

أنموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الإستراتيجية

باسم علي حوامدة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل (21) خطة استراتيجية للوقوف على توفر عناصر الخطة الإستراتيجية فيها، وتراوحت نسب توفر هذه العناصر ما بين (14% - 100%)، وغالبية العناصر جاءت متوفرة بدرجة منخفضة، وتم استخدام المنهج التطويري لتطوير أنموذج للتخطيط الإستراتيجي للجامعات الأردنية، وتكون الأنموذج المقترح من ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الإعداد وتتضمن صياغة الرؤية والرسالة والقيم، والتحليل، وصياغة الاهداف، ومرحلة التنفيذ وتشمل الخطط الإجرائية، ومرحلة التقييم والتطوير وتشمل المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من لتوصيات أبرزها تبني الأنموذج المطور من قبل الجامعات الأردنية.

الكلمات الدالة: انموذج، التخطيط الإستراتيجي، الجامعات، تقييم

* كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2016/2/29م.

تاريخ تقديم البحث: 2015/10/27م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.

Suggested Model for Strategic Planning in Jordanian Universities in the Light of the Assessment of Its Strategic Plans

Basem Ali Hawamdeh

Abstract

This study aimed at developing a proposed model for strategic planning in Jordanian universities and assess the strategic plans of the universities of Jordan. To achieve the goal of the study, (21) strategy for universities Jordanian plan was analyzed, results of the study showed that the degree of availability of the elements of the strategic plan ranged ratios between (14% - 100%) and the majority of the elements came available with low-grade. It was the use of the curriculum developmental for the development of a model proposal for strategic planning for Jordanian universities. The proposed model consists of three basic stages: preparation stage include the formulation of the vision, mission and values, and analysis, formulation of objectives, and the stage of the application include: procedural plans, the stage of the evaluation and development which include: follow-up and evaluation, review and development. In light of the results of the study, a set of recommendations highlighted by the adoption of the proposed model, which was developed by the Jordanian universities.

Keyword: (Model, strategic planning, universities, Assessment of Its strategic plns)

مقدمة:

تشهد المؤسسات تغيرات متسارعة تطال بيئتها الداخلية والخارجية، وغدا التكيف مع هذه التغيرات والتعامل معها بنجاح العامل الرئيس لبقائها واستمرارها، فبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بفعالية تعاملها مع التغيير، والجامعات كمؤسسات تؤدي دورا فاعلا في عملية التنمية بمفهومها الشامل ليست بمعزل عن هذه التغييرات والتكيف معها.

إن مقدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات العالمية مرتبطة بعدة عوامل أبرزها الإدارة الإستراتيجية، فهي تحدد وجهة المؤسسة لتحقيق هدفها وإنجاز مهمتها، وتمنح إطارا مرجعيا لخطة عملها، وتحدد طبيعتها واتجاهها، وتعتبر إعلاناً عن النوايا، وتحدد مستقبل المؤسسة على المدى الطويل، وتهدف بصورة عامة إلى مواكبتها وملائمتها لبيئتها عن طريق أكثر الطرق فائدة، وتشكل الأساس للأداء وللخطط الإستراتيجية (ارمسترونج، 2004). والإستراتيجية هي تحديد ما تريد المؤسسة، أما التخطيط فهو أفضل الطرق المؤدية إلى ما تريد، والمستقبل ينتظر المؤسسات التي تؤمن بالتخطيط، لإبعاد مشقة تعديل المسار عنها، إذ انه يجنب مواجهة مشكلات العمل بردود الأفعال التي توقع بالأخطاء (سكل، 1993). وتكمن فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة، وتقليل خطر التهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير البدائل لغرض إحداث التناسق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها (Ward & Griffiths, 1996).

يعرف كرفمان وهيرمان (Kaufman & Herman, 1991) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج والإدارة والتعاون وتقييم تقدم المنظمة. ويرى جودستين ونولان وبفير (Goodsten, Nolan & Pfeiffer, 1992) أن التخطيط الإستراتيجي عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، انه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل. ويمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع غايات وأهداف وخطط اجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.

