

فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

د. إيمان جميل عبدالفتاح د. سليمان أحمد اللوزي

د. إبراهيم حربي تادرس

كلية السلط للعلوم الإنسانية - جامعة البلقاء التطبيقية
الأردن

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٦٠) فقرة وزعت على سبعة مجالات: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، المتابعة وتقويم الاستراتيجية. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (١٦٧) عميداً ونائباً ومساعداً في الكليات العلمية والإنسانية، إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ومن ثم تحليل البيانات.

بينت نتائج الدراسة أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين كانت ذات مستوى (مرتفع) في جميع مجالاتها وأبعادها وفي معظم فقراتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٩). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي. ووجود فروق بين فئات متغير الكلية لعدد الإعداد للمتابعة، وفي مجال المتابعة وتقويم الاستراتيجية لصالح الكليات الإنسانية. ووجود فروق بين فئات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وبين ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية لبعدي الإقرار والتنفيذ لصالح ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر. وفي ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها: إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً، وتبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير والتطوير في العمل الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية.

المقدمة

في سياق المتغيرات الاقتصادية والتحولات الاجتماعية والتربوية التي يشهدها العالم المعاصر، والتسارع في التغيرات والتطورات العلمية والتقنية والتربوية، بات من المفروض توافر لغة جديدة في قراءة هذه المتغيرات، ومنهجية مغايرة في اختيار السبل الكفيلة بتأكيد فعالية المؤسسات التربوية، بما أن القضية لا تتوقف عند مستوى التغيير، ولكن تمتد إلى التساؤل حول مضمون هذا التغيير وغاياته المأمولة.

ولما كانت الجامعات الركيزة الأساسية في تنفيذ السياسات التربوية، كان من الضروري تطوير عملياتها الإدارية في عصر تتسارع فيه التطورات العلمية والتقنية وبوجود مجموعة من التحديات، تتطلب من الإدارة الجامعية مواجهتها وتجاوزها حتى تظل مسيرة التعليم العالي رائدة للتطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات المختلفة، ومنها المجتمعات النامية التي هي بأمس الحاجة للنهوض وتجاوز حالة التخلف، وفشل الجهود التنموية التي حدثت فيها في النصف الثاني من القرن الماضي (الكوفلن، ٢٠١٠؛ العناد، ٢٠٠٠).

لذا بات من الضرورة البحث عن مدخل جديد يراعي ديناميكية التغيير نتيجة تعقد وتنامي أدوار المؤسسات في ظل التغيرات المستمرة التكنولوجية وثورة الاتصالات، في إطار قيام المؤسسات بتغيير طرقها وإجراءاتها لتواكب التطورات التي يعيشها العالم (Wilkins, 2006).

لأجل التطوير والنهوض؛ يبدو أن التخطيط الاستراتيجي مدخل جيد لتطوير مؤسسات التعليم العالي، لقدرته على تحديد الوضع الحالي للمؤسسة، وتحليل نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة، مع التبصر بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف، وتحديد العمليات والأنشطة، واختيار البدائل الاستراتيجية، ووضع الخطة الاستراتيجية العامة، وإعداد القيادات الإدارية، وتحسين الاتصالات، وتوافر المعلومات، وتقويم الأداء (Farrah et al., 2001; Digman, 1995) فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار

المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل متجدد يتم تحديثه كل عام لدراسة المستجندات الداخلية والخارجية في المؤسسة (السكرانة، ٢٠١٠).

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنه يشكل الوسيلة المنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها. وحول فوائد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أشار كوفيتز وآخرون (Kovitz et al., 2003) بوجود العديد من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من تطبيقها التخطيط الاستراتيجي وأهمها: طريق لتحقيق النجاح في المؤسسة، وتحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة، وتكوين فريق عمل متكامل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز المبادرة والإبداع مقابل التوتر، وتخطيط لبناء تصور المستقبل.

رأى غنوم (٢٠١٠) أنه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن: (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأوليات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقييم..)، لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للكشف عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي تبين أنه لا يوجد اجماع محدد لتعريف التخطيط الاستراتيجي، لذلك اختلف الباحثون والدارسون في تعريفه، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: تنمية وتكوين الخطط طويلة

الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، في ضوء القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية (Wheelen & Hunher, 1997).

ويشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند (اللوزي، ٢٠٠٦: ٩) بأنه عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد باستخدام المصادر المتوافرة.

أما مفهوم التخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم العالي فيعرف عند باريس (Paris, 2004: 122) بأنه: "أسلوب للتنبؤ واستثمار الموارد والطاقات، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة العليا، والمشاركة من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية في الجامعة".

من خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة.

المبادئ الأساسية للخطة الاستراتيجية

يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته، ولكي يكون هذا التخطيط فعالاً ونصل به إلى المستوى المطلوب يجب أن يركز على مبادئ أساسية فيما يلي أهمها:

* أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة المعلومات والإمكانات التي لديه.

* أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتنفيذ في زمن مقبول.

- * أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يستطيع فيه مدير المدرسة مراجعة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة.
- * أن يكون التخطيط شاملاً لجميع مجالات العمل في إطار الأولويات.
- * أن تكون الخطة واقعية بحيث تكون تقديرات وحسابات الخطة متمشية مع الظروف الفعلية والعملية.
- * أن يحدد جدول زمني لتحقيق أهداف الخطة.
- * أن يشترك في بناء الخطة جميع المعنيين بها.
- * أن يؤخذ بعين الاعتبار الكلفة التي تحتاجها الخطة حيث إن الإمكانيات المادية والبشرية تحدد في معظم الأحيان نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة.
- * أن يتضمن التخطيط إجراءات التقويم بمستوية المرحلي والختامي، بحيث يكون هذا التقويم مستمراً أو يسير جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة (السعدي، ٢٠٠٩).

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعات بالفكر الرئيسي لها، ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسي هو شيء ضروري في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف والسياسات والخطط متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للتعليم العالي فلا بد من تعديلها. كما يوفر التخطيط الاستراتيجي للجامعات نمواً مستمراً ومنتظماً بالرغم من التغيرات المتسارعة في التعليم الجامعي، ويحقق جسوراً من التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يوفر الرضى الوظيفي، وتوافقاً في الآراء بين العاملين يمكن لفريق عمل قوي يضم مسؤولي الكليات، وأعضاء الهيئة التدريسية، وغيرهم من المعنيين داخل وخارج الجامعة (Nickols, 2000).

وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات التربوية، الإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ أن الجامعات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لكثرة التغيرات خصوصاً في البيئة الخارجية، لذا أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية، والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف ظل البيئة المتوقعة (محمد، ٢٠١١).

يتضح من هذه المبررات أن التخطيط الاستراتيجي أصبح من الضروريات الأساسية لنجاح الجامعات بشكل عام، والجامعات الأردنية بشكل خاص، نظراً للعديد من الفوائد والمنافع التي تحصل عليها الجامعات جراء انخراطها في تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الفاعلية الإدارية، والتشخيص العلمي الواعي للمشكلات، والتقدير السليم للواقع، ووضع الأهداف والأسس لأولويات العمل والانجاز.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

أشار كلاً من كونتز وهينز (Koontz & Heinz, 2007) ووهلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2000)، ويليكنسون وآخرون (Wilkinson et al., 2007)، إلى أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتضمن المراحل والخطوات الآتية مع الاختلاف في تقديم أو تأخير تلك المراحل والخطوات:

١ - التخطيط للتخطيط الاستراتيجي: يقع على عاتق الإدارة العليا وضع الاستراتيجية كونها تملك المعرفة الشاملة عن عمل المؤسسة ومجرى أنشطتها وفعاليتها ووضع أهداف مستقبلية منسجمة مع قدرات المؤسسة.

