

# The Indicators of the Strategic Planning in the Jordanian Public Universities from the Academic Departments Heads Perspectives

Khaled A. Al –Sarairah

Deanship of Scientific Research

Mutah University - Jordan

dr.khaledsarairah@gmail.com

Manal Qadomi

The Faculty of Educational Sciences

Al-Quds Open University

moli\_425@hotmail.com

Received 4/12/2018

Accepted 29/1/2019

## Abstract:

This study aims to find out the availability of strategic planning indicators in the Jordanian public universities from the view point of the heads of academic departments, and to detect differences in the study sample regarding the availability of strategic planning indicators depending on some variables: Type of college, academic experience, and professional rank. A random sample of (170) department heads was considered during the first quarter of the 2015/2016 academic year.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed, that is composed of 64 items distributed on four areas. The acceptable signs of validity and reliability are established. The results show that the availability of strategic planning indicators in the Jordanian public universities from the perspective of the sample members is generally moderate, and came all fields average extent. The results of this study show that there is no differences in the sample's expectations depending on the variable of type of college, and the existence of differences depending on the variables of academic expertise and professional rank.

**Keywords:** strategic plane indicators, Jordanian universities, heads of academic departments.

# مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

منال القدومي  
كلية العلوم التربوية  
جامعة القدس المفتوحة  
moli\_425@hotmail.com

خالد أحمد الصرايرة  
عمادة البحث العلمي  
جامعة مؤتة - الأردن  
dr.khaledsarairah@gmail.com

قبول البحث ٢٩ / ١ / ٢٠١٩

استلام البحث ٤ / ١٢ / ٢٠١٨

## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، والكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات: نوع الكلية، والخبرة الأكاديمية، والرتبة العلمية. اختيرت عينة عشوائية مكونة من (١٧٠) رئيس قسم خلال الفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٦٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد تحقق للاستبانة دلالات صدق وثبات مقبولين. أظهرت النتائج أن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء العينة كان بشكل عام متوسطاً، وجاءت مجالاتها جميعها بالمدى المتوسط، وبينت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات العينة تبعاً لمتغير نوع الكلية، ووجود فروق تبعاً لمتغيري الخبرة الأكاديمية والرتبة العلمية.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الأردنية، رؤساء الأقسام الأكاديمية.

## المقدمة:

المستقبل، ودلالة على نضج المؤسسات والقيادات الإداري والتنفيذي والاستراتيجي<sup>(٧)</sup>.

فالتخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد المكونات الجديدة في مجال التخطيط والإدارة الفاعلة، يجب أن يستند إلى فهم واقعي وعميق لبيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر فيها، ما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل وإعداد ما يناسبه<sup>(٦)</sup>.

وقد سارعت القيادات الإدارية في بعض المؤسسات التربوية إلى تبني التخطيط الاستراتيجي، نظراً لما حققه من نجاحات ونتائج مهمة. فالتخطيط الاستراتيجي يتيح فرص المشاركة أمام كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة -العليا والمتوسطة والتشغيلية- في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطة الاستراتيجية لمؤسستهم، ما يسهم في تجويدها وتحسينها، وهذه المشاركة تعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى العاملين تجاه المؤسسة وخططها<sup>(١١)</sup>.

ويعد القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، إذ لا يمكن لأي جامعة أن تحقق رؤيتها وتؤدي رسالتها، وتتجزأ أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية فيها، إذ أن

يمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية القائمة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرائق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري.

وتواجه المؤسسات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص العديد من المشكلات والصعوبات في التنبؤ بالمستقبل، وفي التخطيط أكثر من أي وقت مضى، نظراً لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب في مجالات كثيرة منها: التكنولوجيا، والمعلومات والاتصالات، والتشريعات القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فضلاً عن شح الموارد المالية، مما أدى إلى وجود ضغط كبير عليها، وأصبح التخطيط الاستراتيجي مطلباً تسعى إليه الدول والمؤسسات، ويعد ميزة أساسية وعلامة بارزة لأي إنجاز، فضلاً عن كونه سمة من السمات التي تميز هذا العصر، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأساليب الحضارية المتقدمة في التفكير في

درجة من التنوع في بناها وبرامجها وجمهورها وتمويلها، فبات من الصعب تصنيفها في فئات مميزة. وعجزت القيادات الأكاديمية عن الاستئثار بالرأي وعدم الاهتمام بأراء الآخرين ومشاركتهم بإعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة وتنفيذ تلك الخطط، فضلاً عن عدم قدرة هذه المؤسسات على مواكبة الأساليب الحديثة المتبعة في التخطيط لما يواجه الجامعة من مستجدات حضارية ومتغيرات اقتصادية واجتماعية وتقنية.

وتحتاج الإدارة الجامعية أمام ما يواجهها من تحديات إلى السير قدماً سعياً إلى التميز والمنافسة، وأمام هذه التحديات، إذ أن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها لم تعد مقتدرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي أصبح سمة مميزة لهذه التحديات، من هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي أمراً ومطلباً ضرورياً وحتماً، خاصة أن الجامعات الأردنية من الجامعات التي تسعى وبشكل دائم إلى مواكبة الأساليب الحديثة في الإدارة، التي تمكنها من استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية بكفاءة وفاعلية، كونها بدأت حديثاً بتطبيق مبادئ ضمان الجودة ونشر ثقافتها، وقد نفذت العديد من الدورات التدريبية في مجال الجودة والتخطيط الاستراتيجي من خلال مراكز ضمان الجودة والتطوير الأكاديمي في الجامعات، وهذا ما طالبت به إدارات الجامعات في العديد من الاجتماعات مع العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومديري الدوائر الإدارية فيها فضلاً عن التأكيدات المستمرة من خلال مجالس الحاكمية في الجامعات، كما تؤكد ذلك من خلال مشاركة أحد الباحثين في لجان الجودة ومن خلال عمله مدير للاعتماد في إحدى الجامعات ومن خلال مقابلته لعدد من مديري مراكز الاعتماد وضمان الجودة، ولأعضاء لجان الاعتماد وضمان الجودة المعتمدين لدى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، وهذا يتفق مع ما أوصت بها بعض الدراسات مثل دراسة أحمد (٢٠١٥) (١)، ودراسة الحارثي (٢٠١١) (٤)، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال التالي:

ما مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

#### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى

كثيراً من القرارات التي تصدر من مجالس الحاكمية في الجامعة تبدأ من القسم الأكاديمي. فهو الجهة المكلفة بتنفيذ ما يصدر من قرارات من إدارة الجامعة وتنفيذ ما تتضمنه تشريعاتها. فرييس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية، ويمارس ما يكلف به من مهمات وظيفية باتجاهين: الأول: المسؤولية الإشرافية على المهمات الوظيفية المكلف بها من يرأسهم من أعضاء هيئة تدريس وعاملين في القسم، أما الاتجاه الثاني: فيتمثل بالمسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام الموكول إليه تنفيذها من الإدارات الأعلى في الجامعة (٤).