وباستعراض الأدب المرتبط بالتخطيط الإستراتيجي يظهر أن هناك عدة نماذج حاولت تأطيره ضمن أطر محددة لتسهيل العمل به، ومنها نموذج ستينر (Steiner, 1979) الذي قسم عملية

التخطيط الإستراتيجي إلى ست مراحل: التخطيط للتخطيط، وبناء الخطة، والخطة متوسطة المدى، والخطة قصيرة المدى، والتطبيق، والتقييم والمراجعة. وحدد بريسون (Bryson, 1988) عشر خطوات للتخطيط الإستراتيجي وهي: البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتوضيح الصلاحيات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح رسالة المؤسسة وقيمها، وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجهها، وصياغة الإستراتيجيات، ومراجعة الخطة الإستراتيجية واعتمادها، وتكوين رؤية تنظيمية فاعلة، ووضع خطة للتنفيذ، وإعادة تقييم الإستراتيجيات وعملية التخطيط الإستراتيجي. أما كوفمان (Kaufman, 1992) فجاء بنموذج يتكون من ثلاث مراحل وهي: الرؤية الكلية، والتخطيط، والتطبيق والتطوير. ووضعت باريس (Paris, 2003) نموذجا للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات يتكون من العناصر الآتية: مبادئ العمل (الرسالة والرؤية)، وتحليل البيئة، وصياغة الأولويات الإستراتيجية، ووضع الخطط الإجرائية، والمراجعة الدورية للخطة. ويمكن القول إن النماذج السابقة تتضمن ثلاثة عناصر رئيسة وهي: الإعداد، والتنفيذ، والتقييم والتطوير. ويندرج تحت كل عنصر مجموعة من الاجراءات.

أن مؤسسات التعليم العالي مطالبة بالتوجه نحو التخطيط الإستراتيجي بفعل قوى عديدة؛ اجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنولوجية وتنافسية، والتي أدت إلى زيادة الطلب على خدماتها مع تراجع حجم التمويل الحكومي (Fred, 2008). ويرى جونسون (Johnson, 1989) ضرورة أن تأخذ المؤسسات التعليمية بالتخطيط الإستراتيجي، إذ أنه يتضمن أساليب فعالة في التعامل مع التغيرات البيئية. وأشار شانغ (Chang, 2008) إلى أن أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الإستراتيجي تأتي لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات فيها. أما كيتونين وكانتولا (Kettunen & Kantola, 2007) فقد دعا إلى ضرورة الربط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لضمان تحقيق مخرجات ونتائج تعليمية عالية الجودة.

وبناء على أحساس الجامعات العربية ومنها الأردنية بأهمية التخطيط الإستراتيجي فقد قامت بإعداد خطط استراتيجية، ومن الأمثلة على ذلك الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية (جامعة الملك عبد العزيز، 2014). وجامعة القصيم في السعودية (2010-2020) (جامعة القصيم، 2014). وجامعة عين شمس في مصر (2007-2011) (جامعة عين شمس، 2014)، وجامعة اليرموك في الأردن (جامعة اليرموك، 2014)، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2014)، وجامعة فيلادلفيا الخاصة في

الأردن (2012-2017) (جامعة فيلادلفيا، 2014)، ولجامعة عمان الأهلية (جامعة عمان الأهلية، 2014). وباستعراض عناصر الخطط الإستراتيجية للجامعات العربية والأردنية السابقة يلاحظ أن هناك اختلافا في عناصرها وتباينا في شكلها، وقد يعود ذلك إلى غياب ارتكازها إلى نموذج واضح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