٢ - التحليل الاستراتيجي: يعد تحليل الوضع الحالي للمؤسسة من الأمور الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي للمستقبل، ويتضمن:

- أ - البيئة الداخلية: تتمثل في تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المؤسسة وترتب حسب أهميتها.
- ب - البيئة الخارجية: تتمثل في الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنظمة أو مصدر دعم لها وترتب حسب أهميتها.
- ٣ - التوجه الاستراتيجي وتتكون من:
 - أ - الرؤية: تشكل تصورات المؤسسة لما تتمنى تحقيقه أو تكون عليه في المستقبل.
 - ب - الرسالة: تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المؤسسة.
 - ج - الأهداف: وهي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخطط لها.
 - ٤ - الصياغة الاستراتيجية: تعد القاعدة الأساسية لعملية التنفيذ والمتابعة الاستراتيجية.
 - ٥ - الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية وتتضمن:
 - أ - الإعداد للتنفيذ: تتم التهيئة للتنفيذ على شكل برامج وموازنات وإجراءات.
 - ب - الإعداد للمتابعة: تتم المتابعة بوضع معايير ومقاييس محددة لكل خطوة من خطوات التنفيذ.
 - ٦ - إقرار الخطة وتنفيذها، وتتضمن:
 - أ - الإقرار: يجب نشر الخطة الاستراتيجية وملاحقتها على أكبر عدد ممكن، وإذا تعذر ذلك يمكن عمل ملخصات عنها وتوزيعها على جميع العاملين في المؤسسة.
 - ب - التنفيذ: من هنا يبدأ الالتزام بالأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية.

٧ - المتابعة وتقويم الاستراتيجية: لتقدير ما إذا كانت الخطط الموضوعية جيدة وعملية أم أنها تستلزم تعديلها أو تغييرها من خلال التغذية الراجعة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة بالكشف عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ومساعدتهم في الكليات العلمية والإنسانية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ما فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين (العمداء ونوابهم ومساعدتهم)؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لاختلاف متغيري الكلية وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في الآتي:
- ١ - إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع استراتيجيات وآليات عمل تساهم في تطوير الجامعات الأردنية.
 - ٢ - التفكير استراتيجياً بخصوص مستقبل الجامعات والتحديات التي ستواجهها ومن ثم طرح الحلول الإبداعية للتعامل معها.
 - ٣ - أن تسهم نتائج الدراسة في توفير ثقافة تنظيمية داعمة؛ لتدعم بقاء الجامعات الأردنية من خلال الميزة التنافسية كثقافة ضمنية تتوطن في ثقافة الجامعات ككل.
 - ٤ - التغلب على معوقات الأداء في الجامعات الأردنية الرسمية، من خلال استخدام الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- ١ - الكشف عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
- ٢ - التعرف على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية تعزى لاختلاف متغيري الكلية وسنوات الخبرة.
- ٣ - علاقة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة.

محددات الدراسة

- المحدد البشري: تقتصر هذه الدراسة على القادة الأكاديميين (العمداء ونوابهم ومساعدتهم) العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية.
- المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م.
- المحدد الإجرائي: صعوبة توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا.

وتحدد نتائج الدراسة بما وفرته من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفقراتها ومجالاتها. كما تتحدد بنتائجها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم.

منهج الدراسة

استدعت طبيعة تساؤلات البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تحتوي الدراسة على مجموعة من المصطلحات تم تعريف أهمها إجرائياً على النحو الآتي:

- ١ - **الفاعلية:** يقصد بها في هذه الدراسة الحد الذي يوفره التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل المخرجات وأقل الجهود في الجامعات الأردنية الرسمية، ويعبر عنه إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبانة.
- ٢ - **التخطيط الاستراتيجي:** هو عبارة عن تحليل للوضع الحالي والوضع المستقبلي المتوقع للمؤسسة وتحديد وجهة المؤسسة وتطوير الوسائل لإنجاز رسالة المؤسسة (Mullins & Walker, 2004). ويعرف إجرائياً: هو عبارة عن خطوات عملية مستقبلية تعتمد الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الحكومية لتحسين أدائها وتحقيقاً لأهدافها.
- ٣ - **الجامعات الرسمية:** كل مؤسسة تعليمية أردنية حكومية تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها، تمنح درجات علمية، والتي تم تحديدها لتوزيع أداة الدراسة.
- ٤ - **القادة الأكاديميون:** هم من يشغلون وظيفة أكاديمية إدارية، ويمثلون العمداء، ونوابهم، ومساعدتهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١ وشملتهم الدراسة.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي، والتعليم المدرسي.

أولاً - الدراسات العربية:

في دراسة الحوسني (٢٠٠٨) هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط

الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تم اختيار عينة طبقية عشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم إستبانه وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة في جميع مجالاتها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وأجرى باوادي (٢٠٠٨) دراسة كشفت عن مواطن الضعف والقوة في مكونات البيئة التنظيمية بجامعة حضرموت ومكونات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ونتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ كل المجتمع المكون من (١١٤) فرداً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت المقابلات والاستبانه حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضعف مكونات البيئة الداخلية بجامعة حضرموت ومكونات التخطيط الاستراتيجي.

في حين قامت فرهود (٢٠٠٩) بدراسة لاقتراح أنموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الاستبانه لتحقيق أهداف الدراسة. تم تطبيقها على عينة بلغت (٢٠٤) عميداً ورئيس قسم. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود معوقات تقف أمام التخطيط الاستراتيجي تتعلق بالتمويل، والوضع السياسي، والموارد البشرية، والبيئة الخارجية.

ثانياً - الدراسات الاجنبية:

شكلت لجنة التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية (Strategic Planning Committee ICM'S, 2000) لجنة مكونة من (٤١) عضواً من مختلف المستويات في المؤسسات التربوية لإشراكهم في عملية التخطيط للتخطيط الاستراتيجي لمدة سنتين. حيث توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الأعضاء بعملية التخطيط الاستراتيجي كان مصدراً رئيسياً في الوصول إلى المعلومات للجنة، وتحسين أفكارها المستقبلية، وفي تنفيذ الخطة بدرجة عالية.

أجرى تابيونس وآخرون (Tapinos et al., 2005) دراسة للكشف عن العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي حيث أجريت الدراسة في (Warwick Business University) البريطانية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٨) طالباً وطالبة واستخدمت الاستبانة لأغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة في فاعليتها وكفاءتها ونجاحها.

في حين قام بيفزير (Pevzner, 2006) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في (Kent State University). وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) من القادة الأكاديميين، و(٢٠) عضو هيئة تدريس، و(٢٠) إداري، استخدمت المقابلات، والاستبانة، وتحليل الوثائق. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: تحقيق رسالة الجامعة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وأن نجاح التخطيط يعتمد على أمور منها: الإعداد لعملية التخطيط، والتدريب، والتحفيز، والمكافآت.

أما دراسة آني (Anne, 2006) فقد هدفت إلى تعرف درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس الجامعي الذين شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي، بأهمية التخطيط الاستراتيجي للمستقبل في الولايات المتحدة الأمريكية. أجريت المقابلات لستة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: الافتقار إلى الحوافز، وعدم وجود مساءلة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي مما قد يؤثر في فاعلية انجاز المهام المتوقعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من استعراض الدراسات السابقة تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ومساعدتهم في الكليات العلمية والإنسانية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من (٣٨٦) فرداً، منهم (١٢٣) عميداً و(١٢٣) نائب عميد و(١٤٠) مساعد عميد، العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠١٠ / ٢٠١١). وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية الطبقية. وزعت الاستبانة على (١٩٣) فرداً أي بنسبة (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، تم استرجاع ما مجموعه (١٦٧) استبانة، أي بنسبة استرجاع (٨٧٪) من الاستبانات التي تم توزيعها وهي تشكل (٤٥٪) من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكليات وسنوات الخبرة.

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب الكلية والخبرة

المجموع	الكلية			
	إنسانية	علمية		
٣٢	١٥	١٧	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٩٦	٦٢	٣٤	٥-١٠ سنوات	
٣٩	٢٦	١٣	١١ سنة فأكثر	
١٦٧	١٠٣	٦٤	المجموع	

متغيرات الدراسة

أولاً - المتغيرات الوسيطة:

- الكلية: وله فئتان (علمية، وإنسانية).
- عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

ثانياً - المتغير التابع:

فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية وجهة نظر القادة الأكاديميين.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، تم تطوير أداة مكونة من جزأين. الجزء الأول: يتضمن بيانات تعريفية شملت: الكلية، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني من أداة الدراسة فقد تكون من (٦٠) فقرة موزعة على (٧) مجالات وهي: المجال الأول: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي ويتضمن (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، المجال الثالث: الاتجاه الاستراتيجي ويتضمن (الرؤية والرسالة والأهداف)، المجال الرابع: الصياغة الاستراتيجية، المجال الخامس: الإعداد للتنفيذ والمتابعة ويتضمن (الإعداد للتنفيذ، والإعداد للمتابعة)، المجال السادس: إقرار الخطة وتنفيذها ويتضمن (الإقرار، والتنفيذ)، المجال السابع: المتابعة والتقويم. استخدم مقياس خماسي متدرج للكثرت (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). حسب الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط؛ عددهم (١٢) محكماً في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة عمان العربية. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بالتعديل والحذف والإضافة وإعادة الصياغة بنسبة (٨٠٪).