وتترجم الجامعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى مجموعة من البرامج والخطط من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع الجامعة على أنها نظام رئيس مكون من عدة أنظمة فرعية تكون بمجموعها النظام الرئيس، تنظر من خلاله الإدارة للجامعة على أنها كل متكامل، ويتعامل مع العلاقات القائمة فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على حدة، فالتخطيط الاستراتيجي يحدد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها ويضع الأولويات ويوضحها فضلاً عن توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات في الجامعة بأساليب مختلفة تبين الفجوة بين الوضع الحالي القائم والوضع المستقبلي، وهو يُعين الجامعات على تحقيق أهدافها، ويترجم خصوصية الجامعة من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها لما يميزها عن مثيلاتها من الجامعات. وشهد التعليم العالي في الوطن العربي توسعاً كبيراً في عدد الطلبة المقبولين في مؤسسات التعليم العالي، وفي عدد الجامعات، وما تتضمنه من أقسام أكاديمية وبرامج تعليمية، إلا أن الدراسات التي أجريت حول واقع التعليم في الجامعات العربية، ومنها الجامعات الأردنية أشارت إلى أن هذا الواقع يعاني من الكثير من السلبيات والمشكلات، ومن أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات القانونية الناظمة لعمل هذه المؤسسات، وعدم استقرارها، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، وعجزها عن مواكبة الطلب المتزايد على التعليم العالي بجميع مراحله، وضعف التخطيط، وعدم التوجه إلى تبني التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن قصور هذه المؤسسات في تحسين نوعية التعليم وتجويد مخرجاتها (٤)، وتسعى الدراسة الحالية إلى تعرف مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

#### مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم العالي في العالم العربي ومن ضمنه الأردن، أزمة حقيقية تتمثل في سياسات الإصلاح الهيكلي، وعدم وجود التمويل اللازم لمشاريعها، وعدم الاستقرار في التشريعات القانونية، فضلاً عن البطالة في فئة الشباب وهجرة الكفاءات، كما أن التعليم العالي لم يعد حكراً على الجامعات، بل هناك مؤسسات أخرى للتعليم العالي على

### حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، والمنظمين بعملهم خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥م. كما اقتصرت على مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم والأهداف الاستراتيجية.

ويتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق وثبات الاستبانة التي تم تطويرها لبيان مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وبموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك لا يمكن تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي أخذت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

### تعريف المصطلحات:

تتبنى الدراسة الحالية المصطلحات الآتية لمناسبتها لطبيعة الدراسة وكما هو مبين تالياً:

**التخطيط الاستراتيجي:** تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة<sup>(١٧)</sup>. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يمكن الحصول عليها من خلال استجابة أفراد العينة على الاستبانة المعدة لتحقيق غاية الدراسة. ويعرفه الباحثان بأنه " عملية شاملة تقوم على دراسة الماضي واستشراف المستقبل وتحليل المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه الذي يحقق متطلبات ضمان الجودة بكفاءة وفاعلية "

**مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:** مدى توافر مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهداف) في الجامعات الأردنية، والتي تقاس بدرجة استجابة أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة.

### الإطار النظري:

شاع مفهوم التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه شكلاً من أحدث أشكال التخطيط في المؤسسات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير في كيفية التخطيط وماهيته في المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها<sup>(٨)</sup>.

وأثبتت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات

رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للمتغير نوع الكلية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للمتغير الخبرة الأكاديمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للمتغير الرتبة العلمية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.
- بيان الفروق في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والتي تعزى للمتغيرات الآتية: نوع الكلية، والخبرة الأكاديمية، والرتبة العلمية.

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وعليه جاءت الدراسة الحالية لبيان مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، وتأتي أهميتها من خلال الآتي:

- ما يمكن أن تضيفه نتائج هذه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصة العربية منها حول موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بشكل خاص.
- من قلة الدراسات السابقة العربية التي تناولت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات.
- قد تقيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، واتحاد الجامعات العربية في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعات.
- قد تسهم الدراسة في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية.

والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التقدم والمعرفة بطرائق فحص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها، ومعرفة عناصر الكفاءة والفاعلية التي تقود رسالة المؤسسة<sup>(٥)</sup>.

أما<sup>(٩)</sup> فبين أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تتبع من الفوائد الآتية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها.
- يوضح التخطيط الاستراتيجي صورة الجامعة أمام أصحاب العلاقة من الطلبة، والعاملين، والمجتمع كافة.
- يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

### مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة:

تتضح مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال العناصر الرئيسة الآتية:

**الرسالة:** وهي وصف دقيق لطبيعة المؤسسة وهويتها ولمبررات وجودها، وللقيم الأساسية التي تؤمن بها، وتميزها عن قريناتها من المؤسسات. فالرسالة تمثل القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة عملية التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو نوعية الخريجين، وغيرها. وهي تعكس فلسفة الجامعة وطموحها، وتوضح طبيعة النشاطات التي تهتم بها، وتمثل المرشد الرئيس لكافة القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة<sup>(٣)</sup>.

**الرؤية المستقبلية:** وتمثل طموحات الجامعة وتصوراتها لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وهذه الطموحات لا تتحقق في الوقت الحالي، ولكن يؤمل أن تتحقق في المستقبل، وهي تمثل نظرة الجامعة للمستقبل الذي تطمح إلى تحقيقه على المدى البعيد. فالرسالة والرؤية المستقبلية تثيران الحماس لدى العاملين في الجامعة، وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح الجامعة التي ينتمون إليها، والمستقبل الذي ينتظرهم، وتعميق انتمائهم لخدمة الجامعة بمكوناتها كافة، وتحقيق طموحاتهم<sup>(٥)</sup>.

**القيم:** وهي مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة للعمل في الجامعة، وتحكم سلوك المنتمين إليها، من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة، وتوجهاتهم. وتحكم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة في تحقيق أهدافها. فهي مجموعة من الأخلاقيات المتمثلة في الولاء والانتماء والإخلاص والتفاني في العمل والشفافية، والعدالة وتكافؤ الفرص<sup>(١٣)</sup>.

**الأهداف الاستراتيجية:** وتعنى بالنتائج النهائية التي يجب أن يحققها الجامعة في فترة زمنية محددة بحيث يمكن قياس تلك النتائج

التي لا تأخذ بهذا المنهج<sup>(٥)</sup>، ولكي يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد وفعال فإنه يحتاج إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية<sup>(١٢)</sup>: أين نذهب؟، ما البيئة التي نذهب إليها؟، كيف نصل إلى ما نريد؟ وهذه الأسئلة تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي التي تركز على العلاقة طويلة الأجل بين المنظمة وبيئتها.

