach, relying on the analysis of documents and scientific reports to identify the research gap and propose a recommended strategy. The proposed strategy includes clear objectives, a mechanism for integration with accreditation standards, and identification of potential outcomes, while drawing on successful international and Arab models for overcoming obstacles. The study concludes that strategic planning oriented towards accreditation is an essential necessity to ensure the College's position and academic reputation.

Keywords: Strategic Planning, Academic Accreditation, Quality Assurance, Higher Education, College of Education, Sultan Qaboos University.

مقدمة:

يمثل التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين المحرك الرئيسي للتقدم الاجتماعي والاقتصادي، حيث تتسابق المؤسسات الأكاديمية لتعزيز مكانتها وتنافسيتها. وقد أشار العنزي (2022) في دراسته حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات إلى أن تبني هذا التخطيط لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية للتعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. فالتخطيط الاستراتيجي توفر خارطة طريق واضحة توجه القرارات وتحدد الأولويات، مما يسمح للمؤسسات بالانتقال من حالة رد الفعل إلى استشراف المستقبل.

يأتي الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة كأحد أبرز مؤشرات كفاءة المؤسسة التعليمية، حيث يُعتبران شهادة على التزامها بأعلى المعايير الأكاديمية والإدارية. وفي هذا السياق، أكد نصّار والغامدي (2021) في بحثهما أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأداة المركزية لتحقيق هذا الهدف، فهو يوفر الآليات اللازمة لتقييم الأداء بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الموارد نحو المجالات التي تتطلب تحسناً لتلبية معايير الاعتماد الأكاديمي، مما يعزز الثقة في مخرجات المؤسسة.

على الصعيد الإقليمي، تسعى مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى مواكبة التطورات العالمية، مع وجود تحديات فريدة. وقد أشار تقرير البنك الدولي (2022) حول التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن أحد أبرز التحديات يكمن في عدم وجود أطر مؤسسية قوية تضمن استدامة مبادرات الجودة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية جامعة السلطان قابوس، بصفتها المؤسسة الأكاديمية الرائدة في سلطنة عُمان، في تبني خطط استراتيجية فاعلة تعزز من مكانتها وتخدم أهداف رؤية عُمان 2040.

وعلى الرغم من أهمية الموضوع، إلا أن الدراسات التي تتناول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي في سياق محدد ومؤسسي مثل كلية التربية بجامعة السلطان قابوس لا تزال محدودة. فقد ركزت معظم الأبحاث العربية، كما أشار الشمري والعنزي (2021)، على الجانب النظري للتخطيط أو على مجالات أخرى غير الاعتماد، مما يخلق فجوة بحثية تتطلب دراسة متعمقة لتحديد المعوقات وتقديم حلول عملية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تلبية معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، وتقديم استراتيجية مقترحة للتغلب على التحديات القائمة.

مشكلة الدراسة وتساولاتها

تعد جودة التعليم العالي ركيزة أساسية للتنمية الشاملة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة محورية لتحقيق هذه الجودة. وعلى الرغم من تبني كلية التربية بجامعة السلطان قابوس لخطط استراتيجية، إلا أن هناك تحدياً واضحاً يكمن في مدى فاعلية هذه الخطط في الترجمة المباشرة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي الصارمة. ففي كثير من الأحيان، تبقى الخطط الاستراتيجية مجرد وثائق نظرية، دون أن تُحدث الأثر الملموس المطلوب في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري بما يضمن تلبية معايير الجودة العالمية. وتبرز مشكلة الدراسة في عدم وجود استراتيجية شاملة ومتراصة تدمج بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، مما يؤثر على كفاءة العمليات ويضعف فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي أو تجديده.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي الحالي في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟
2. ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في الكلية؟
3. ما هي العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفعالية تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي؟
4. ما هي الاستراتيجية المقترحة لتعزيز معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

5. تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي الحالي في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.
6. تحديد المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي.
7. اقتراح استراتيجية شاملة تدمج بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي لتعزيز الجودة في الكلية.