ثبات الأداة: تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) وثبات إعادة المجالات وأبعاد الاستبانة، وذلك عن طريق تطبيقها على (١٣) فرداً من خارج عينة الدراسة، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي بين (٠,٧٢ - ٠,٩٠) للمجالات والأبعاد، وبلغ للاستبانة بشكل كامل (٠,٩٢). أما معامل الثبات بالإعادة فقد تراوح بين (٠,٧٣ - ٠,٩٥) وبلغ للاستبانة بشكل كامل (٠,٩٧). والجدول رقم (٢) يوضح ذلك. وتسير هذه المعاملات إلى درجات مقبولة لثبات الاستبانة لأغراض هذه الدراسة.

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات بالإعادة والاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لمجالات وأبعاد أداة الدراسة

المجالات	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
المجال الأول: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	٠,٧٧	٠,٩٠
١. البيئة الداخلية	٠,٨٣	٠,٧٧
٢. البيئة الخارجية	٠,٧٩	٠,٨٥
المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي	٠,٩٤	٠,٨٦
١. الرؤية	٠,٨٣	٠,٧٨
٢. الرسالة	٠,٨٤	٠,٧٨
٣. الأهداف	٠,٧٤	٠,٨٣
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي	٠,٩٣	٠,٨٨
المجال الرابع: الصياغة الاستراتيجية	٠,٧٧	٠,٧٩
١. الإعداد للتنفيذ	٠,٨٥	٠,٧٣
٢. الإعداد للمتابعة	٠,٧٨	٠,٧٦
المجال الخامس: الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية	٠,٨٦	٠,٨٠
١. الإقرار	٠,٨٩	٠,٧٣
٢. التنفيذ	٠,٩٥	٠,٧٥
المجال السادس: إقرار الخطة وتنفيذها	٠,٩٧	٠,٧٨
المجال السابع: المتابعة وتقويم الاستراتيجية	٠,٧٣	٠,٧٢
الاستبانة ككل	٠,٩٧	٠,٩٢

المعالجات الإحصائية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وفقراتها، كما استخدم اختبار(ت) لعينة الدراسة، واستخدام تحليل التباين الثنائي مع اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة؛ عرضها ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حسب المجالات. والجدول (٣-١٠) تبين ذلك.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
مرتفعة	٧	٠,٥٠	٣,٧٩	المجال الأول: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٦	٠,٤٩	٣,٨٤	المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي
مرتفعة	٥	٠,٤٥	٤,٠٨	المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي
مرتفعة	٣	٠,٤٥	٤,١٧	المجال الرابع: الصياغة الاستراتيجية
مرتفعة	١	٠,٢٥	٤,٣٤	المجال الخامس: الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية
مرتفعة	٤	٠,٢٢	٤,١٤	المجال السادس: إقرار الخطة وتنفيذها
مرتفعة	٢	٠,٢٧	٤,٢٥	المجال السابع: المتابعة وتقييم الاستراتيجية
مرتفعة	-	٠,٢٦	٤,٠٩	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي (٤,٠٩) وهي درجة مرتفعة، وظهر من متوسطات المجالات الفرعية والرئيسية أن متوسطاتها كانت جميعها ذات درجات مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (٣,٧٩) لمجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، وبين (٤,٣٤) لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية. كما حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال فرعي ورتبت تنازلياً. واعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية:

(المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) ($1-5 \div 3 = 1,33$)
والمستويات هي:

- من ١ - ٢,٣٣ درجة فاعلية ضعيفة.
- من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ درجة فاعلية متوسطة.
- من ٣,٦٨ - ٥ درجة فاعلية مرتفعة.

المجال الأول - التخطيط للتخطيط الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي. والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٦٣	٤,٠٣	تهتم الإدارة العليا بتحديد أهداف الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع أهداف استراتيجية التعليم العالي
مرتفعة	٢	٠,٦٢	٣,٨٩	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ سياساتها التربوية
مرتفعة	٣	٠,٧٢	٣,٨٧	تُشكل الإدارة العليا فريقاً متخصصاً للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٤	٠,٧٠	٣,٨٧	تضع الإدارة العليا فترة زمنية محددة لعملية التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٥	٠,٦٤	٣,٨٦	تضع الإدارة العليا موازنات خاصة لعملية التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٦	٠,٥٩	٣,٨٥	تهيئ الإدارة العليا البيئة التنظيمية الداعمة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٧	٠,٦٩	٣,٨٣	تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة حيث يمكن تعديلها كلما استجبت ظروف جديدة

تابع/ جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	٨	٠,٧٣	٣,٤٧	تشارك المؤسسات العلمية في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية
متوسطة	٩	٠,٧٠	٣,٤٦	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	-	٠,٥٠	٣,٧٩	الدرجة الكلية

أظهرت النتائج في الجدول السابق أن جميع فقرات مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي كانت ذات درجة (مرتفعة) باستثناء الفقرتين "يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي"، "تشارك المؤسسات العلمية في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية" بمتوسطات حسابية (٣,٤٦ - ٣,٤٧) على التوالي، وبلغ أعلى متوسط حسابي (٤,٠٣) للفقرة "تهتم الإدارة العليا بتحديد أهداف الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع أهداف استراتيجية التعليم العالي".

المجال الثاني - التحليل الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي. والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٦٧	٣,٩٢	يتم تحليل الهيكل التنظيمي في الجامعة للتعرف إلى مدى تأثيره في عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع/ جدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي
مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	٢	٠,٦٩	٣,٩٠	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط الضعف لعلاجها في التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٣	٠,٧٠	٣,٨٩	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط قوة للعمل على تعزيزها في التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	٤	٠,٧١	٣,٨٧	يتم تحليل الثقافة التنظيمية في الجامعة للتعرف إلى مدى تأثيرها في عملية التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	-	٠,٥٣	٣,٩٠	البيئة الداخلية
مرتفعة	١	٠,٦٩	٣,٩٢	تهتم الإدارة العليا بتحليل المؤثرات العالمية (اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية) للتعرف على التهديدات التي تؤثر على عملية التخطيط
مرتفعة	٢	٠,٧٢	٣,٨٧	تهتم الإدارة العليا بتحليل المؤثرات المحلية (اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية) للتعرف على التهديدات التي تؤثر على عملية التخطيط
مرتفعة	٣	٠,٧٣	٣,٨٠	تهتم الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى الفرص المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	٤	٠,٦٧	٣,٥٥	تهتم الإدارة العليا بتحليل تجارب متميزة للجامعات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	-	٠,٥٨	٣,٧٩	البيئة الخارجية
مرتفعة	-	٠,٤٩	٣,٨٤	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي لمجال التحليل الاستراتيجي (٣,٨٤) وهو ذو درجة مرتفعة، وبلغ لبعد البيئة الداخلية (٣,٩٠)، ولبعد البيئة الخارجية (٣,٧٩) وهي درجات (مرتفعة). وأظهرت النتائج في الجدول السابق أن جميع فقرات مجال التحليل الاستراتيجي كانت ذات درجات (مرتفعة) باستثناء الفقرة "تهتم الإدارة العليا بتحليل تجارب متميزة للجامعات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي"، الذي بلغ متوسطها (٣,٥٥)، بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٩٢) للفقرتين "يتم تحليل الهيكل التنظيمي في الجامعة للتعرف إلى مدى تأثيره في عملية التخطيط الاستراتيجي"، و"تهتم الإدارة العليا بتحليل المؤثرات العالمية (اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية) للتعرف على التهديدات التي تؤثر على عملية التخطيط".