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية تهدف إلى دعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. لذا فالتخطيط الاستراتيجي يعد أداة إدارية تستخدم لغرض واحد مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى، وهو مساعدة المؤسسة في أداء ما تقوم به من أعمال بشكل أفضل. ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على تركيز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وأن يضمن أن الأفراد العاملين في المؤسسة يعملون بالاتجاه نفسه لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٢٠)</sup>.

وعرف<sup>(١٩)</sup> التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعد ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرى<sup>(١٢)</sup> أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها وضع تصور وتخييل لمستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. وعرف<sup>(٥)</sup> بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة عملية التنفيذ.

وقد بدأ التفكير في منهج التخطيط الاستراتيجي الذي بدأ خطواته الأولى في مجال التربية في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، في بعض الجامعات ومنها جامعة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(١٨)</sup>. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من خلال ما يأتي<sup>(١٩)</sup>:

- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
- التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.
- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الأكاديمية، وبين البيئة المحيطة بها بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق ذلك فلا بد من قيام المؤسسة بفحص بيئتها وتقييمها بهدف معرفة التغيير الذي يحدث فيها، والمحتمل حدوثه في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

مجالات أربعة هي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي. أظهرت النتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوافرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وفي دراسة قامت بها الحارثي (٢٠١١)<sup>(٤)</sup> بعنوان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكان من نتائج الدراسة ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة على ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

أما دراسة (Olaode, 2011)<sup>(١٢)</sup> لبيان مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وبحثت هذه الدراسة النوعية في مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر مفاهيمهم على إسهاماتهم في تحقيق المهام المؤسساتية، والأهداف والغايات، حيث يتعاون كل من أعضاء الكلية والإدارة كشركاء في اتخاذ القرار للمؤسسة التعليمية، واستخدمت عينة قصديه لاختيار عشرة رؤساء كليات مجتمع لإجراء مقابلات معمقة معهم، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية: التواصل الضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة، والحاجة لخطة استراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقييمها دورياً وتعديلها كذلك.

أما دراسة الكلثم (٢٠١١)<sup>(١٣)</sup> فهذهت إلى تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (١٤٣) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة تكونت من (١٨) فقرة، أظهرت النتائج الآتي: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى للرتبة الأكاديمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة.

في حين هدفت دراسة (Salvador, 2009)<sup>(١٤)</sup> إلى تعرف استخدام قوى العمل في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، مع الأخذ بالاعتبار ما سوف يقوله أعضاء قوى العمل وغيرهم من الأفراد عن الحاكمية والقيادة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل،

وتطويرها. وترتبط هذه الأهداف مباشرة بأهداف التعليم، ويجب أن تكون قابلة للتطبيق في بيئة الجامعة<sup>(١١)</sup>.

وتطبق الجامعات الأردنية عناصر منهجية التخطيط الاستراتيجي بهدف نقل الجامعة من وضعها الحالي ضمن الظروف المحيطة بها إلى الوضع المستقبلي الذي تحلم به وتسعى إلى تحقيقه ضمن الظروف المستقبلية المتوقعة، إذ تعمل رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن قيمها وأهدافها الإستراتيجية بطريقة فعالة، وكفاءة عالية، عند فهم المستفيدين خارج الجامعة ودخلها واستيعابهم ومشاركتهم في إعداد وبناء تلك العناصر وتطويرها باستمرار.

### الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة تصاعدياً وفقاً لتسلسلها الزمني:

هدفت دراسة أحمد (٢٠١٥)<sup>(١)</sup> إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي) من خلال تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته، ومرحل التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على محور تحسين الأداء، وتحقيق الجودة والاعتماد، ومعرفة أهم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية والجامعات العربية، وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتم تقييم تجربة جامعة الخرطوم في التخطيط، ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية عموماً، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، وافقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصيغة الأهداف.

وأجرت الأشقر (٢٠١٢)<sup>(٢)</sup> دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة. وقد تم بناء أداة للدراسة تضمنت مجالات الدراسة الأربعة: الأهداف، الرسالة، الرؤية، القيم، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، السنة الدراسية، نوع الكلية.

وهدف دراسة حلس (٢٠١٢)<sup>(٣)</sup> إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين)، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قام حلس باختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بلغ عددهم ٦٠ عضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة مكونة من (٣٦) فقرة توزعت على

نتائجها، وتميزت الدراسة الحالية بتناولها لموضوع المؤشرات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية.

### منهجية الدراسة:

استخدم منهج الدراسة الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠١٥/٢٠١٦) والبالغ عددهم (٤٧٠) رئيس قسم موزعين على الجامعات الأردنية. أما عينة الدراسة فتم اختيارها بالطريقة العشوائية فبلغ عدد أفرادها (١٧٠) رئيس قسم من مختلف الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات الأردنية الحكومية وهي: الأردنية، اليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، والبلقاء التطبيقية، والهاشمية، والحسين بن طلال، والطفيلة التقنية، والألمانية الأردنية، وبنسبة (٣٦%) من أفراد مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

لتعرّف مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تم تطوير استبانة بعد الاطلاع على ما تم الوصول إليه من دراسات سابقة مثل دراسة<sup>(١)</sup>، ودراسة<sup>(٢)</sup>، ودراسة<sup>(٣)</sup>، ودراسة<sup>(٤)</sup>، والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين: الأول: واشتمل على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والثاني: أداة قياس مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.

بلغ عدد فقرات الاستبانة (٦٤) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: المحور الأول: الرؤية المستقبلية، وله (١٤) فقرة، والمحور الثاني: رسالة الجامعة، وله (١٩) فقرة، والمحور الثالث: القيم، وله (١٩) فقرة، والمحور الرابع: الأهداف الاستراتيجية، وله (١٢) فقرة، وأعطيت كل فقرة في الاستبانة خمسة مستويات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لاختيار واحد من الأبدال الآتية: موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)، موافق بدرجة كبيرة (٤)، موافق بدرجة متوسطة (٣)، موافق بدرجة قليلة (٢)، موافق بدرجة قليلة جداً (١). مع الأخذ بالاعتبار أن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي: موافق بمدى منخفض إذا كان متوسط المحور/ الفقرة بين ١,٠٠ - ٢,٣٣، وموافقة بمدى متوسط إذا كان متوسط المحور/ الفقرة أكبر من ٢,٣٤ - ٣,٦٧، وموافقة بمدى مرتفع إذا كان متوسط المحور/ الفقرة أكبر من ٣,٦٨ - ٥,٠٠.