لقد تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع التخطيط الإستراتيجي فقد قام ستريكر (Stryker, 1999) بدراسة بعنوان امتلاك التخطيط من أجل المستقبل: التحديات التي تواجه جامعة لاند جرانت القروية في القرن الواحد والعشرين في الولايات المتحدة، هدفت إلى البحث في المستقبل بطريقة نوعية لإعادة الاهتمام بالجامعات القروية، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية عليها، وكيفية اختيار الفرص والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية التي تخلق سيناريو من أجل إعادة اهتمام الإدارة بالجامعات، من أجل تطوير خطة مؤسسية تساعد الإداريين وأصحاب المهن في المشاركة في هذه التغييرات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد الاتجاهات المستقبلية في الجامعات القروية وهي: الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والمساعدة والإبداعات التكنولوجية والتغيرات الديموغرافية واتجاهات التحاق الطلبة في الكليات، وثقافة الجامعة، وتطوير غاية ومهمة الجامعة. وتأثير الاتجاهات المستقبلية الاجتماعية والاقتصادية في التخطيط، والطرق الكمية لتخطيط المستقبل يمكن إنجازها باستخدام المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال وتحليل وتجميع البيانات.

وأجرى حسين (2002) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي من حيث: مفهومه، وأهم خطواته، ومشكلاته، ومبرراته، وأهمية تطبيقه في التعليم الجامعي بغية التوصل للتصور المقترح. وقد توصلت الدراسة للنتائج المتمثلة في تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهم خطواته، وأهم مبرراته وأهميته. وقدمت الدراسة تصورا لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري يعتمد على إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي، وتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام للمتابعة المستمرة، وغيرها من الإجراءات.

وقام جرانت وتوميسيس (Grant and Thomases, 2004) بدراسة بعنوان التعرف على فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة التعليمية (12) هدفت تعرف الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. إذ تم بتحليل عينة مختارة من المؤلفات هي عبارة عن (66)

كتاباً و(29) مقالة صحفية، و(28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و(6) أطروحات دكتوراه، ومصادر أخرى. وتوصلت الدراسة بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية: نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي للخطة، وعدم المرونة، ونقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم.

وأجرى الدجني (2006) دراسة هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال الخطة الإستراتيجية المعدة في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوي. وتم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة والبالغ عددهم (117) عضواً، كما تم إعداد بطاقة محتوى، وعقد ورشة لمجموعة مركزة مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة لتحليل محتوى الخطة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفع، وأن نسبة مرتفعة من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

وأجرى الحوسني (2008) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، وإلى واقع تطبيقه الحالي في الوزارة. تكونت عينة الدراسة من (391) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة اشتملت على ستة مجالات تمثل متغيرات الأنموذج، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي. وإن أنموذج التخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي تم بنائه كنتيجة رئيسة لهذه الدراسة حاز على درجة عالية من الوضوح الواقعية والقابلية للتطبيق من قبل محكميه.

وقام ديفيفو (Devivo, 2008) بدراسة بعنوان عملية التخطيط الإستراتيجي: تحليل في كلبتين صغبرتين (دراسة في أمريكا) هدفب تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الإستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع منهج دراسة الحالة، واستخدمت المقابلات الفردية والمجموعات المركزة، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، والعينة الهادفة، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين، وهاتان المؤسساتان هما (أوكينيا وكوبر) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منه: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

وأجرت فرهود (2009) دراسة هدفب إلى اقتراح أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال مسح الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة وبناء استبانة لقياس درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وأهمية هذه الممارسة من وجهة نظر القادة التربويين، بلغت عينة الدراسة (204) فردا من ثماني جامعات فلسطينية في الضفة الغربية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتخطيط الإستراتيجي متوسطة أو منخفضة، وأن درجة الأهمية لممارسة التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة. ووجود معوقات تحول دون التخطيط الإستراتيجي تتعلق بالتمويل والوضع السياسي والموارد البشرية والبيئة الخارجية وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي انبثق من الرؤية الوطنية للمجتمع الفلسطيني.

وقامت أبو دقة والدجني (2011) بدراسة هدفب إلى وضع نمودج عملي للتقييم الذاتي وبيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في جعل مخرجاته تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي. وخرجت الدراسة بمجموعة من معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها، وتوضيح كيف يمكن استخدامها، وخطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي، والنماذج التي تم تطبيقها، وتجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعة من خلال نمودج متكامل.