المجال الثالث - التوجه الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجه الاستراتيجي. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٦٣	٤,١٣	تتسم رؤية الجامعة بالوضوح في صياغتها
مرتفعة	٢	٠,٦٨	٤,١١	تتسم رؤية الجامعة بالواقعية في تطبيقها
مرتفعة	٢	٠,٦٥	٤,١١	تتسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات المجتمع الأردني
مرتفعة	٣	٠,٦٤	٤,١٠	تراعي رؤية الجامعة المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة العالمية
مرتفعة	٣	٠,٧١	٤,١٠	تتسم رؤية الجامعة بالموضوعية في تطبيقها
مرتفعة	-	٠,٤٩	٤,١١	الرؤية

تابع/ جدول رقم (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجه الاستراتيجي
مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٦٨	٤,٠٩	يشارك المسؤولون في صياغة الرسالة
مرتفعة	١	٠,٧٥	٤,٠٩	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح في صياغتها
مرتفعة	٢	٠,٦٨	٤,٠٨	يوجد توافق بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها
مرتفعة	-	٠,٥٨	٤,٠٩	الرسالة
مرتفعة	١	٠,٧١	٤,٠٧	تتسم الأهداف الفرعية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية بالوضوح
مرتفعة	٢	٠,٧٣	٤,٠٥	توضع الإدارة العليا الأهداف بشكل مرّن تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات
مرتفعة	٣	٠,٦٤	٤,٠٤	يوجد تناغم بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها والأهداف الاستراتيجية للجامعة
مرتفعة	٤	٠,٥٧	٣,٩٧	تساهم الأهداف الاستراتيجية الموضوعة على حث الموظفين للعمل على التميز في الأداء
مرتفعة	-	٠,٥٤	٤,٠٣	الأهداف
مرتفعة	-	٠,٤٥	٤,٠٨	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي لمجال التوجه الاستراتيجي (٤,٠٨) ويعتبر ذو درجة (مرتفعة)، وبلغ لبعد الرؤية (٤,١١) ولبعد الرسالة (٤,٠٩) ولبعد الأهداف (٤,٠٣) وجميعها ذات درجات (مرتفعة). وأظهرت النتائج في الجدول السابق أن جميع فقرات مجال التوجه الاستراتيجي كانت ذات درجات (مرتفعة). وقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المجال بين (٣,٩٧) للفقرة "تساهم الأهداف الاستراتيجية الموضوعة على حث الموظفين للعمل على التميز في الأداء" وبين (٤,١٣) للفقرة "تتسم رؤية الجامعة بالوضوح في صياغتها".

المجال الرابع - الصياغة الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصياغة الاستراتيجية. والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الصياغة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٦٣	٤,٢٦	يتم تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتاحة
مرتفعة	٢	٠,٨٢	٤,٢٥	يتم اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	٣	٠,٥٨	٤,١٩	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية
مرتفعة	٤	٠,٦٠	٤,٠٠	تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية السيناريوهات المحتملة للتنفيذ (سياسات بديلة) لأي تغيير
مرتفعة	-	٠,٤٥	٤,١٧	الدرجة الكلية

أظهرت النتائج في الجدول السابق أن جميع فقرات مجال الصياغة الاستراتيجية كانت ذات درجات (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٤,١٧). وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال بين (٤,٠٠) للفقرة "تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية السيناريوهات المحتملة للتنفيذ (سياسات بديلة) لأي تغيير"، وبين (٤,٢٦) للفقرة "يتم تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتاحة".

المجال الخامس - الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية. والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٥٤	٤,٦٣	تحدد الإدارة العليا الجهات المسؤولة عن التنفيذ
مرتفعة	٢	٠,٥٧	٤,٥٣	يتم وضع جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة الجامعة الاستراتيجية، يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى
مرتفعة	٣	٠,٥٧	٤,٤٦	تعمل الإدارة العليا على محاسبة المقصرين في مهامهم وفق لوائح معلنة
مرتفعة	٤	٠,٥٥	٤,٤٠	تحدد الإدارة العليا الظروف والإمكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
مرتفعة	٥	٠,٦١	٤,٣٧	يتم التأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ خطة الجامعة الاستراتيجية
مرتفعة	٦	٠,٥٣	٤,٣١	يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع مستلزمات تنفيذ الخطط الاستراتيجية
مرتفعة	٧	٠,٥٨	٤,٢٩	يتم معرفة درجة الاستعداد والتهيئة اللازمين لتنفيذ خطة الاستراتيجية الجامعة الاستراتيجية
مرتفعة	٨	٠,٦٥	٣,٧٢	تعتمد الإدارة العليا نظام مكافآت مناسب دقيق معن لتكريم الأفراد المتميزين
مرتفعة	-	٠,٢٨	٤,٣٤	الإعداد للتنفيذ
مرتفعة	١	٠,٥٢	٤,٦٣	تحدد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن المتابعة.
مرتفعة	٢	٠,٥٣	٤,٤٢	تضع الإدارة العليا مواعيد محددة لمتابعة الانجازات
مرتفعة	٣	٠,٥٤	٤,٣٧	تضع الإدارة العليا نظاماً للمتابعة وفق معايير محددة
مرتفعة	٤	٠,٧٠	٣,٩٩	تقديم تغذية راجعة ضمن نظام الرقابة والمتابعة لإجراء التعديلات اللازمة
مرتفعة	-	٠,٣٠	٤,٣٥	الإعداد للمتابعة
مرتفعة	-	٠,٢٥	٤,٣٤	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية (٤,٣٤) ويعتبر ذو درجة (مرتفعة)، وبلغ لبعد الإعداد للتنفيذ (٤,٣٤) ولبعد الإعداد للمتابعة (٤,٣٥) وهي تعتبر ذات درجات (مرتفعة). وأظهرت النتائج أن جميع فقرات مجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية كانت ذات درجات مرتفعة، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال بين (٣,٧٢) للفقرة " تعتمد الإدارة العليا نظام مكافآت مناسب دقيق معلن لتكريم الأفراد المتميزين"، وبين (٤,٦٣) للفقرة "تحدد الإدارة العليا الجهات المسؤولة عن التنفيذ" وفقرة "تحدد الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن المتابعة".

المجال السادس - إقرار الخطة وتنفيذها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إقرار الخطة وتنفيذها. والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إقرار الخطة وتنفيذها مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٥٦	٤,٥٢	يتم إقرار الخطة بشكل رسمي من قبل المعنيين
مرتفعة	٢	٠,٥٤	٤,٤٩	يتم التأكد من صلاحية الخطة النهائية من قبل المعنيين
مرتفعة	٣	٠,٥٣	٤,٤٤	يتم الإعلان عن الخطة من قبل الإدارة العليا في الجامعة للالتزام بتنفيذها
مرتفعة	-	٠,٣٥	٤,٤٨	الإقرار
مرتفعة	١	٠,٢٧	٤,١٥	تدعم الإدارة العليا مشاركة المؤسسات العلمية التابعة لها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية نحو الأفضل
مرتفعة	٢	٠,٤٤	٤,١٤	تقوم الإدارة العليا بوضع سياسات واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

تابع/ جدول رقم (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إقرار الخطة وتنفيذها
مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	٣	٠,٤٧	٤,٠٣	تمارس الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطات بما يخدم تحقيق الاستراتيجية
مرتفعة	٤	٠,٥٩	٤,٠٠	تقدم الإدارة العليا الجهات المعنية تقارير دورية حول عملية التنفيذ
مرتفعة	٥	٠,٥٦	٣,٩٧	تحدد الإدارة العليا برامج تفصيلية بالأعمال الواجب إنجازها في جميع المستويات العلمية التابعة للجامعة في كل مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية
مرتفعة	٦	٠,٤٣	٣,٨٢	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
مرتفعة	٧	٠,٤٤	٣,٨١	تعتمد الإدارة العليا نظام إرشادي توجيهي لحل مشكلات تنفيذ الخطة
مرتفعة		٠,٢٧	٣,٩٩	التنفيذ
مرتفعة		٠,٢٢	٤,١٤	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي إقرار الخطة وتنفيذها (٤,١٤)، ويعتبر ذو درجة (مرتفعة)، وبلغ لبعد الإقرار (٤,٤٨)، ولبعد التنفيذ (٣,٩٩)، وتعتبر ذات درجات (مرتفعة). وأظهرت النتائج في الجدول السابق أن جميع فقرات مجال إقرار الخطة وتنفيذها كانت ذات درجات (مرتفعة)، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال بين (٣,٨١) للفقرة "تعتمد الإدارة العليا نظام إرشادي توجيهي لحل مشكلات تنفيذ الخطة"، وبين (٤,٥٢) للفقرة "يتم إقرار الخطة بشكل رسمي من قبل المعنيين".