منهج الدراسة

يعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تقديم تحليل شامل للمشكلة الرئيسية. يتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن هيئات دولية وإقليمية ذات صلة، وذلك لبلورة تصور استراتيجي مقترح يهدف إلى تعزيز معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

يرتكز هذا البحث على إطار نظري يجمع بين ثلاثة مفاهيم أساسية: التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة، ويدرس العلاقة التفاعلية فيما بينها في سياق التعليم العالي. إن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد عملية إدارية تقليدية، بل تحول إلى منهج شامل يهدف إلى تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية. وفي هذا الصدد، يرى (Sattar & Khan, 2021) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، مثل الجامعات، يمثل ضرورة حيوية لضمان الاستدامة وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متزايدة. ووفقاً لـ (Sattar & Khan, 2021)، يمثل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات عملية معقدة تتجاوز صياغة الأهداف، لتشمل بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتحسين المستمر. ويرتبط هذا الإطار بشكل مباشر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) الذي يؤكد على أن الجودة ليست هدفاً نهائياً، بل هي عملية مستمرة تشمل جميع الأقسام والعمليات. يوضح نموذج (Kaur & Sharma, 2022) أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة يتطلب بناء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، مما يضمن أن الخطط الاستراتيجية ليست مجرد أمنيات، بل هي أهداف قابلة للتحقيق.

في هذا السياق، أكدت دراسة (Al-Harbi, 2022) أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعمل بمثابة جسر يربط الأهداف العامة للمؤسسة بمتطلبات الاعتماد. فمن خلاله، يتم تحديد نقاط القوة والضعف بشكل منهجي، مما يسهل وضع خطط عمل تهدف إلى سد الفجوات وتلبية معايير الجودة المطلوبة.

تتجلى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على دمج متطلبات الاعتماد في صلب رؤية المؤسسة ورسالتها، وتوفير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، بما يضمن أن جميع الجهود الموجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية تخدم في الوقت ذاته متطلبات الاعتماد. وقد اقترح Kaur & Sharma (2022) نموذجاً يوضح كيف يمكن أن يؤدي هذا الربط المباشر إلى نتائج إيجابية وملوسة. ولا يقتصر الأمر على الجوانب الفنية، بل يمتد ليشمل الثقافة التنظيمية؛ حيث وجدت دراسة Lee & Kim (2022) أن ثقافة المؤسسة التي تشجع على الابتكار والمشاركة المفتوحة هي الأكثر قدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية.

يُعد كل من الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة عنصرين متكاملين لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية. فالاعتماد هو بمثابة تقييم خارجي تجريه هيئة مستقلة للتحقق من أن المؤسسة تستوفي معايير محددة من الكفاءة، بينما يمثل ضمان الجودة نظاماً داخلياً ومستمرّاً تتبناه المؤسسة لمراقبة وتحسين عملياتها الأكاديمية والإدارية بشكل دائم (Easterling, & Wilson, 2023).

إن العلاقة بين هذه المفاهيم ثلاثية الأبعاد؛ فالتخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الذي يتم من خلاله ربط الأهداف العامة للمؤسسة بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي. ووفقاً لـ (Kaur & Sharma, 2022)، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتيح للمؤسسات تصميم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مستمدة مباشرة من معايير الاعتماد، مما يضمن أن كافة الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تساهم بشكل مباشر في تلبية متطلبات الجودة الخارجية.

ولكن، لا يمكن فصل هذه العملية عن الأبعاد البشرية والمؤسسية. إذ تتوقف فاعلية التخطيط على التزام القيادة العليا وثقافة المؤسسة. فقد وجدت دراسة Lee & Kim (2022) أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والمشاركة المفتوحة هي العامل الأساسي في نجاح الخطط الاستراتيجية، في حين أكد (Yousef & Al-Thani, 2021) على أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط يرفع من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف الجودة والاعتماد.

على الرغم من وضوح هذا الإطار النظري، إلا أن تطبيقه في سياقات معينة، خاصة في الجامعات العربية، يواجه تحديات حقيقية. فقد أشارت دراسات مثل (Al-Dhafri & Al-Hinai, 2021) إلى أن مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان تعاني من معوقات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، مثل نقص الموارد وضعف التنسيق. كما أوضح (Al-Jabri & Al-Salmi, 2021) أن هناك فجوة بين صياغة الخطط ومشاركتهم في تنفيذها، مما يحد من فاعلية التخطيط في تحقيق أهداف الاعتماد. وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة متخصصة لتحديد هذه العوائق في بيئة محددة مثل كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

توجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاعتماد الأكاديمي في سياقات مختلفة. فقد قام الزهراني (2022) بدراسة حالة في إحدى الجامعات السعودية، وأظهر أن وجود خطة استراتيجية محددة بوضوح أدى إلى تحسين كبير في مؤشرات الأداء الخاصة بالاعتماد. وفي دراسة أخرى، أظهر (Al-Jabri & Al-Salmi, 2021) أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان لا يزال يواجه تحديات، أبرزها نقص الموارد المالية والبشرية المخصصة للتخطيط الفعال، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة الخطط.