وقام الكلثم وبارنه (2012) بدراسة هدفت التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي 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 والبالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة، وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

وأجرى اكيلا وكوركوزبولتب وارسلانكياب،(Akyela, KorkusuzPolatb & Arslankayab) دراسة هدفت إلى فهم المفاهيم الادارية كالإدارة التشاركية والشفافية، والاستخدام الفعال والكفاء للموارد، والأداء والتقييم ووضع الميزانية، إضافة إلى التطورات السريعة في مجال المعلوماتية والاتصالات كتقنيات لازمة لمؤسسات التعليم العالي لإعداد خططها الإستراتيجية، وما يمثله ذلك من التزام قانوني من أجل تحقيق التحول المؤسسي لجامعة ساكاريا، والذي يهدف إلى تجسيد التميز والثقافة المؤسسية، والتي تعمل على تحسين وتطوير نفسها باستمرار لهذا الغرض، وانطلاقاً لرحلتها نحو التميز مع أنشطة (ISO) والتي بدأت في عام (2001) وذلك لتحسين الخدمات الإدارية ودعمها.

وقام المجالي وسمارة (2014) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة مؤتة من حيث مدى وضوح مفهومه لدى المسؤولين من وجهة نظرهم، وما درجة ممارستهم لعملياته، تكونت عينة الدراسة من نواب الرئيس والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الدوائر والمراكز والوحدات وبلغ عددهم (180) فرداً، استخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عالية، وأن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي جاءت متوسطة.

واستفاد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وفي بناء الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي وتحديد عناصره، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها تحلل واقع الخطط الإستراتيجية في الجامعات الأردنية وتبني أنموذجاً للتخطيط الإستراتيجي يتوافق مع معايير ضبط الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقي التخطيط الإستراتيجي اهتماماً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، وذلك أثر خلوة التعليم العالي التي عقدت في عام (2007)، وتم بناء عليها تشكيل فريق وطني لوضع الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لتكون مرجعاً لمؤسسات التعليم العالي في الأردن (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007). وبناء على ذلك تم عقد ورشة التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وطلب من الجامعات تشكيل وحدات للتخطيط الإستراتيجي، والعمل على إيجاد خطة إستراتيجية لكل جامعة. واعتبرت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن التخطيط الإستراتيجي معياراً رئيساً من معايير جودة مؤسسات التعليم العالي الأردنية (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2014). وفي إطار الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في الأردن عقدت ندوة اقليمية في جامعة اليرموك حول إنشاء شبكة خبراء التخطيط الإستراتيجي في مجالات التعليم العالي، بالتعاون مع اتحاد جامعات العالم الإسلامي، والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة في العام (2012). وفي (2014) عقدت جامعة مؤتة في الأردن مؤتمراً للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

لقد أظهرت دراسات متعددة أن درجة امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي جاءت متوسطة في الجامعات الحكومية (أبو الشباب، 2012) وفي الجامعات الخاصة (Hawamdeh & Alhawamdeh, 2012) وأن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي جاءت متوسطة (المجالي وسامرة، 2014). ان ما سبق يحمل في طياته ضرورة تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، وتطوير أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لها، وتدريب العاملين في التخطيط الإستراتيجي في الجامعات عليه، وهذا لا بد أن يزيد من كفاياتهم وقدراتهم وإشعارهم بأهميتهم، إضافة إلى أن هذا الأنموذج يراعي الخصوصية للجامعات والتي تميزها عن باقي المنظمات.

وعليه فتمثل مشكلة الدراسة في تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، وتطوير أنموذج للتخطيط الإستراتيجي فيها وفقاً لهذا الواقع.