المجال السابع - المتابعة وتقويم الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المتابعة وتقويم الاستراتيجية. والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتابعة وتقويم الاستراتيجية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	١	٠,٥٥	٤,٤٤	يتم كتابة تقارير المراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية
مرتفعة	٢	٠,٥٣	٤,٤٢	تتسم عملية التقويم بالاستمرارية
مرتفعة	٣	٠,٧٢	٤,١٧	تعتمد عملية التقويم على نظام معلومات متكامل يشكل تغذية راجعة لتعديل الخطة عند اللزوم
مرتفعة	٤	٠,٥٢	٤,١٣	تعتمد الإدارة العليا المقاييس النوعية الخاصة بقياس أداء الأنشطة المتنوعة للخطة الاستراتيجية
مرتفعة	٥	٠,٣٣	٤,٠٨	تقوم الإدارة العليا بمناقشة عمليات التقويم لإيجاد الحلول المناسبة
مرتفعة	-	٠,٢٧	٤,٢٥	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي لمجال المتابعة وتقويم الاستراتيجية (٤,٢٥) ويعتبر ذو درجة (مرتفعة). وأظهرت النتائج في الجدول السابق أن جميع فقرات مجال المتابعة وتقويم الاستراتيجية كانت ذات درجات (مرتفعة)، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال بين (٤,٠٨) للفقرة "تقوم الإدارة العليا بمناقشة عمليات التقويم لإيجاد الحلول المناسبة"، وبين (٤,٤٤) للفقرة "يتم كتابة تقارير المراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول

فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لاختلاف متغيري الكلية وسنوات الخبرة".

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل التباين الثنائي (Two Way-ANOVA) لفحص الفروق الفردية حسب الكلية، وسنوات الخبرة. وفيما يلي عرض النتائج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة. و الجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأبعاد تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة

المجموع	إنسانية		علمية		سنوات الخبرة	المجالات
	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي		
٠,٥١	٣,٦٣	٠,٥٢	٣,٦١	٠,٥١	٣,٦٥	المجال الأول: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
٠,٥٠	٣,٨١	٠,٤٨	٣,٨٨	٠,٥٢	٣,٦٨	
٠,٤٨	٣,٨٩	٠,٥١	٣,٨٥	٠,٤٠	٣,٩٩	
٠,٥٠	٣,٧٩	٠,٥٠	٣,٨٣	٠,٥١	٣,٧٣	
٠,٧٠	٣,٧٣	٠,٥١	٣,٦٨	٠,٨٤	٣,٧٦	١. البيئة الداخلية
٠,٤٨	٣,٩١	٠,٤٣	٣,٩٧	٠,٥٣	٣,٧٩	
٠,٤٩	٤,٠٠	٠,٤٨	٣,٩٢	٠,٤٨	٤,١٥	
٠,٥٣	٣,٩٠	٠,٤٦	٣,٩٢	٠,٦٣	٣,٨٦	
٠,٦٧	٣,٧٠	٠,٨١	٣,٦٣	٠,٥٥	٣,٧٥	٢. البيئة الخارجية
٠,٥٧	٣,٨١	٠,٥٥	٣,٨٧	٠,٦١	٣,٧١	
٠,٥٤	٣,٨٠	٠,٤٩	٣,٧٤	٠,٦٤	٣,٩٢	
٠,٥٨	٣,٧٩	٠,٥٨	٣,٨٠	٠,٦٠	٣,٧٧	

تابع/ جدول رقم (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأبعاد تبعاً لمتغيري
الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	علمية		إنسانية		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	٣,٧٦	٠,٦٤	٣,٦٦	٠,٦١	٣,٧١	٠,٦٢
	١٠-٥ سنوات	٣,٧٥	٠,٥٢	٣,٩٢	٠,٤٣	٣,٨٦	٠,٤٧
	١١ سنة فأكثر	٤,٠٤	٠,٥٤	٣,٨٣	٠,٣٩	٣,٩٠	٠,٤٥
	المجموع	٣,٨١	٠,٥٦	٣,٨٦	٠,٤٥	٣,٨٤	٠,٤٩
١. الرؤية	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٦	٠,٦٥	٣,٩٦	٠,٥٩	٤,٠١	٠,٦٢
	١٠-٥ سنوات	٣,٩٩	٠,٤٠	٤,٢١	٠,٤٤	٤,١٤	٠,٤٤
	١١ سنة فأكثر	٤,٢٣	٠,٥١	٤,٠٨	٠,٤٧	٤,١٣	٠,٤٨
	المجموع	٤,٠٦	٠,٥٠	٤,١٤	٠,٤٧	٤,١١	٠,٤٩
٢. الرسالة	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٤	١,٠٨	٣,٩٨	٠,٥١	٤,٠١	٠,٨٥
	١٠-٥ سنوات	٤,٠٣	٠,٥٢	٤,٢٠	٠,٤٨	٤,١٤	٠,٥٠
	١١ سنة فأكثر	٣,٩٧	٠,٦٣	٤,٠٥	٠,٤٧	٤,٠٣	٠,٥٢
	المجموع	٤,٠٢	٠,٧٢	٤,١٣	٠,٤٨	٤,٠٩	٠,٥٨
٣. الأهداف	أقل من ٥ سنوات	٤,١٠	٠,٦٧	٣,٨٥	٠,٤٨	٣,٩٨	٠,٥٩
	١٠-٥ سنوات	٣,٩١	٠,٥٥	٤,١٠	٠,٥٠	٤,٠٤	٠,٥٢
	١١ سنة فأكثر	٤,٠٦	٠,٦٠	٤,٠٧	٠,٥٥	٤,٠٦	٠,٥٦
	المجموع	٣,٩٩	٠,٥٩	٤,٠٦	٠,٥١	٤,٠٣	٠,٥٤
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٧	٠,٧٠	٣,٩٣	٠,٤٥	٤,٠٠	٠,٥٩
	١٠-٥ سنوات	٣,٩٨	٠,٣٧	٤,١٧	٠,٣٩	٤,١٠	٠,٤٠
	١١ سنة فأكثر	٤,١١	٠,٤٨	٤,٠٧	٠,٤٢	٤,٠٨	٠,٤٣
	المجموع	٤,٠٣	٠,٤٩	٤,١١	٠,٤١	٤,٠٨	٠,٤٥
المجال الرابع: الصياغة الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	٤,١٠	٠,٦٥	٤,١٢	٠,٣٥	٤,١١	٠,٥٢
	١٠-٥ سنوات	٤,١٨	٠,٤٢	٤,١٩	٠,٤٣	٤,١٩	٠,٤٢
	١١ سنة فأكثر	٤,٢١	٠,٤٨	٤,١٨	٠,٤٣	٤,١٩	٠,٤٤
	المجموع	٤,١٧	٠,٤٩	٤,١٨	٠,٤٢	٤,١٧	٠,٤٥