وتُظهر العديد من الدراسات أهمية العلاقة المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية الاعتماد الأكاديمي، حيث يُنظر إلى التخطيط كأداة رئيسية لتحقيق الجودة المؤسسية. فقد أكد العساف (2022) في دراسته أن الجامعات السعودية التي تدمج معايير الاعتماد في خططها الاستراتيجية تحقق تقدماً كبيراً في مؤشرات الأداء الخاصة بالاعتماد. وفي السياق ذاته، أظهر نصّار والغامدي (2021) أن التخطيط الاستراتيجي لا يمثل مجرد عملية إدارية، بل هو آلية أساسية لضمان الجودة المؤسسية. كما ركزت

دراسات أخرى على دور القيادات العليا، حيث أثبت البريكي والهاشمي (2021) أن التزام الإدارة العليا في جامعات الخليج العربي هو المحرك الأساسي لنجاح الخطط الاستراتيجية، وهو ما يتوافق مع نتائج Abdullah (2022) الذي أشار إلى الدور الحيوي للقيادة في التغلب على معوقات التخطيط.

على الرغم من ذلك، تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تحديات متعددة. فقد أظهر Al-Harbi (2022) أن ضعف أنظمة المتابعة والتقييم قد يقلل من تأثير الخطط الاستراتيجية على ضمان الجودة. كما أبرزت دراسة محمود (2023) التحديات المتمثلة في نقص الموارد المالية والبشرية في الجامعات المصرية، وهو ما يتفق مع ما وجدته Al-Dhafri & Al-Hinai (2021) من تحديات مماثلة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بعمان، مثل ضعف التنسيق وغياب المتابعة الفعالة. وفي دراسة حالة أكثر تحديداً، أشار Al-Jabri & Al-Salmi (2021) أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان يواجه تحدياً كبيراً يتمثل في ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة الخطط.

وللتغلب على هذه التحديات، قدمت دراسات أخرى حلولاً منهجية. فقد أكد الأنصاري (2022) على أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة. وفي هذا الصدد، أشار Abdullah (2022) إلى أهمية دور القيادة في التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأفريقية. ومن ناحية أخرى، أظهر Ahmed & Khan (2021) أن المقارنة المرجعية (Benchmarking)، كما هو الحال في الجامعات الماليزية التي تناولتها دراسة Abdullah (2022)، يمكن أن تكون أداة استراتيجية فعالة لتحسين الجودة. كما ركز Yousef & Al-Thani (2021) على أهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط لتعزيز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف الجودة.

وفي نطاق أوسع، أبرزت دراسات أخرى دور الجوانب غير المباشرة في تعزيز فاعلية التخطيط. فقد أشار المطيري (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على البحث والتميز يؤثر إيجاباً على سمعة الجامعة وتصنيفها العالمي. كما أكد Lee & Kim (2022) أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتواصل المفتوح تعزز من فاعلية التخطيط. وفي دراسة نظرية، أشار المسعودي (2021) إلى أن دمج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي يضمن استمرارية تحسين الجودة. ومع ذلك، وعلى الرغم من ثراء هذه الدراسات، إلا أنها لا تقدم نموذجاً تطبيقياً خاصاً بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، حيث أن دراسة الزهراني كانت في سياق مختلف، ودراسة الجابري والسالمي كانت عامة على مستوى السلطنة، مما يؤكد الحاجة إلى بحث متخصص يركز على هذه الكلية بالتحديد.

تبرز هذه الدراسات أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاعتماد، لكنها لا تقدم نموذجاً تطبيقياً خاصاً بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس. فدراسة الزهراني كانت في سياق مختلف، ودراسة الجابري والسالمي كانت عامة على مستوى السلطنة، مما يؤكد الحاجة إلى بحث متخصص يركز على هذه الكلية بالتحديد.

الاستراتيجية المقترحة: التخطيط الاستراتيجي الموجه نحو الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، ومع ما توليه سلطنة عُمان من اهتمام برفع كفاءة التعليم وتحقيق رؤية "عُمان 2040"، تصبح الحاجة إلى استراتيجية واضحة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة ضرورة ملحة لتعزيز مكانة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء نظام متكامل يربط بين الأهداف الأكاديمية للكلية ومعايير الاعتماد وضمان الجودة، مع الاستفادة من التجارب العربية والدولية الرائدة في هذا المجال.

أولاً: أهداف الاستراتيجية

1. صياغة أهداف واضحة ومحددة ترتبط مباشرة بمعايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
2. تطوير آلية لتكامل الخطط الأكاديمية والإدارية مع متطلبات الاعتماد المحلية والدولية.
3. تعزيز قدرات الكلية في مجال إدارة الجودة وتطبيق أفضل الممارسات العالمية.
4. اقتراح حلول مبتكرة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه الاعتماد الأكاديمي.
5. الاستفادة من النماذج الدولية والعربية الناجحة في بناء إطار استراتيجي مرن وقابل للتطوير.