وإداريين اشتركوا في صياغة عملية التخطيط وتنفيذها في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، واستخدم ستيرك منهج دراسة الحالة لتحقيق الفهم الأعمق لأسئلة البحث والخبرات للعينات، كما أرسلت استبانته الكترونية إلى (٧٧) عضواً، وأجريت مقابلات مع (٦) مستجيبين على الاستبانة وكذلك مع عميد أكاديمي وعضو مجلس إدارة الأمناء، وبينت نتائج الدراسة أن المشاركين كانوا على رضا عن المشاركة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا وحقت شروط الحاكمية وهي تهيئة مناخ من الثقة، وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعالة، واتخاذ قرار جماعي، وحماية وجهات النظر، وتحديد الأدوار.

وفي دراسة (Sterk, 2011)<sup>(٢٣)</sup> التي تهدف إلى معرفة قيمة تصورات العملاء في الخطة الإستراتيجية للجامعة، ومن ثم قامت الدراسة بتحليل احتياجات العملاء (المستفيدين من الجامعة)، والاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحليل هذه الاحتياجات ووضعها في عين الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي سيساعد الجامعة على بناء أهدافها وخططها على أساس ما يحتاجه المستفيد (العميل) من الجامعة، فضلاً عن مساعدة الجامعة على تشخيص الوضع الداخلي لها من خلال بناء مصفوفات من نقاط التميز وأوجه القصور.

وأجرى الدجني (٢٠٠٦)<sup>(١٠)</sup> دراسة هدفت إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٧) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن (٧٩,٩٨%) من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن ما نسبته (٧٥,٨٩%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وبينت نتائج الدراسة وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن معظمها تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي فمنها ما تناول واقعه، مثل دراسة أحمد (٢٠١٥)<sup>(١)</sup>، ودراسات أخرى تناولت المؤشرات مثل دراسة الأشقر (٢٠١٢)<sup>(٢)</sup>، ودراسة حلس (٢٠١٢)<sup>(٣)</sup>، ودراسة الحارثي (٢٠١١)<sup>(٤)</sup>، في حين تناولت دراسات ثمانية مفاهيم التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (Olaode, 2011)<sup>(٢٢)</sup>، وبعضها الآخر تناول المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة الكلثم (٢٠١١)<sup>(١٦)</sup>.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية المناسبة، وفي تطوير أدواتها، وتحديد مجالاتها، وفي مناقشة

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في المجالات الإدارية والتربوية في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق محتوى فقراتها، ولإبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن فقراتها وانسجامها مع محاور الأداة، وموضوع الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، ولم يتم حذف أو إضافة أي فقرة، ووضعت الاستبانة بصورتها النهائية.

وللتأكد من ثبات الأداة، تم توزيعها بصورتها النهائية على عينة استطلاعية مكونة من (20) رئيس قسم من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وطبقت الأداة مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين، وفقاً لطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) فبلغ (0.86)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بلغ للأداة ككل (0.89)، والجدول (١) يوضح قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللاداة ككل.

جدول (١) قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة بطريقتي بيرسون وكرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي).

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)
١	الرؤية المستقبلية	٠,٨٦	٠,٨٥
٢	رسالة الجامعة	٠,٨١	٠,٨٧
٣	القيم	٠,٨٥	٠,٨٨
٤	الأهداف الاستراتيجية	٠,٨٩	٠,٨٧
	الدرجة الكلية	٠,٨٦	٠,٨٩

## الأساليب الإحصائية:

أستخدم في الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

**السؤال الأول:** استخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**السؤال الثاني:** استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اختبار "ت".

**السؤالين الثالث والرابع:** استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) شيفية للمقارنات البعدية.

## عرض النتائج ومناقشتها:

ينضمّن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه "ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة، ومدى توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويبين الجدول (٢) ذلك.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومدى توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
3	القيم	3.44	0.28	1	متوسط
4	الأهداف الاستراتيجية	3.34	0.46	2	متوسط
2	رسالة الجامعة	3.15	0.33	3	متوسط
1	الرؤية المستقبلية	3.02	0.33	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.24	0.18		متوسط

يلاحظ من الجدول (٢) أن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,١٨)، وجاءت مجالات أداة الدراسة في المدى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٤) - (٣,٠٢)، وجاء في الرتبة الأولى مجال القيم، بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٢٨) ويمدى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٣٣)، ويمدى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الحكومية بدأت حديثاً وبناءً على طلب من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة، وبدأ التركيز على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية مع ظهور التصنيفات الدولية للجامعات والتي خلت من أي ذكر للجامعات الأردنية فيها، لذا لم تصل للمستوى المرضي المرتفع وهي تسعى من خلال نشر قيم التخطيط الاستراتيجي لهذا جاء مجال القيم في الرتبة الأولى ومن ثم جاء مجال الأهداف الاستراتيجية التي حددتها الجامعات لتكون انطلاقاً وفقاً للترتيب لتترجم إلى الرسالة والرؤية وهذا يدل على أن الجامعات اتبعت أسلوباً تصاعدياً في تخطيطها الاستراتيجي.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

## ١. القيم.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال القيم مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٣٦	تفاعل الجامعة بشكل إيجابي مع كل المستفيدين منها.	3.74	1.01	1	مرتفع
٤٢	تسود قيمة الانتماء بين طلبة الجامعة.	3.70	1.02	2	مرتفع
٤٨	تشجع الجامعة الأداء المتميز وتكافئه.	3.65	1.18	3	متوسط
٤٣	يسود جو من الديمقراطية وتكافؤ الفرص في الجامعة.	3.59	1.09	4	متوسط
٣٥	تتسم الجامعة بالمرونة في استجابتها للمستجدات.	3.57	1.04	5	متوسط
٥٢	تشجع إدارة الجامعة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.56	1.25	6	متوسط
٣٤	يسود الجامعة جو من الحرية الأكاديمية.	3.54	1.14	7	متوسط
٤٧	تشجع إدارة الجامعة على المشاركة في صناعة قراراتها.	3.53	1.05	8	متوسط
٥١	تؤمن الجامعة بأهمية التعلم التنظيمي.	3.53	1.20	8	متوسط
٣٩	تراعي الجامعة معايير النزاهة في تحقيق أهدافها.	3.47	1.13	10	متوسط
٤٦	تراعي الجامعة مبادئ الشفافية في قراراتها.	3.45	1.17	11	متوسط
٣٨	تلتزم الجامعة بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لعملها.	3.40	1.11	12	متوسط
٤٠	تهتم الجامعة بالمشكلات التي تواجه طلبتها للتوصل إلى حلول لها.	3.32	1.10	13	متوسط
٤١	تركز الجامعة على الإخلاص في أداء المهام.	3.31	1.20	14	متوسط
٤٤	تسعى الجامعة نحو التميز في مخرجاتها.	3.26	1.31	15	متوسط
٤٩	تركز الجامعة على تعميق الأبعاد الثقافية ضمن عملياتها.	3.25	1.17	16	متوسط
٥٠	تسعى الجامعة إلى ترسيخ مضماني المسؤولية المجتمعية ضمن عملياتها.	3.23	1.13	17	متوسط
٤٥	تغرس الجامعة قيم المواطنة في الطلبة من خلال ما تقدمه من أنشطة.	3.19	1.20	18	متوسط
٣٧	تهتم الجامعة بدور المرأة الريادي.	3.11	1.28	19	متوسط
	الدرجة الكلية	3.44	0.28		متوسط

ظل استجابتها للمستجدات في العالم، وهي تنمي روح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة<sup>(٤)</sup> التي تهدف إلى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مجال القيم، وتتفق مع دراسة<sup>(٥)</sup>.