تابع/ جدول رقم (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأبعاد تبعاً لمتغيري
الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	علمية		إنسانية		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١. الإعداد للتنفيذ	أقل من ٥ سنوات	٤,٢٤	٠,٤٤	٤,٣٠	٠,٣٥	٤,٢٧	٠,٤٠
	٥-١٠ سنوات	٤,٣١	٠,٢٧	٤,٣٤	٠,٢٤	٤,٣٣	٠,٢٥
	١١ سنة فأكثر	٤,٣٨	٠,٢١	٤,٤٤	٠,٢١	٤,٤٢	٠,٢١
	المجموع	٤,٣٠	٠,٣١	٤,٣٦	٠,٢٥	٤,٣٤	٠,٢٨
٢. الإعداد للمتابعة	أقل من ٥ سنوات	٤,١٩	٠,٤٤	٤,٣٣	٠,٢٢	٤,٢٦	٠,٣٦
	٥-١٠ سنوات	٤,٢٤	٠,٢٩	٤,٤١	٠,٢٩	٤,٣٥	٠,٣٠
	١١ سنة فأكثر	٤,٣٧	٠,١٧	٤,٤٨	٠,٢٣	٤,٤٤	٠,٢٢
	المجموع	٤,٢٥	٠,٣٢	٤,٤٢	٠,٢٧	٤,٣٥	٠,٣٠
المجال الخامس: الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	٤,٢٢	٠,٤٣	٤,٣١	٠,٢٦	٤,٢٦	٠,٣٦
	٥-١٠ سنوات	٤,٢٨	٠,٢٤	٤,٣٦	٠,٢١	٤,٣٣	٠,٢٢
	١١ سنة فأكثر	٤,٣٨	٠,١٧	٤,٤٦	٠,١٧	٤,٤٣	٠,١٧
	المجموع	٤,٢٩	٠,٢٩	٤,٣٨	٠,٢١	٤,٣٤	٠,٢٥
١. الإقرار	أقل من ٥ سنوات	٤,٣٧	٠,٤٨	٤,٤٠	٠,٤٤	٤,٣٩	٠,٤٦
	٥-١٠ سنوات	٤,٤٥	٠,٣٥	٤,٤٩	٠,٣٢	٤,٤٨	٠,٣٣
	١١ سنة فأكثر	٤,٧٤	٠,٢٤	٤,٤٩	٠,٣٠	٤,٥٧	٠,٣١
	المجموع	٤,٤٩	٠,٣٩	٤,٤٨	٠,٣٣	٤,٤٨	٠,٣٥
٢. التنفيذ	أقل من ٥ سنوات	٣,٨٩	٠,٣١	٣,٩١	٠,٣١	٣,٩٠	٠,٣١
	٥-١٠ سنوات	٤,٠١	٠,٢٨	٤,٠٥	٠,٢٦	٤,٠٤	٠,٢٧
	١١ سنة فأكثر	٣,٩٦	٠,٢٢	٣,٩٤	٠,٢٤	٣,٩٥	٠,٢٣
	المجموع	٣,٩٧	٠,٢٨	٤,٠٠	٠,٢٧	٣,٩٩	٠,٢٧
المجال السادس: إقرار الخطة وتنفيذها	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٤	٠,٢٩	٤,٠٧	٠,٢٥	٤,٠٦	٠,٢٧
	٥-١٠ سنوات	٤,١٤	٠,٢١	٤,١٨	٠,٢٠	٤,١٧	٠,٢١
	١١ سنة فأكثر	٤,١٨	٠,١٧	٤,٠٩	٠,١٧	٤,١٢	٠,١٧
	المجموع	٤,١٢	٠,٢٣	٤,١٤	٠,٢١	٤,١٤	٠,٢٢

تابع/ جدول رقم (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأبعاد تبعاً لمتغيري
الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	علمية		إنسانية		المجموع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال السابع: المتابعة وتقييم الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	٤,١٣	٠,٣٤	٤,٢٤	٠,٣٧	٤,١٨	٠,٣٥
	٥-١٠ سنوات	٤,٢١	٠,٢٧	٤,٢٩	٠,٢٤	٤,٢٦	٠,٢٥
	١١ سنة فأكثر	٤,١٥	٠,٢٠	٤,٣٣	٠,٢٠	٤,٢٧	٠,٢٢
	المجموع	٤,١٨	٠,٢٨	٤,٢٩	٠,٢٥	٤,٢٥	٠,٢٧
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٠	٠,٤٤	٣,٩٨	٠,٢٧	٣,٩٩	٠,٣٧
	٥-١٠ سنوات	٤,٠٢	٠,٢٣	٤,١٥	٠,٢١	٤,١٠	٠,٢٢
	١١ سنة فأكثر	٤,١٦	٠,٢٢	٤,١١	٠,٢٠	٤,١٣	٠,٢١
	المجموع	٤,٠٤	٠,٣٠	٤,١١	٠,٢٢	٤,٠٩	٠,٢٦

تبين من النتائج في الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية في متوسطات فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة، فقد بلغ متوسط الدرجة الكلية في الكليات العلمية (٤,٠٤)، وبلغ للكليات الإنسانية (٤,١١). ولفحص دلالة هذه الفروق استخدم تحليل التباين الثنائي. والجدول رقم (١٢) يبين النتائج.

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في فاعلية خطوات التخطيط
الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	الكلية	٠,٠٠	١	٠,٠٠١	٠,٠٠٥	٠,٩٤٤
	الخبرة	١,٤١	٢	٠,٧٠٦	٢,٨٧٣	٠,٠٥٩
	الكلية × الخبرة	٠,٨٩	٢	٠,٤٤٤	١,٨٠٦	٠,١٦٨

تابع/ جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخطأ	٣٩,٥٦	١٦١	٠,٢٤٦		
المجموع	٤١,٩٦	١٦٦			
الكلية	٠,٠٦	١	٠,٠٦٣	٠,٢٢٩	٠,٦٣٣
الخبرة	١,٦٤	٢	٠,٨٢١	٢,٩٨٢	٠,٠٥٤
الكلية × الخبرة	١,١٧	٢	٠,٥٨٣	٢,١١٨	٠,١٢٤
الخطأ	٤٤,٣٥	١٦١	٠,٢٧٥		
المجموع	٤٦,٩٢	١٦٦			
الكلية	٠,٠٧	١	٠,٠٧٤	٠,٢١٥	٠,٦٤٣
الخبرة	٠,٣٥	٢	٠,١٧٥	٠,٥٠٩	٠,٦٠٢
الكلية × الخبرة	٠,٩٠	٢	٠,٤٤٩	١,٣٠٣	٠,٢٧٥
الخطأ	٥٥,٤٥	١٦١	٠,٣٤٤		
المجموع	٥٦,٧٠	١٦٦			
الكلية	٠,٠٧	١	٠,٠٦٩	٠,٢٨٤	٠,٥٩٥
الخبرة	٠,٨٦	٢	٠,٤٣١	١,٧٨٣	٠,١٧١
الكلية × الخبرة	١,٠٢	٢	٠,٥١١	٢,١١٥	٠,١٢٤
الخطأ	٣٨,٩٠	١٦١	٠,٢٤٢		
المجموع	٤٠,٦٧	١٦٦			
الكلية	٠,٠٠	١	٠,٠٠٤	٠,٠١٧	٠,٨٩٦
الخبرة	٠,٣٦	٢	٠,١٨٠	٠,٧٧٥	٠,٤٦٢
الكلية × الخبرة	١,١٥	٢	٠,٥٧٤	٢,٤٧١	٠,٠٨٨
الخطأ	٣٧,٣٨	١٦١	٠,٢٣٢		
المجموع	٣٩,٠٩	١٦٦			
الكلية	٠,١٢	١	٠,١١٩	٠,٣٤٧	٠,٥٥٧
الخبرة	٠,٤١	٢	٠,٢٠٣	٠,٥٨٩	٠,٥٥٦

تابع/ جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الكلية × الخبرة	٠,٣٢	٢	٠,١٥٩	٠,٤٦٣	٠,٦٣١
	٥٥,٤١	١٦١	٠,٣٤٤		
	٥٦,٧١	١٦٦			
٣. الأهداف	٠,٠١	١	٠,٠٠٩	٠,٠٣٠	٠,٨٦٣
	٠,١٣	٢	٠,٠٦٥	٠,٢٢٠	٠,٨٠٣
	١,١٩	٢	٠,٥٩٦	٢,٠٢٤	٠,١٣٥
	٤٧,٣٨	١٦١	٠,٢٩٤		
	٤٨,٨٢	١٦٦			
	٠,٠٠	١	٠,٠٠١	٠,٠٠٤	٠,٩٤٨
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي	٠,١٧	٢	٠,٠٨٤	٠,٤٢٤	٠,٦٥٥
	٠,٨٢	٢	٠,٤١٠	٢,٠٨٥	٠,١٢٨
	٣١,٧٠	١٦١	٠,١٩٧		
	٣٢,٩٨	١٦٦			
	٠,٠٠	١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢	٠,٩٦٩
المجال الرابع: الصياغة الاستراتيجية	٠,١٦	٢	٠,٠٨٢	٠,٣٩٩	٠,٦٧١
	٠,٠١	٢	٠,٠٠٥	٠,٠٢٣	٠,٩٧٧
	٣٣,٠٤	١٦١	٠,٢٠٥		
	٣٣,٢١	١٦٦			
	٠,٠٨	١	٠,٠٨٥	١,١٢٢	٠,٢٩١
١. الإعداد للتنفيذ	٠,٣٧	٢	٠,١٨٥	٢,٤٥٠	٠,٠٩٠
	٠,٠١	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٤٩	٠,٩٥٣
	١٢,١٩	١٦١	٠,٠٧٦		
	١٢,٧٣	١٦٦			