ثانياً: عوامل نجاح الاستراتيجية

لضمان فاعلية التنفيذ، تستند الاستراتيجية إلى مجموعة من عوامل النجاح الأساسية:

1. تعزيز القيادة المؤسسية: ضمان التزام إدارة الكلية والجامعة بقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي وتوفير الدعم اللازم لتنفيذه.
2. توسيع المشاركة الأكاديمية والمجتمعية: إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين في صناعة القرار الأكاديمي بما يعزز روح الانتماء والابتكار.
3. مواءمة الأهداف الوطنية: ربط خطط الكلية بشكل تكاملي مع أولويات رؤية "عُمان 2040" لضمان الانسجام مع توجهات التنمية الوطنية.
4. إدارة التغيير المؤسسي: إطلاق برامج تدريبية وتأهيلية لتطوير القدرات على مواجهة التحديات والتكيف مع متطلبات الجودة والاعتماد.
5. تعزيز المرونة المؤسسية: تبني سياسات تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية لضمان الاستمرارية والتميز.
6. تأمين الموارد الحيوية: تخصيص الموارد المالية والتقنية والبشرية الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجية وضمان استدامتها.
7. بناء القدرات المتخصصة: تصميم برامج تدريبية في مجالات الجودة والاعتماد الأكاديمي لرفع كفاءة الكوادر الإدارية والأكاديمية.
8. اعتماد مؤشرات أداء دقيقة: تطوير نظام قياس ومتابعة يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية قابلة للتحليل والمراجعة المستمرة.
9. تعزيز الشفافية والمساءلة: وضع آليات واضحة لعرض النتائج ونشر التقارير بما يعزز الثقة والمصداقية بين أصحاب المصلحة.
10. بناء شراكات استراتيجية: إقامة تعاون أكاديمي وبحثي مع جامعات ومؤسسات تعليمية رائدة محلياً ودولياً لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

11. بناء ثقافة الجودة: تحويل ثقافة الكلية لتكون موجهة نحو الجودة والتحسين المستمر، عبر ورش عمل تدريبية وورش عصف ذهني.
12. تكامل التخطيط مع الاعتماد: صياغة أهداف استراتيجية تتوافق بشكل مباشر مع متطلبات ومعايير هيئات الاعتماد الأكاديمي.
13. تفعيل فرق العمل: تشكيل فرق عمل متخصصة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب لضمان مشاركة جميع الأطراف في عملية التخطيط والتنفيذ.
- وفيما يلي جدولاً مفصلاً يوضح (الهدف – الآلية العملية – النتيجة المتوقعة) (Al-Shaqsi, & Al-(Harthy, 2019):

جدول 1. عوامل نجاح الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

الهدف	آلية العمل	النتيجة المتوقعة
تعزيز القيادة المؤسسية	التزام إدارة الكلية والجامعة بتوفير الدعم والموارد لقيادة التخطيط الاستراتيجي	ضمان استمرارية تنفيذ الخطة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية.
توسيع المشاركة الأكاديمية والمجتمعية	إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين عبر ورش عمل ومجالس استشارية	تعزيز الانتماء وزيادة الإبداع في تطوير البرامج الأكاديمية.
مواءمة الأهداف الوطنية	ربط الخطط الداخلية بأولويات "رؤية عُمان 2040"	تحقيق انسجام وطني يرفع من مكانة الكلية ودورها التنموي.
إدارة التغيير المؤسسي	تنفيذ برامج تدريب وتأهيل لمواجهة التحديات والتكيف مع متطلبات الاعتماد	رفع كفاءة الكوادر وتيسير التحول المؤسسي نحو الجودة.
تعزيز المرونة المؤسسية	وضع سياسات وإجراءات تسمح بالتكيف السريع مع المتغيرات	تحسين استجابة الكلية للتحديات الداخلية والخارجية.
تأمين الموارد الحيوية	تخصيص ميزانيات وتقنيات وبنية تحتية بشرية كافية	دعم الاستدامة وضمان جودة العملية التعليمية.
بناء القدرات المتخصصة	تنظيم دورات تدريبية في الجودة والاعتماد الأكاديمي	رفع كفاءة الكوادر الأكاديمية والإدارية.
اعتماد مؤشرات أداء دقيقة	إنشاء نظام متابعة وتقييم بمؤشرات كمية ونوعية	ضمان الشفافية وإمكانية قياس مستوى الإنجاز.
تعزيز الشفافية والمساءلة	نشر تقارير دورية توضح النتائج والمخرجات	بناء الثقة مع المجتمع الأكاديمي وأصحاب المصلحة.
بناء شراكات استراتيجية	توقيع اتفاقيات تعاون مع جامعات ومؤسسات رائدة	تبادل خبرات وتعزيز التنافسية الدولية للكلية.