وبالتحديد فأنها تسعى للإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية؟
- ما الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية؟

أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في أدبيات التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم العالي، وذلك بتطوير أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، ومن المؤمل أن تفيد نتائجها الجهات الأتية:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إذ تزود الوزارة بأنموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، يمكنها من متابعة تنفيذه ويأمل الباحث أن تتبنى الوزارة هذا الأنموذج.
- الجامعات الأردنية: إذ يزود الجامعات بأنموذج للتخطيط الإستراتيجي يتناسب مع طبيعتها.
- من المؤمل أن يشكل الأنموذج المعد منهجاً علمياً واضحاً خطوة بخطوة تستطيع من خلاله وحدات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات بناء خطط استراتيجية ملائمة.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية:

الأنموذج: "مخطط واضح تتضح معالمه من خلال عملية انسياب المعلومات والقرارات والعمليات من وإلى المراكز الادارية في المؤسسة" (الكيلاني وديراني، 1998، 66) ويعرف الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه: مخطط يتضمن الإجراءات والعمليات والخطوات التي يتم من خلالها إعداد الخطة الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها وتطويرها، والذي تم بناؤه في ضوء الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي: " تطوير وبناء الخطط طويلة الأجل لتمكين المؤسسة من التعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بها، وذلك تبعاً لمصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة، متضمناً تعريف رسالتها، وصياغة أهدافها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة " (Hunger & Wheelen, 2000, 10) ويعرف إجرائياً بأنه العمليات التي يتم من خلالها صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة لتعرف الفرص المتاحة والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وصولاً إلى تحديد غايات الجامعة والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، ووضع الخطط الإجرائية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتقييمها وتطويرها.

الطريقة واجراءات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، وبناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي فيها، وللتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية أعتد المنهج التحليلي للخطط الإستراتيجية للجامعات الأردنية، ولبناء الأنموذج تم استخدام المنهج التطويري.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من الخطط الإستراتيجية للجامعات الأردنية التي اتاحت للباحث والبالغ عددها (21) خطة.

أداة تحليل محتوى الخطط الإستراتيجية:

للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية تم بناء أداة للتحليل، واعتمدت الفكرة كوحدة للتحليل، حيث تم تحديد (11) عنصراً رئيسياً من عناصر التخطيط الإستراتيجي، وهي: (منهجية إعداد الخطة، والرؤية، والرسالة، والقيم، والتحليل الرباعي، والغايات الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية، والإستراتيجيات، والخطط الإجرائية، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء).

صدق التحليل:

تم اعتماد الصدق الظاهري حيث تم عرض طريقة الترميز (قائمة العناصر - الأفكار - التي يجب أن تتوفر في الخطة الإستراتيجية للجامعة) والتي سيتم استخدامها في التحليل على مجموعة من المحكمين، وتم اعتماد العناصر التي أجمع عليها (80%) فأعلى منهم.

ثبات التحليل:

تم التأكد من ثبات التحليل من خلال تحليل الباحث مع نفسه عبر الزمن، ومع محللين آخرين، وحسبت نسبة الاتفاق بين التحليلين باستخدام طريقة ومعادلة اوزارف وماير (Azaroff & Mayer, 1977) والتي تسمى نسبة الاتفاق بين التحليلين، وتحسب باستخدام المعادلة الآتية: نسبة الاتفاق = عدد الإجابات المتفق عليها / (عدد الإجابات المتفق عليها + عدد الإجابات المختلف عليها) $\times 100\%$ ، وبلغت نسبة اتفاق تحليل الباحث مع نفسه (97 %)، ونسبة اتفاق التحليل مع المحللين الآخرين (92 %)، مما يؤكد ثبات التحليل ويعزز الثقة به.