## ٢. الأهداف الإستراتيجية.

يلاحظ من الجدول (٤) أن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال الأهداف الاستراتيجية كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وجاءت فقرات هذا المجال في المدى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٥ - ٢,٨٧)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥٥) التي تنص على "يحظى الطلبة بدعم أكاديمي جيد في معظم الحالات"، بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٠٦) وبمدى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٦٢) التي تنص على "تعمل الجامعة على تطوير نظامها التعليمي في ضوء المستجدات

يلاحظ من الجدول (٣) أن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال القيم كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٢٨)، وجاءت فقرات هذا المجال في المدى المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٤ - ٣,١١)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣٦) التي تنص على "تتفاعل الجامعة بشكل إيجابي مع كل المستفيدين منها"، بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,٠١) وبمدى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٣٧) التي تنص على "تهتم الجامعة بدور المرأة الريادي". بمتوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (١,٢٨)، وبمدى متوسط. ويمكن أن تعود إلى أن الجامعات الحكومية تشجع التفاعل الإيجابي مع جميع الأطراف التي تتعامل معها في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة بحيث تكون الشراكة مبنية على التعاون ما بينهم للنهوض بالجامعات، لذا فهي تنمي القيم لدى طلبتها، وتعمل على تشجيع التميز في الأداء، وتعمل على مكافأة المجددين في جو يسوده نوع من الحرية والديمقراطية وتكافؤ الفرص في

المعرفية." بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (١,٢٩)، ويمدى متوسط، وتدل النتيجة على أن الجامعات الأردنية الحكومية تؤكد على الدعم الأكاديمي للطلبة، ومن خلال أهدافها الاستراتيجية تركز على زيادة الروح المعنوية للعاملين، وهي تسعى إلى تطوير كلياتها واستحداث التخصصات فيها لتلبي احتياجات المجتمع للتميز عن غيرها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة<sup>(٢)</sup>، وتختلف مع دراسة<sup>(١)</sup>.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال الأهداف الإستراتيجية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٥٥	يحظى الطلبة بدعم أكاديمي جيد في معظم الحالات.	3.65	1.06	1	متوسط
٥٤	تعمل الجامعة على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين فيها.	3.59	1.30	2	متوسط
٥٩	تستحدث الجامعة تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع.	3.59	1.16	2	متوسط
٥٧	تسعى الجامعة لأن تكون الجامعة المتميزة في الأردن.	3.55	1.25	4	متوسط
٦٤	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية موارد الجامعة المالية.	3.41	1.16	5	متوسط
٦١	توفر الجامعة بيئة أكاديمية تواكب التطورات التكنولوجية.	3.39	1.36	6	متوسط
٥٨	تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الوصول إلى مصادر التعليم المختلفة.	3.30	1.32	7	متوسط
٦٠	توفر الجامعة خططاً تدريبية معتمدة لتنمية مقدرات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.29	1.33	8	متوسط
٥٣	توفر الجامعة آليات معتمدة لتقييم الأداء.	3.21	1.33	9	متوسط
٦٣	تشجع الجامعة البحث العلمي في الجامعة الهادف إلى حل المشكلات في المجتمع المحلي.	3.19	1.28	10	متوسط
٥٦	تهتم الجامعة بطلبتها بعد تخرجهم.	3.01	1.21	11	متوسط
٦٢	تعمل الجامعة على تطوير نظامها التعليمي في ضوء المستجدات المعرفية.	2.87	1.29	12	متوسط
	الدرجة الكلية	3.34	0.46		متوسط

### ٣. رسالة الجامعة.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال رسالة الجامعة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٢٨	تنسجم رسالة الجامعة بالوضوح ودفقة التعبير.	3.71	1.01	1	مرتفع
٣٠	تنسجم رسالة الجامعة بأنها طموحة ومحفزة للإبداع في الجامعة.	3.71	١.69	1	مرتفع
١٧	تسعى الجامعة لإعداد خريجين مؤهلين تكنولوجياً للمنافسة محلياً وإقليمياً.	3.62	1.13	3	متوسط
١٨	توجه الجامعة طلبتها إلى خدمة المجتمع لتحقيق مضمين رسالتها.	3.43	1.35	4	متوسط
١٥	تعمل الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية وفقاً لمعايير ضمان الجودة المتضمنة في رسالتها.	3.35	1.05	5	متوسط
١٩	تهتم الجامعة من خلال رسالتها بالأنشطة اللامنهجية المختلفة.	3.27	1.35	6	متوسط
٢٤	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات المختلفة لتوظيفهم.	3.27	1.18	6	متوسط
٢٢	رسالة الجامعة مصوغة بشكل واضح لكافة منتسبي الجامعة.	3.26	1.19	8	متوسط
١٦	تؤكد رسالة الجامعة على إعداد خريجين مؤهلين لخدمة المجتمع المحلي.	3.25	1.40	9	متوسط
٢٦	تسعى رسالة الجامعة إلى تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.	3.25	1.17	9	متوسط
٣٢	تنسجم رسالة الجامعة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.	3.11	1.28	11	متوسط
٣١	تعبر رسالة الجامعة عن قيم الجامعة وفلسفتها.	3.09	1.17	12	متوسط
٢٠	يتفق المجتمع على أن خريجي الجامعة على مستوى عالٍ من الكفاءة.	3.02	1.31	13	متوسط
٢٧	تنسجم رسالة الجامعة بالمرورنة للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	2.97	1.12	14	متوسط
٢٩	تراعى رسالة الجامعة الظروف الواقعية لتمكين من تطبيقها.	2.91	0.99	15	متوسط
٢٥	تؤكد رسالة الجامعة على تعزيز المتميزين بالبحث العلمي.	2.73	1.12	16	متوسط
٢٣	تتبنى الجامعة وفقاً لرسالتها الطلبة المتفوقين في المجالات كافة.	2.69	1.03	17	متوسط
٣٣	تسترشد الجامعة بأراء المستفيدين من خدماتها لتحديد رسالتها.	2.61	1.19	18	متوسط
٢١	تخصص الجامعة وفقاً لرسالتها منحا دراسية للطلبة المتفوقين أكاديمياً.	2.59	1.26	19	متوسط
	الدرجة الكلية	3.15	0.33		متوسط