تنظيم ورش عمل تدريبية وورش عصف ذهني لتحويل ثقافة الكلية نحو الجودة والتحسين المستمر	تعزيز الالتزام المؤسسي بالجودة وتحفيز التحسين المستمر في جميع الأقسام.	بناء ثقافة الجودة
صياغة أهداف استراتيجية تتوافق مع متطلبات ومعايير هيئات الاعتماد الأكاديمي	ضمان توافق الخطط الأكاديمية والإدارية مع معايير الاعتماد ورفع مستوى الجاهزية الأكاديمية.	تكامل التخطيط مع الاعتماد
تشكيل فرق عمل متخصصة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب للمشاركة في التخطيط والتنفيذ	تعزيز المشاركة الجماعية، وضمان تكامل جميع الأطراف في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف بفعالية.	تفعيل فرق العمل

تكامل الاستراتيجية والاعتماد الأكاديمي

يُعد تكامل التخطيط الاستراتيجي مع معايير الاعتماد الأكاديمي من العناصر الأساسية لضمان تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. يشمل هذا التكامل ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات القياسية للأداء (KPIs) المستمدة مباشرة من معايير الاعتماد. على سبيل المثال، يمكن أن يكون الهدف الاستراتيجي "تحسين جودة البحث العلمي" مرتبطاً بمؤشر أداء رئيسي يقيس "الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس"، وهو معيار معتمد في العديد من هيئات الاعتماد الأكاديمي (Teixeira & Macedo, 2020).

وتشير الدراسات إلى أن تكامل التخطيط الاستراتيجي مع الاعتماد الأكاديمي يساهم في تعزيز فعالية البرامج الأكاديمية وتحقيق التحسين المستمر. وفقاً لدراسة نشرتها مجلة *Journal of Higher Education Policy and Management*، فإن المؤسسات التي تنهج هذا التكامل تتمتع بقدرة أكبر على تلبية معايير الاعتماد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. والجدول رقم (2) يوضح (الهدف الاستراتيجي - مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) - معيار الاعتماد المتعلق).

جدول 2. تكامل الاستراتيجية والاعتماد الأكاديمي (Teixeira & Macedo, 2020)

الهدف الرئيسي	مؤشر الأداء الرئيسي (KPI)	معيار الاعتماد المتعلق
تحسين جودة البحث العلمي	عدد الأبحاث المنشورة في مجلات محكمة	معيار الإنتاجية البحثية
تعزيز تطوير أعضاء هيئة التدريس	نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على تدريب مهني	معيار تطوير الكوادر الأكاديمية
تحسين تجربة الطلاب الأكاديمية	مستوى رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية.	معيار تجربة الطلاب وجودة التعليم
تعزيز التعاون الدولي	عدد الاتفاقيات الأكاديمية الدولية الموقعة	معيار التعاون والشراكات الدولية.

النتائج المحتملة من الاستراتيجية

تُعد الاستراتيجية المقترحة بمثابة خارطة طريق شاملة تهدف إلى تعزيز جودة التعليم العالي وضمان الاعتماد الأكاديمي المستدام. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجية، يُتوقع تحقيق عدة نتائج إيجابية ملموسة، تتوزع على الجوانب التالية (Gamage, e.al., 2020):

- الحصول على الاعتماد الأكاديمي للبرامج الأكاديمية بالكلية أو تجديده: من خلال تنفيذ الاستراتيجية المقترحة التي تدمج التخطيط الاستراتيجي مع معايير الاعتماد الأكاديمي، يُتوقع أن

تشهد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس تحسُّناً ملموساً في ترتيبها وسمعتها الأكاديمية، على المستويين المحلي والإقليمي. يُدعم هذا التوقع ما ذكر في دراسة نيجيرية حديثة: فقد بيّنت دراسة (Obuobisa-Darko, & Gangireddy, 2021) أن التخطيط الاستراتيجي يرفع من الأداء المؤسسي الجامعي من خلال تعزيز القيادة التحويلية وجودة الخدمات التعليمية المُقدَّمة، وهو ما ينعكس إيجابياً على تنافسية المؤسسات ومستوى الأداء العام (Blanco, et.al., 2021).