تابع/ جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في فاعلية خطوات التخطيط
الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢. الإعداد للمتابعة	٠,٦٦	١	٠,٦٥٦	٧,٨٤٣	٠,٠٠٦
	٠,٤٥	٢	٠,٢٢٥	٢,٦٨٤	٠,٠٧١
	٠,٠٢	٢	٠,٠١٢	٠,١٤٧	٠,٨٦٣
	١٣,٤٧	١٦١	٠,٠٨٤		
	١٥,٠٣	١٦٦			
	١٠,٣١	١٦٦			
المجال الخامس: الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية	٠,٢٢	١	٠,٢١٦	٣,٦٣٦	٠,٠٥٨
	٠,٤٠	٢	٠,١٩٨	٣,٣٤٠	٠,٠٣٨
	٠,٠٠	٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٧	٠,٩٩٣
	٩,٥٥	١٦١	٠,٠٥٩		
	١٠,٣١	١٦٦			
	٢٠,٨١	١٦٦			
١. الإقرار	٠,١٢	١	٠,١٢٠	٠,٩٨٦	٠,٣٢٢
	٠,٩١	٢	٠,٤٥٦	٣,٧٥٢	٠,٠٢٦
	٠,٥٩	٢	٠,٢٩٥	٢,٤٢٣	٠,٠٩٢
	١٩,٥٨	١٦١	٠,١٢٢		
	٢٠,٨١	١٦٦			
	٢٠,٨١	١٦٦			
٢. التنفيذ	٠,٠١	١	٠,٠١٣	٠,١٨١	٠,٦٧١
	٠,٤٥	٢	٠,٢٢٦	٣,١١٩	٠,٠٤٧
	٠,٠٢	٢	٠,٠٠٨	٠,١٠٨	٠,٨٩٨
	١١,٦٧	١٦١	٠,٠٧٢		
	١٢,٢٦	١٦٦			
	١٢,٢٦	١٦٦			
المجال السادس: إقرار الخطة وتنفيذها	٠,٠٠	١	٠,٠٠١	٠,٠١٢	٠,٩١١
	٠,٢٧	٢	٠,١٣٣	٢,٩٣٩	٠,٠٥٦
	٠,١٠	٢	٠,٠٥٠	١,١١٣	٠,٣٣١
	٧,٣٠	١٦١	٠,٠٤٥		
	٧,٧٣	١٦٦			
	٧,٧٣	١٦٦			

تابع/ جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الثنائي لفحص الفروق في فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة

المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال السابع: المتابعة وتقويم الاستراتيجية	٠,٤٦	١	٠,٤٦٠	٦,٥٧٠	٠,٠١١
	٠,١٠	٢	٠,٠٥٠	٠,٧٢٠	٠,٤٨٨
	٠,٠٦	٢	٠,٠٣٢	٠,٤٦٠	٠,٦٣٢
	١١,٢٦	١٦١	٠,٠٧٠		
	١١,٩٤	١٦٦			
الدرجة الكلية	٠,٠١	١	٠,٠١٤	٠,٢٢٨	٠,٦٣٤
	٠,٣٧	٢	٠,١٨٣	٢,٨٧٩	٠,٠٥٩
	٠,٢٢	٢	٠,١١٠	١,٧٢٧	٠,١٨١
	١٠,٢٣	١٦١	٠,٠٦٤		
	١٠,٩٦	١٦٦			

تبين من النتائج في الجدول السابق أنه لا توجد فروق في الدرجة الكلية لفاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما. فقد بلغت قيم (ف) على التوالي (٠,٢٢٨، ٢,٨٧٩، ١,٧٢٧)، وتبين أن هناك فروق في بعض المجالات والأبعاد كما يلي:

- وفقاً لمتغير الكلية: تبين أن هناك فروقاً في بعد الإعداد للمتابعة فقد بلغت قيمة ف (٧,٨٤٣)، لصالح الكليات الإنسانية بمتوسط حسابي (٤,٤٢)، في حين بلغ للكليات العملية (٤,٢٥). وأن هناك فروقاً في متوسطات المجال السابع: المتابعة وتقويم الاستراتيجية فقد بلغت قيمة ف (٦,٥٧٠)، لصالح الكليات الإنسانية بمتوسط حسابي (٤,٢٩) في حين بلغ للكليات العلمية (٤,١٨).

- وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: تبين أن هناك فروقاً في متوسطات مجال: الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية، فقد بلغت قيمة ف (٣,٣٤)، وظهر من نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق كانت بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط (٤,٢٦)، وبين ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر) بمتوسط (٤,٤٣)، ووجود فروق في متوسطات بعد الإقرار فقد بلغت قيمة ف (٣,٧٥) بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط (٤,٣٩) وبين ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر) بمتوسط (٤,٥٧)، ووجود فروق في متوسطات بعد التنفيذ فقد بلغت قيمة ف (٣,١٢)، بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط (٣,٩٠) وبين ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر) بمتوسط (٣,٩٥) جميع النتائج كانت لصالح (١١ سنة فأكثر). والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

١١ سنة فأكثر	١٠-٥ سنوات		
٠,١٥-*	٠,٠٦-	أقل من ٥ سنوات	المجال الخامس: الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية
٠,٠٩-		١٠-٥ سنوات	
٠,١٨-*	٠,٠٩-	أقل من ٥ سنوات	١. الإقرار.
٠,٠٩-		١٠-٥ سنوات	
٠,١٦-*	٠,٠٧-	أقل من ٥ سنوات	٢. التنفيذ.
٠,٠٩٣-		١٠-٥ سنوات	

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما فاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟".

بينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية خطوات التخطيط الاستراتيجي (٤,٠٩٠) وتعتبر درجة مرتفعة على جميع مجالات الدراسة؛ فقد احتل مجال "الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية" المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (٤,٣٤)، ثم تلاه مجال "المتابعة وتقويم الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، ثم تلاه مجال "الصياغة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (٤,١٧)، ثم تلاه مجال "إقرار الخطة وتنفيذها" بمتوسط حسابي (٤,١٤)، ثم تلاه مجال "التوجه الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، ثم تلاه مجال "التحليل الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وأخيراً مجال "التخطيط للتخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣,٧٩).

إن احتلال مجال "الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية" المرتبة الأولى مقارنة بباقي المجالات الأخرى، وبدرجة (مرتفعة)، ربما يعزى السبب في ذلك إلى تحديد الإدارة العليا الجهات المسؤولة عن التنفيذ، ووجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع مستلزمات تنفيذ والمتابعة للتخطيط الاستراتيجي، وتشكيل فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بمجال "المتابعة وتقويم الاستراتيجية" الذي احتل المرتبة الثانية مقارنة بباقي المجالات الأخرى، وبدرجة (مرتفعة). فقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الإدارة العليا تعتمد على التقويم المعتمد على نظام معلومات متكامل يشكل تغذية راجعة لتعديل الخطة عند اللزوم.

بالنسبة إلى مجال "الصياغة الاستراتيجية" الذي احتل المرتبة الثالثة مقارنة بباقي المجالات الأخرى، وبدرجة (مرتفعة). فقد يعزى السبب في ذلك إلى أنه يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية، ويتم تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتاحة.

ومجال "إقرار الخطة وتنفيذها" الذي احتل المرتبة الرابعة مقارنة بباقي المجالات الأخرى، وبدرجة (مرتفعة). فقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الإدارة العليا تقوم بالتأكد من صلاحية الخطة النهائية قبل الإعلان عنها والالتزام بتنفيذها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بمجال "التوجه الاستراتيجي" الذي احتل المرتبة الخامسة مقارنة بباقي المجالات الأخرى وبدرجة (مرتفعة). فقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الرؤية والرسالة والأهداف تتسم بالوضوح في صياغتها، والتناغم بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها والأهداف الاستراتيجية لها.

ومجال "التحليل الاستراتيجي" الذي احتل المرتبة السادسة مقارنة بباقي المجالات الأخرى وبدرجة (مرتفعة). فقد يعزى السبب في ذلك إلى تحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل المؤثرات العالمية لتعرف التهديدات التي تؤثر في عملية التخطيط، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف نقاط الضعف لعلاجها في التخطيط الاستراتيجي.