العبارات والوضوح في مضامينها، وأنها تتسم بالطموح والتحفيز على التميز والإبداع، وإعداد الخريجين لمواكبة التطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات للمنافسة في سوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي، وخدمة المجتمع بما يحقق أهداف الجامعة ومضامين الرسالة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأشقر<sup>(١)</sup> التي أشارت إلى أن هنالك قصوراً شديداً في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، وافقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصيغة الأهداف، ومع دراسة الحارثي<sup>(٤)</sup> التي بينت وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وتختلف مع دراسة حلس<sup>(١)</sup> التي توصلت إلى أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوافرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يلاحظ من الجدول (٥) أن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال رسالة الجامعة كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٣٣)، وجاءت فقرات هذا المجال في المدى المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧١ - ٢,٥٩)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٨) التي تنص على " تتسم رسالة الجامعة بالوضوح ودقة التعبير"، والفقرة (٣٠) والتي تنص على " تتسم رسالة الجامعة بأنها طموحة ومحفزة للإبداع في الجامعة" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٠١) و(١,٦٩) على التوالي، وبمدى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢١) التي تنص على "تخصص الجامعة وفقاً لرسالتها منحة دراسية للطلبة المتفوقين أكاديمياً" بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (١,٢٦)، وبمدى متوسط، وتدل هذه النتيجة على صياغة رسالة الجامعة التي تتسم بالدقة في اختيار

#### ٤. الرؤية المستقبلية.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٧	تسعى الجامعة إلى طرح تخصصات بناءً على طلب سوق العمل.	3.46	1.21	1	متوسط
٥	تتسم رؤية الجامعة بالوضوح لدى العاملين فيها.	3.42	1.01	2	متوسط
٩	تبرز رؤية الجامعة من خلال أنشطتها المختلفة.	3.39	0.98	3	متوسط
١٤	تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها لتعطي صورة واضحة تهدف إلى تحقيق هذه الرسالة.	3.30	1.30	4	متوسط
٣	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير أساليبها الإدارية لتواكب رؤيتها.	3.26	1.24	5	متوسط
٤	تسعى الجامعة من خلال رؤيتها إلى كسب ثقة أبناء المجتمع المحلي.	3.21	1.20	6	متوسط
١١	تهدف رؤية الجامعة الاستراتيجية إلى النمو المستمر.	3.21	1.29	6	متوسط
٦	تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع رؤيتها.	3.09	1.11	8	متوسط
١٣	تتصف رؤية الجامعة بأنها قابلة للقياس.	2.96	1.18	9	متوسط
١	تسعى الجامعة إلى تحقيق الزيادة في رؤيتها.	2.85	1.14	10	متوسط
٨	تعزز رؤية الجامعة البحث العلمي المتميز.	2.82	1.23	11	متوسط
١٢	تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها تستشرف المستقبل.	2.61	1.12	12	متوسط
١٠	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير للوضع الأمثل فيه.	2.45	1.20	13	متوسط
٢	تبني الجامعة رؤيتها من خلال مشاركة جميع المنتفعين منها.	2.20	0.95	14	منخفض
	الدرجة الكلية	3.02	0.33		متوسط

الفقرة (٢) التي تنص على "تبني الجامعة رؤيتها من خلال مشاركة جميع المنتفعين منها" بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وبمدى منخفض، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الحكومية تواكب الطلب في سوق العمل وهي تتسق مع الجهات المستفيدة من خريجها ومع ديوان الخدمة المدنية ووزارة العمل، وتتسم رؤيتها بالوضوح لدى العاملين؛ لذا فهي تبرز من خلال الأنشطة المختلفة التي تقيمها، ومن خلال مواكبة الإدارات المساندة فيها للأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رؤيتها.

يلاحظ من الجدول (٦) أن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٣٣)، وجاءت فقرات هذا المجال في المدى المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٦ - ٢,٢٠)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٧) التي تنص على "تسعى الجامعة إلى طرح تخصصات بناءً على طلب سوق العمل"، بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,٢١) وبمدى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة الأكاديمية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية، ويظهر الجدول (٨) ذلك.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المستقبلية	أقل من ٥ سنوات	49	3.01	0.30
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	49	3.19	0.24
	١٠ سنوات فأكثر	52	2.86	0.36
	المجموع	150	3.02	0.33
رسالة الجامعة	أقل من ٥ سنوات	49	3.25	0.38
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	49	3.11	0.26
	١٠ سنوات فأكثر	52	3.09	0.32
	المجموع	150	3.15	0.33
القيم	أقل من ٥ سنوات	49	3.53	0.29
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	49	3.38	0.17
	١٠ سنوات فأكثر	52	3.41	0.33
	المجموع	150	3.44	0.28
الأهداف الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	49	3.40	0.44
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	49	3.43	0.54
	١٠ سنوات فأكثر	52	3.19	0.35
	المجموع	150	3.34	0.46
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	49	3.31	0.19
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	49	3.27	0.17
	١٠ سنوات فأكثر	52	3.15	0.15
	المجموع	150	3.24	0.18

يلاحظ من الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير نوع الكلية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير نوع الكلية، والجدول (٧) يبين النتائج.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، واستخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير نوع الكلية.

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	إنسانية	74	3.08	0.32	2.43	0.016
	علمية	76	2.95	0.33		
رسالة الجامعة	إنسانية	74	3.07	0.33	-2.952	0.004
	علمية	76	3.23	0.31		
القيم	إنسانية	74	3.42	0.25	-0.795	0.428
	علمية	76	3.46	0.30		
الأهداف الاستراتيجية	إنسانية	74	3.34	0.31	0.076	0.940
	علمية	76	3.33	0.56		
الدرجة الكلية	إنسانية	74	3.23	0.14	-0.9130	0.363
	علمية	76	3.26	0.21		

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير نوع الكلية، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت  $(-0.9130)$ ، وبمستوى دلالة  $(0.363)$  للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في مجال: القيم، والأهداف الاستراتيجية، في حين توجد فروق في مجال: الرؤية المستقبلية ولصالح الكليات الإنسانية، ومجال رسالة الجامعة، ولصالح الكليات العلمية، وتعزى النتيجة السابقة لهذا السؤال إلى أن الكليات الإنسانية والكليات العلمية في الجامعات الأردنية تعتمد نفس المؤشرات في خططها الاستراتيجية فلا فرق بينهما في إعداد الخطط الاستراتيجية، كما أن العاملين وفرق العمل في التخطيط الاستراتيجي ينتمون إلى الكليات الإنسانية والعلمية ويعملون معاً في فريق واحد دون تمييز بينهما لذا جاءت هذه النتيجة، وهي تتفق مع دراسة الأشقر<sup>(٢)</sup> التي بينت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير نوع الكلية.