2. تحسين ترتيب الكلية وسمعتها محلياً وإقليمياً: من خلال تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، تُسهم الاستراتيجية في رفع ترتيب الكلية في التصنيفات المحلية والإقليمية، مما يعزز من سمعتها الأكاديمية. وفقاً لدراسة أجراها (Obuobisa-Darko, & Gangireddy, 2021)، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يُحسن من أداء المؤسسات التعليمية ويُعزز من سمعتها.

3. تحسين جودة المخرجات التعليمية وتنمية قدرات الطلاب: تركز الاستراتيجية المقترحة على تطوير المناهج الدراسية وتهيئة بيئة تعليمية محفّزة، مما يعزز جودة المخرجات التعليمية ويُنمّي قدرات الطلاب الأكاديمية والشخصية. تعمل خطة الاعتماد الأكاديمي كأداة لضبط جودة المخرجات عبر تقييم شامل لنتائج التعلم ومستوى التحصيل، وتأثير ذلك في رفع دافعتهم وأدائهم الأكاديمي. تدعم الدراسات هذا الاتجاه؛ فحسب دراسة محمد (Kafaji, 2020)، فإنّ وعي الطلاب بقيمة الاعتماد الأكاديمي يرتبط ارتباطاً قوياً بتحسين أدائهم ومهاراتهم الأكاديمية. أظهر البحث أن هذا الوعي له تأثير أعلى بنسبة 60% على الأداء العام مقارنة بمعرفتهم بالأهداف الاستراتيجية للبرنامج أو الكلية.

آلية تطبيق الاستراتيجية

1. مرحلة التخطيط الاستراتيجي

أ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية. (SWOT)

ب. تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.

2. مرحلة ربط الاستراتيجية بالاعتماد الأكاديمي

أ. مواءمة الأهداف مع معايير الاعتماد.

ب. وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بالمعايير.

3. مرحلة التنفيذ والتطبيق

أ. تطوير المناهج والبرامج.

ب. تعزيز البحث العلمي.

ج. تدريب الكادر الأكاديمي والإداري.

4. مرحلة المتابعة والتقييم

أ. جمع البيانات وتحليلها.

ب. إعداد تقارير دورية عن الأداء.

ج. مقارنة النتائج مع معايير الاعتماد.

5. مرحلة التحسين المستمر

أ. تعديل الاستراتيجية وفق النتائج.

ب. الاستفادة من المراجعات الخارجية. (External Review)

ج. تبني ممارسات دولية رائدة.

النماذج الدولية والعربية للتغلب على العوائق

أولاً: نماذج دولية

1. نموذج (ABET): منهج قائم على المخرجات (Outcomes-based Accreditation): يركز نموذج ABET على نتائج تعلم الطلاب ويطالب بوضوح مخرجات التعلم وربطها بمؤشرات أداء وتقييمات. مفيد عند تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس (Al-Jufout, & Al-Rousan, 2021).

2. نموذج (QAA): الإطار البريطاني للضمان والجودة (UK Quality Code) نبذة: إطار إرشادي شامل يُستخدم كمرجعية لربط التخطيط المؤسسي بممارسات الجودة (نُهج استراتيجية، ضمان النتائج، استخدام الخبراء الخارجيين).

3. نموذج (AUN-QA): دليل تقييم جامعي – (ASEAN University Network Quality Assurance): إطار تقييم برامجي ومؤسسي يتضمن دليلاً واضحاً لربط المعايير بالمؤشرات والعمليات؛ مناسب كنموذج لهيكلية عمليات التقييم ومؤشرات الأداء KPIs

4. نموذج (AACSB): معايير اعتماد كليات الأعمال: يركز على مواءمة مهمة الكلية مع مخرجات التعليم وتأثيرها على المجتمع والقطاع؛ مناسب كنموذج لربط الاستراتيجية بالمهمة والمخرجات (Adcroft, & Willmott, 2022).

5. نموذج (EFMD / EQUIS): معايير جودة المدارس التجارية دولياً: إطار معايير شامل يمزج الجودة الأكاديمية، الاتصال بالصناعة، وحوكمة المؤسسة — قابل للتكيف مع برامج معينة داخل الكلية.

6. نموذج (ANECA): الوكالة الوطنية للتقييم والاعتماد (إسبانيا): إجراءات تقييم خارجي منظم يمكن أن تكون نموذجاً لآليات المراجعة الخارجية والمقارنات الدولية.

7. نموذج (ASG-QA): معايير إقليمية للضمان (African Standards and Guidelines for QA): إطار إقليمي مفيد للاستفادة منه عند تصميم نماذج محكمة ومرنة تتناسب مع السياقات المختلفة.