ومجال "التخطيط للتخطيط الاستراتيجي" الذي احتل المرتبة السابعة مقارنة بباقي المجالات الأخرى وبدرجة (مرتفعة)، ما عدا الفقرتين "تشارك المؤسسات العلمية في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية"، "يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي". فقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف مشاركة المؤسسات العلمية والمجتمع المحلي بعملية التخطيط الاستراتيجي، وغياب القاعدة المعلوماتية حيث يشير غياب القاعدة إلى عدم توافر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط للتخطيط الاستراتيجي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة تابيوز وآخرون (Tapinos et al., 2005) ودراسة بيفزرنر (Pevzner, 2006) بأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى فاعليتها وكفاءتها ونجاحها، وأن نجاح التخطيط يعتمد على أمور منها: الإعداد لعملية التخطيط، والتدريب، والتحفيز، والمكافآت.

وتختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة آني (Anne, 2006)، وفي دراسة الحوسني (٢٠٠٨)، باوادي (٢٠٠٨)، وفي دراسة فرهود (٢٠٠٩) بالافتقار إلى الحوافز، وعدم وجود مساءلة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وجاء نتائج دراستهم في درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي متوسطة،

ووجود معوقات تقف أمام التخطيط الاستراتيجي تتعلق بالتمويل، والوضع السياسي، وبالموارد البشرية، وبالبيئة الخارجية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لاختلاف متغيري الكلية وسنوات الخبرة؟".

تبين النتائج أنه لا توجد فروق في الدرجة الكلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية تبعاً لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما. وأن هناك فروقاً في بعض المجالات والأبعاد بالنسبة لمتغير الكلية (علمية، إنسانية) وكانت جميع هذه الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن القيادات في الكليات الإنسانية لديهم الوعي والإدراك الكافي لأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يساهم على رفع كفاءة وفعالية الأداء، ويحقق أهداف بعيدة، وأنهم يستطيعون تقديم الدعم والمساندة للإدارات العليا لأنهم لا ينظرون للتخطيط الاستراتيجي على أنه كوسيلة رقابية وتقييمية بالدرجة الأولى.

بالإضافة إلى وجود فروق في بعض المجالات والأبعاد بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر) لصالح فئة (١١ سنة فأكثر)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنهم أكثر خبرة في المجال الأكاديمي والإداري وأكثر تقبل لاستخدام التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه.

التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثون بعدد من التوصيات من أهمها:

- إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً.

- مشاركة المؤسسات العلمية والمجتمع المحلي في عملية التخطيط للخطط الاستراتيجية.
- تحليل تجارب متميزة للجامعات الأجنبية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير والتطوير في العمل الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية.
- البحث عن مصادر مالية مساندة للميزانيات المخصصة في الجامعات الأردنية، وإعطاء الأولوية في دعم التخطيط الاستراتيجي.
- تبني الجامعات الأردنية نظام للمعلومات يرفد أصحاب القرار بالمعلومات المطلوبة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالبرامج الأكاديمية، والهيئة التدريسية، والطلبة، والعمليات التعليمية والإدارية، والبيئة الخارجية للجامعات.

Effectiveness of the Strategic Planning in Jordanian Public Universities from the Viewpoint of Academic Leaders

Dr. Eman J. Abdul Ftaah

Dr. Suleiman A. Allawzi

Dr. Ebrahim H. Tadros

Al-Balqa University

H.K.J

Abstract

The study aims at recognizing the effectiveness of strategic planning in Jordanian Public Universities from the viewpoint of academic leaders, and the relationship between rate of implementation and the two variables; the college and years of experience.

A60 - item Questionnaire has been developed containing seven areas: planning for strategic planning, strategic analysis, strategic formulation, preparing for strategic execution and follow-up, approving and carrying out the plan, following-up and strategy evaluation. the study sample consists of (167) deans, deputies and assistants in the scientific and human colleges, selected using the stratified random method.

The findings showed high estimation of the effectiveness of the strategic planning in Jordanian public universities from the viewpoint of academic leaders in terms of all its areas and dimensions, whereas the arithmetic average of the college rate has been (4.09). The study shows also statistically that there are no significant differences as to the total rate of strategic planning implementation. Statistically significant differences among the groups of the college variable exist as to the dimension of preparing for following up, and in the area of following-up and strategy evaluation in favor of human colleges. There have been differences between the groups of years of experience (less than 5 years) and the experienced people (11 years and more) for the area of preparing for strategic execution and follow-up and for two dimensions of approving and carrying out in favor of the experienced people (11 years and more). In light of these findings several recommendations are cited.

المراجع

- ١ - باوادي، سالم أحمد (٢٠٠٨)، تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حضرت موت، اليمن.
- ٢ - الحوسني، محمد بن شامس (٢٠٠٨)، بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٣ - السعدي، عصرية (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيقه في نظام التعليم بالسلطنة. استرجع بتاريخ ٢٠١٣ / ٣ / ٦ من الموقع الإلكتروني <http://www.almdares.net/modules>.
- ٤ - السكارنة، بلال (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي، طبعة أولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٥ - العناد، مجداب بدر (٢٠١٠)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين وضرورات تحديث الإدارة الجامعية .مؤتمر جامعة عدن الثالث حول التعليم العالي: الجزء الأول. جامعة عدن.
- ٦ - غنوم، أحمد بن عبد الكريم (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. بحث مقدم في ندوة "جامعة الملك خالد". استرجع بتاريخ (٥ شباط ٢٠١٠) من الموقع:
<http://www.tarbyatona.net/articles.php?artion=show&id=68>
- ٧ - فرهود، نداء (٢٠٠٩)، أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- ٨ - الكوفلن، مارتن (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، (أشرف محمود، مترجم). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

٩ - اللوزي، موسى (٢٠٠٦). التنمية الإدارية، طبعة ثانية. عمان: دار وائل للنشر.

١٠ - محمد، رضوان علي (٢٠١١). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن. مجلة دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٣٨ (٦)، ٢٠٥٣-٢٠٦٣.

- 11 - Anne, C. (2006). Faculty Members' experiences with a University Strategic Planning Process. Ph.D. Retrieved March, 2010, from: <http://proquest.umi.com.ezlibrary.ju.edu.jo>
- 12 - Daft, R., (2003). **Management**. Thomsom: U.S.A
- 13 - Digman, Lester (1995). **Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases**. (2nd ed). Boston: Richard D.Irwin, Inc.
- 14 - Farrah, Judy et al. (2014). **Best Practices: Report#3 Strategic Planning**. Alexandria, VA: Foundation for Community Association Research.
- 15 - Mullins, John W. & Walker Jr. Orville C. (2004). **Marketing Management, A Strategic Decision Making approach**, 5.ed. New York McGraw - Hill.
- 16 - Koontz, H., & Heinz, W. (2007). **Essentials of Management**. 7ed. New Delhi: Tata McGraw - Hill.
- 17 - Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold (2003). Why Strategic Planning. **Mid-Atlantic Development**: 1-4.
- 18 - Nickols, K. (2000). Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and members of Governing Bodies. Universities in Northern Ireland Press.
- 19 - Paris, K. (2004). Moving the Strategic Plan of the Shelf and Into Action at the University of Wisconsin-Madison. **New Directions for Institutional Research**, fall (123), 121-127.
- 20 - Pevzner, Mikhail (2006). Case Study of Strategic Planning at Kent State University, Vice President for International Relations, Novgorod State University, Russia.

- 21 - Strategic Planning Committee ICMS's (2000). A Message From ICMA's Strategic Planning Committee. **EBSCO AN-** 354:2216. +
- 22 - Tapinos, E., Dyson, R. G., and Meadows, M. (2005), The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54(5-6), 370-384.
- 23 - Wheelen, T. & Hunger, D. (2000). **Strategic Management and Business Policy**, 7th edition. Prentice Hall International Inc.
- 24 - Wheelen, T. & Hunger, J. (1997). **Strategic Management**. (6th ed). An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- 25 - Wilkins, J. (2006). Participant Perceptions of Strategic Planning in an Urban School district: A case study, EdD. Retrieved from:
< <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3216275> >
- 26 - Wilkinson, R., Taylor, S., Peterson, A., & Taylor, Maria (2007). **A Practical Guide to Strategic Enrolment Management Planning**. Virginia Beach: Educational Policy Institute.