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت  $(11,804)$ ، وبمستوى دلالة  $(0,010)$  للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في جميع المجالات، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (١٠) إن الفرق كان لصالح فئة أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات عند مقارنتها مع ١٠ سنوات فأكثر، في الدرجة الكلية. والرؤية المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية، ولصالح فئة أقل من ٥ سنوات، ت عند مقارنتها مع ١٠ سنوات فأكثر، في مجالي رسالة الجامعة والقيم، ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة خبرتها حديثة في الموضوع وبالتالي فهي تسعى للاهتمام والتعلم الذاتي واثبات الذات وتنمية نفسها خاصة مع نشر ثقافة الاعتماد وضمان الجودة أكثر من الفئات الأخرى.

الجدول (٩) تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	2.72	2	1.358	14.726	0.000
	داخل المجموعات	13.55	147	0.092		
رسالة الجامعة	المجموع	16.27	149			
	بين المجموعات	0.80	2	0.401	3.85	0.023
القيم	داخل المجموعات	15.32	147	0.104		
	المجموع	16.12	149			
	بين المجموعات	0.65	2	0.326	4.454	0.013
	داخل المجموعات	10.75	147	0.073		
الأهداف الاستراتيجية	المجموع	11.40	149			
	بين المجموعات	1.69	2	0.844	4.251	0.016
	داخل المجموعات	29.18	147	0.198		
	المجموع	30.87	149			
الدرجة الكلية للتقويض	بين المجموعات	0.69	2	0.345	11.804	0.000
	داخل المجموعات	4.29	147	0.029		
	المجموع	4.98	149			

الجدول (١٠) اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية.

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
الرؤية المستقبلية	أقل من ٥ سنوات	3.19	3.19	3.01	2.86
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.01	-	0.18*	0.33*
	١٠ سنوات فأكثر	2.86		-	0.15*
رسالة الجامعة	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	أقل من ٥ سنوات	3.25	3.25	3.11	3.09
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.11		--	0.02
القيم	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
	أقل من ٥ سنوات	3.53	3.53	3.41	3.38
	١٠ سنوات فأكثر	3.41		-	0.03
الأهداف الاستراتيجية	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.38	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	الخبرة	المتوسط الحسابي	3.43	3.43	3.19
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.43		0.03	0.24*
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	3.40	أقل من ٥ سنوات	-	*0.21
	١٠ سنوات فأكثر	3.19	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	الخبرة	المتوسط الحسابي	3.31	3.31	3.15
	أقل من ٥ سنوات	3.31		0.04	0.16*
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.27		-	*0.12
	١٠ سنوات فأكثر	3.15		-	-

الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الرتبة العلمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١٢,٦٤)، وبمستوى دلالة (٠,٠١٠) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في جميع المجالات، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (١٣) أنّ الفرق كان لصالح فئة أستاذ مساعد عند مقارنتها مع أستاذ، وأستاذ مشارك في الدرجة الكلية. ومجال رسالة الجامعة، ولصالح فئة أستاذ مساعد عند مقارنتها مع أستاذ، وفي مجال الأهداف الاستراتيجية، ولصالح فئة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد عند مقارنتها مع أستاذ، وفي مجال الرؤية المستقبلية، ولصالح فئة أستاذ وأستاذ مساعد عند مقارنتها مع أستاذ مشارك، وفي مجال القيم، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وهذه الفئة في بدايتها العملية في الجامعة ومنتشجة للعمل وتحاول إثبات نفسها ووجودها من خلال البصمات التي تتركها في عملها، وهي تكلف بالكثير من اللجان والأعمال الإدارية من قبل الجامعة والكليات والأقسام الأكاديمية ومنها تلك المختصة بالتخطيط الاستراتيجي.

#### التوصيات والمقترحات:

١. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يأتي:  
نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات من خلال اللقاءات والنشرات والمطويات للعاملين في الجامعات بشكل عام وللعاملين في التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.
٢. عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
٣. إقامة مؤتمرات على مستوى الجامعات الأردنية لتبادل الخبرات في مجال الخطط الاستراتيجية.
٤. إشراك جميع العاملين ومن مختلف الرتب الأكاديمية والخبرات العملية في لجان التخطيط الاستراتيجي.
٥. الاهتمام بترسيخ منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
٦. الاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي استراتيجياته ومؤشراته..
٧. عقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين في الجامعات حول التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته.
٨. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تتناول المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة.
٩. إجراء دراسة للتخطيط الاستراتيجي مع متغيرات أخرى وعلى عينات أخرى.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير الرتبة العلمية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، ويظهر الجدول (١١) ذلك.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية.

المجال	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المستقبلية	أستاذ	35	2.78	0.40
	أستاذ مشارك	48	3.09	0.19
	أستاذ مساعد	67	3.09	0.32
	المجموع	150	3.02	0.33
	أستاذ	35	3.09	0.36
	أستاذ مشارك	48	3.05	0.22
رسالة الجامعة	أستاذ مساعد	67	3.25	0.36
	المجموع	150	3.15	0.33
	أستاذ	35	3.50	0.26
	أستاذ مشارك	48	3.34	0.27
القيم	أستاذ مساعد	67	3.49	0.27
	المجموع	150	3.44	0.28
	أستاذ	35	3.14	0.37
	أستاذ مشارك	48	3.37	0.31
الأهداف الاستراتيجية	أستاذ مساعد	67	3.42	0.55
	المجموع	150	3.34	0.46
	أستاذ	35	3.15	0.14
	أستاذ مشارك	48	3.21	0.13
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	67	3.32	0.20
	المجموع	150	3.24	0.18
	أستاذ	35	3.24	0.18

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير

الجدول (١٢) تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	2.522	2	1.261	13.483	0.000
	داخل المجموعات	13.748	147	0.094		
	المجموع	16.27	149			
رسالة الجامعة	بين المجموعات	1.346	2	0.673	6.693	0.002
	داخل المجموعات	14.778	147	0.101		
	المجموع	16.124	149			
القيم	بين المجموعات	0.73	2	0.365	5.027	0.008
	داخل المجموعات	10.671	147	0.073		
	المجموع	11.4	149			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	1.906	2	0.953	4.839	0.009
	داخل المجموعات	28.959	147	0.197		
	المجموع	30.866	149			
الدرجة الكلية للتفويض	بين المجموعات	0.731	2	0.365	12.64	0.000
	داخل المجموعات	4.25	147	0.029		
	المجموع	4.981	149			

الجدول (١٣) اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

المجال	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ
الرؤية المستقبلية	أستاذ مشارك	3.09	3.09	3.09	2.78
	أستاذ مساعد	3.09	-	0.00	0.31*
	أستاذ	3.09	-	-	0.31*
رسالة الجامعة	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ	أستاذ مشارك
	أستاذ مساعد	3.25	-	0.16*	0.20*
	أستاذ	3.09	-	-	0.04
	أستاذ مشارك	3.05	-	-	-
	أستاذ	3.50	-	0.01	0.16*
	أستاذ مساعد	3.49	-	-	0.15*
القيم	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك
	أستاذ	3.50	-	0.01	0.16*
	أستاذ مساعد	3.49	-	-	0.15*
	أستاذ مشارك	3.34	-	-	-
الأهداف الاستراتيجية	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	3.42	-	0.05	0.28*
	أستاذ مشارك	3.37	-	-	0.23
	أستاذ	3.14	-	-	-
الدرجة الكلية	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	3.32	-	0.11*	0.17*
	أستاذ مشارك	3.21	-	-	0.06
	أستاذ	3.15	-	-	-

الفرق دال إحصائياً عند مستوى ( 0.05 ).