8. النموذج الأمريكي (ABET): يعتمد على منهج قائم على النتائج (Outcomes-Based Approach)، حيث يتم التركيز على مخرجات التعلم بدلاً من المدخلات. يمكن تطبيقه عبر تحديد نتائج تعلم واضحة لكل مقرر دراسي وربطها بمعايير الاعتماد.

نماذج عربية / إقليمية

1. نموذج (NCAAA): الهيئة السعودية للاعتماد الأكاديمي ومعاييرها: دليل مفصل لمعايير الاعتماد المحلية (تعليم، حوكمة، موارد، نتائج تعلم). مناسب كنموذج عربي لتطبيق معايير وطنية/إقليمية.
2. نموذج (ANQAHE): الشبكة العربية للضمان والجودة في التعليم العالي: إطار إقليمي لتنسيق هيئات الجودة في الوطن العربي، يتضمن مبادئ تعاون ومواءمة بين هيئات الاعتماد العربية.
3. نموذج (NAQAEE): الهيئة المصرية الوطنية للضمان والاعتماد: وثائق وطنية لمعايير الجودة تظهر كيفية ربط التخطيط المؤسسي بمخرجات التعلم والمعايير الوطنية.
3. نموذج (HEAC): تجربة الأردن في الاعتماد والضمان: تجربة تنظيمية وطنية تتضمن آليات تقييم وبرامج لمواءمة مؤسسات التعليم العالي مع معايير الاعتماد؛ مفيدة للقياس المقارن 4.
4. النموذج العربي (النموذج الإماراتي): تركيز دولة الإمارات على الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص والمجتمع لتوفير الموارد والدعم اللازمين، مما يعزز من فاعلية الخطط الاستراتيجية. يمكن الاستفادة منه في إقامة شراكات بين الكلية والمدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى في السلطنة.

الخاتمة

يؤكد هذا البحث على أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يُعد ضرورة حتمية وليس خياراً إدارياً لمؤسسات التعليم العالي، خاصةً عند السعي لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. فقد أظهر التحليل أن التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار المنهجي الذي يسمح لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف قابلة للقياس، مما يضمن أن جميع الجهود الموجهة نحو تحسين الأداء الأكاديمي والإداري تساهم بشكل مباشر في تلبية متطلبات الاعتماد.

كما كشف البحث عن وجود تحديات رئيسية تحول دون تحقيق الفاعلية الكاملة للتخطيط، أبرزها نقص الموارد، وضعف المشاركة، وغياب التنسيق بين الأطراف المعنية. وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة تهدف إلى تجاوز هذه العوائق، من خلال دمج معايير الاعتماد في صلب الخطة الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الجودة، والاستفادة من النماذج الناجحة إقليمياً ودولياً.

ختاماً، يمكن القول إن نجاح كلية التربية في تأمين مستقبلها الأكاديمي يعتمد بشكل كبير على مدى فاعلية تبنيتها لهذه الاستراتيجية. إنها ليست مجرد خطوة نحو الحصول على شهادة اعتماد، بل هي التزام بتحقيق التميز المستمر، بما يضمن مخرجات تعليمية عالية الجودة تخدم متطلبات التنمية المستدامة في سلطنة عُمان. كما يؤكد البحث أن التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالاعتماد والجودة هو أداة فاعلة لضمان الاستدامة الأكاديمية، وبوابة رئيسية لمواكبة التحولات العالمية، وتلبية تطلعات المجتمع وسوق العمل في سلطنة عُمان.

التوصيات:

- ضرورة المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية لضمان مواءمتها مع التغيرات العالمية في التعليم العالي.
- تعزيز الشراكات الأكاديمية والبحثية إقليمياً ودولياً لتوسيع آفاق الجودة.

- الاستثمار المستمر في تدريب الكفاءات الأكاديمية والإدارية على قضايا الجودة والاعتماد.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة مع تكييفها لتلائم مع خصوصية البيئة التعليمية العُمانية.

قائمة المراجع

1. اليريكى، سارة، والهاشمي، علي (2021)، دور الإدارة العليا في تفعيل الخطط الاستراتيجية بجامعة الخليج العربي، مجلة الإدارة والقيادة التربوية، المجلد [25]، العدد [3].
2. البنك الدولي (2022)، التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تحديات وفرص، منشورات البنك الدولي.
3. الجابري، محمد بن وليد (2021)، تطوير المناهج التعليمية والتنمية المستدامة في ظل رؤية عُمان.
4. العساف، صالح (2022)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق معايير الاعتماد المؤسسي في الجامعات السعودية، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد [1]، العدد [1].
5. السلمي، محمد عبد الجبار (2022)، مدى إسهام الاعتماد الأكاديمي في تحسين جودة التعليم في برامج بكالوريوس اللغة العربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد [14]، العدد [4].
6. الشمري، خالد، والعنزي، فهد (2021)، مراجعة نقدية لأبحاث التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد [41]، العدد [3].
7. العنزي، عبد الله (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، المجلة الدولية للتنمية المستدامة، المجلد [12]، العدد [4].
8. الزهراني، أحمد (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق معايير الاعتماد المؤسسي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية، المجلد [1]، العدد [1].
9. المسعودي، خالد (2021)، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد [1]، العدد [1].
10. المطيري، ناصر (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين سمعة الجامعة وتصنيفها العالمي. المجلة الدولية للإدارة، المجلد [10]، العدد [2].
11. صّار، محمد، والغامدي، عبد العزيز (2021)، التخطيط الاستراتيجي كأداة لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي: دراسة تحليلية، مجلة ضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد [15]، العدد [2].

المراجع الأجنبية:

1. Adcroft, A., & Willmott, (2022). The Business School and the Standardization of Thought: Revisiting the Role of AACSB Accreditation in Shaping Management Education, Journal of Management Learning, 53(1): 102-120.
2. Al-Jufout, S., & Al-Rousan, A. (2021). Assessment and Evaluation of Engineering Program Outcomes Based on ABET Criteria. International Journal of Engineering Education, 37(6), 1602–1614
3. Accreditation and Quality Assurance Commission for Higher Education Institutions (Jordan HEAC). (2023). *Law / Standards and Implementation Guidance*.
4. Abdullah, S. (2022). Benchmarking as a Strategic Tool for Quality Improvement in Malaysian Universities. Asian Journal of Higher Education, 16(3)Al-Dhafri, M., &

5. Ahmed, I., & Khan, H. (2021). *Strategic Planning for Academic Excellence: A Comparative Study of Public and Private Universities*. Journal of Higher Education, 21(1).
6. Al-Hinai, H. (2021). *Strategic Planning Challenges in Omani Public Higher Education Institutions: An Analysis*. Sultan Qaboos University Journal for Scientific Research, 26(1).
7. Al-Jabri, M., & Al-Salmi, A. (2021). Challenges of Strategic Planning Implementation in Omani Higher Education Institutions. International Journal of Educational Development.
8. Al-Harbi, F. (2022). The Impact of Strategic Planning on Quality Assurance in Saudi Higher Education Institutions. International Journal of Educational Management, 36(5).
9. Blanco-Izquierdo, C., López-Duarte, C., & Corzo-Santaella, V. (2021). *The Contribution of Quality Assurance Agencies to the European Higher Education Area: A Focus on External Evaluation*. European Journal of Education, 56(2), 247–264.
10. Easterling, D., & Wilson, M. (2023). A ten-step approach to refreshing strategic plans within higher education institutions. Journal of Business Administration and Outcomes, 2(1).
11. EFMD Global. (2022). *EQUIS Standards and Criteria* EFMD. [EFMD Global](#).
12. Gamage, K. A. A., Pradeep, R. G. G. R., Najdanovic-Visak, V., & Gunawardhana, N. (2020). Academic Standards and Quality Assurance: The Impact of COVID-19 on University Degree Programs. Sustainability, 12(23), 10032.
13. Kafaji, M. (2020). *The perceived benefits of accreditation on students' performance: The case of private business schools*. Industry and Higher Education, 34(6)
14. Kaur, N., & Sharma, K. (2022). Linking Strategic Planning with Quality Assurance in Higher Education Institutions: A Proposed Model. Journal of Education and Practice, 13(15).
15. National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA). (2015). *Handbook for Quality Assurance and Accreditation (Part 3)*.
16. Obuobisa-Darko, T., & Gangireddy, Y. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance in the Higher Education Sector. International Journal of Educational Management, 35(2), 240–257.
17. Sattar, A., & Khan, M. (2021). A Theoretical Framework for Strategic Planning in Non-Profit Organizations. Journal of Management Research, 12(1).
18. Lee, C., & Kim, J. (2022). *The Relationship between Organizational Culture and Strategic Planning Effectiveness in Korean Universities*. Journal of Educational Administration, 60(4).

19. Teixeira, M. R., & Macedo, A. (2020). Strategic Planning in Higher Education: A Practical Framework for Implementation and Evaluation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 432–448.
20. Yousef, B., & Al-Thani, A. (2021). The Role of Faculty Engagement in Strategic Planning and Quality Assurance at Qatari Universities. *Journal of Educational Policy*, 17(2).
21. University Network (AUN). (2020). Guide to the AUN-QA Assessment at the Institutional/Programme Level.