## المراجع:

### المراجع العربية:

١٢. الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، دمشق: دار الرضا للنشر.
١٣. عربيات، سليمان (٢٠٠٣). استراتيجية التعليم العالي في ظل العولمة الأردن - الجامعات الأردنية.
١٤. العودة، إبراهيم (٢٠٠٧). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٥. الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، الرياض.
١٦. الكلثم، حمد بن مرضي، وبدارنة، حازم (٢٠١١). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة أم القرى، كلية التربية.
١٧. ماهر، أحمد (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٨. المبعوث، محمد حسن (٢٠٠٣). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، العدد الثامن، ١١٥.
١٩. هاينز، ستيفن (٢٠٠١). التخطيط الاستراتيجي الناجح، (رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، مترجم)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

### English References:

20. Allison, M., & Kaye, J. (2005). Strategic planning for nonprofit organizations : A practical guide and workbook, (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
21. Brewer, J. (2003). Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, Unpublished Dissertation., North Carolina State University, USA.
22. Olaode, Samson (2011). Community college faculty perceptions of the strategic planning process (ph.D.)Walden university.
23. Salvador, D.(2009). The value of client Perceptions in university strategic planning: an empirical research study, Industry and higher Education, Vol. 23, No.6, pp. 423-436.
24. Sterk, Troy (2011). The use of task forces for university governance and strategic planning (ph.D.)Seattle university.
25. Wheelen, L.Th. & Hunger, J. D. (1998). Strategic Management and Business Policy, 6th ed. USA; Addison-Wesley.

١. أحمد، عمادالدين محمد الحسن (٢٠١٥). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد (١٩)، ص ١-٣٠.
٢. الأشقر، وفاء محمد (٢٠١٢). مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن، المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الأردن ٦٦٥-٦٧٨.
٣. الجهني، محمد فالح (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة الأرشيفية، العدد ١٤٠.
٤. الحارثي، سعاد بنت فهد (٢٠١١). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الأميرة نورة (الانترنت).
٥. حسين، حسن (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد خاص، ١٦٠-٢١٠.
٦. جلس، عبد الله (٢٠١٢). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية - غزة في فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة (فلسطين).
٧. حمدان، خالد، وإدريس، وائل (٢٠٠٧). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٨. خطاب، عابدة (٢٠٠٣). مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان: المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية.
٩. الخطيب، أحمد، ومعاينة عادل (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي.
١٠. الدجني، إياد علي (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١١. الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٦). مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عُمان، مسقط - وزارة التعليم العالي، عُمان.

26. Wright, P. L. , Kroll, M. J. , Parnell, J. A. (1998). *Strategic Management Cases*, Prentice Hall; Subsequent edition.

#### Translated References:

1. Ahmed, Emad El-Din Mohamed El Hassan (2015). The Status of Strategic Planning in Sudanese Universities: Khartoum University as a Strategic Model, *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, Vol. 8, No. 19, pp. 1-30.
2. AlAshkar, Wafaa Mohammed (2012). The availability of strategic planning indicators from the perspective of students at Irbid National University in Jordan, the Second International Conference for Quality Assurance of Higher Education, Jordan 665-678.
3. Al Harthy, Suad Bint Fahad (2011). Indicators of strategic planning in girls colleges in Saudi universities from the point of view of faculty members. Princess Noura University (Internet).
4. Helis, Abdullah (2012). Strategic Planning Indicators from the Point of View of the Teaching Staff of the Islamic University of Gaza in Palestine, Faculty of Commerce, Islamic University – Gaza, Palestine.
5. Hamdan, Khalid, Idris, Wael (2007). *Strategy and Strategic Planning*, Amman: Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
6. Husain, Hasan ( 2002 ). A proposal for applying the strategic planning in the Egyptian Higher Education, *Journal of Education*, the egyptian association for comparative education and educational administration, special issue, 160 - 210.
7. Khatab, Aida (2003). *The concept of Strategy and Strategic Planning*, Amman: International Center for Systems and Management Sciences.
8. Al-Khatib, Ahmed, and Ma'aiah, Adel (2006). *Creative Management of Universities: Modern Models*, Amman: Jadara World Book.
9. Al-Dijani, Iyad Ali (2006). The reality of strategic planning in the Islamic University in the light of quality standards. Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
10. Al-Rubaie, Said bin Hamad (2006). *Education Development Strategy Project in the Sultanate of Oman*, Muscat - Ministry of Higher Education, Amman.
11. Arabiyat, Sulaiman (2003). *Higher Education Strategy in the Shadow of Globalization Jordan - Jordanian Universities*.
12. Al-Odeh, Ibrahim (2007). *Professional development of Chairmen of academic departments in Saudi universities*, unpublished doctoral dissertation, King Saud University, Riyadh.
13. Kubaisi, Amer Khudair (2005). *Strategic Planning and Strategic Management*, Naif Arab University for Security Sciences, College of Training, Riyadh.
14. Al-Kaltham, Hamad bin Mardi, and Badarneh, Hazem (2011). The obstacles of strategic planning at Umm Al-Qura University from the point of view of its faculty members, Umm Al-Qura University, Faculty of Education.
15. Maher, Ahmed (2009). *Managers' Guide to Strategic Planning*, Alexandria: University House.
16. Heinz, Stephen (2001). *Successful Strategic Planning*, (Refai Hamad and Sayed Abdel Motal, Translator), Cairo: Dar Al Farouk Publishing and Distribution.
17. Al-Saran, Raad Hassan (2002). *Administrative Development Industry in the 21st Century*, Al-Redha Series for Administrative Development, Damascus: Dar Al-Redha Publishing.
18. Al-Mabeuth , Mohamed Hassan (2003). *A Proposal for Strategic Planning in the Management of Higher Education Institutions in Saudi Arabia*, *Journal of Education*, Issue 8, 115.
19. Al-Jahani, Mohammed Faleh (2009). *Strategic Planning for Institutions of Higher Education*, Al-Ma'arefa journal, Issue 140.