بناء الأنموذج المقترح:

تمثل عملية بناء الأنموذج الاجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، والذي من شأنه تقديم تصور للأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، والذي سار وفقا للمراحل الآتية:

- الاطلاع على الجانب النظري ويشمل هذا الجانب ما تناوله الأدب الاداري والتربوي فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي من جهة، وبالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية من جهة أخرى.
- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- الاطلاع على الخطط الإستراتيجية لجامعات عربية وأردنية.
- فرز المتغيرات الرئيسة التي أجمعت عليها المصادر والمراجع في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- بناء الأنموذج وتشمل هذه المرحلة الربط والدمج بين معطيات الجانب النظري في التخطيط الإستراتيجي، وما أفرزته الدراسات السابقة، والخطط الإستراتيجية للجامعات.
- التأكد من صدقه بعرضه على خبراء من الجامعات الأردنية، ثم تقديم الأنموذج بصورته النهائية.

صلاحية الأنموذج:

للتحقق من صلاحية الأنموذج ودرجة تحقيقه للمعايير المستهدفة من حيث درجة ملاءمة الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية، ودرجة وضوح مراحل وإجراءاته وسهولة تطبيقه، تم عرضه على عينة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم (6) محكمين من الأساتذة الجامعيين حيث تم تعديل بعض البنود وفق اقتراحات أولئك المحكمين.

التحليل الاحصائي:

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل (21) خطة استراتيجية للجامعات الأردنية، واعتمد التحليل على توفر (11) عنصرا فيها، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لتوفر هذه العناصر، ويبين الجدول (1) ذلك.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لتوفر عناصر الخطة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية

الرقم	العنصر	التكرار	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التوفر
1	توفر منهجية إعداد الخطة	3	14%	11	منخفضة
2	توفر الرؤية	21	100%	1	عالية
3	توفر الرسالة	21	100%	1	عالية
4	توفر القيم	10	48%	4	متوسطة
5	توفر التحليل الرباعي	5	24%	10	منخفضة
6	توفر الغايات الإستراتيجية	14	67%	3	متوسطة
7	توفر الأهداف الإستراتيجية	6	29%	5	منخفضة
8	توفر الإستراتيجيات	6	29%	5	منخفضة
9	توفر خطط اجرائية	6	29%	5	منخفضة
10	توفر جدول زمني	6	29%	5	منخفضة
11	توفر مؤشرات الاداء	6	29%	5	منخفضة

يبين الجدول (1) أن تكرارات توافر عناصر الخطة الإستراتيجية في الخطط التي تم تحليلها تراوحت ما بين (3 - 21) والنسب المئوية ما بين (14% - 100%)، فقد جاء العنصران توفر الرؤية وتوفر الرسالة بالرتبة الأولى بتكرار بلغ (21) ونسبة مئوية (100%) وبدرجة عالية من التوفر؛ وقد يعزى ذلك إلى أن عنصري الرؤية والرسالة أصبحا من الضروريات الساندة في المؤسسات عامة، وفي الجامعات خاصة ولو بصورة شكلية، فبعض الجامعات تحرص على إبرزهما بصورة منفصلة، ودون ربطهما بالخطة الإستراتيجية.

وتلا عنصري الرؤية والرسالة العنصران توفر الغايات الإستراتيجية، وتوفر القيم بالرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، ويتكرر بلغ (14) و (10) على التوالي، ونسبة مئوية بلغت (67%) و(48%) على التوالي وبدرجة متوسطة من التوفر؛ وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات تحدد غاياتها بناء على رؤيتها ورسالتها، وبعض الجامعات اكتفت بالرؤية والرسالة على اعتبار أن الرسالة تمثل مهمة الجامعة أو غايتها، في حين أن البعض الآخر يذكر القيم على اعتبار أنها تمثل قيم إيجابية على الجامعة أن تلتزم بها.

وجاءت بقية العناصر (توفر التحليل الرباعي، وتوفر الأهداف الإستراتيجية، وتوفر الإستراتيجيات، وتوفر خطط إجرائية، وتوفر جدول زمني، وتوفر مؤشرات الأداء) بدرجة منخفضة من التوفر، وبتكرارات تراوحت ما بين (3 - 6) وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (14% - 29%)، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه العناصر تحتاج إلى جهد أكبر من بقية العناصر، وتستدعي تشكيل فرق عمل مختصة للعمل عليها، وتحتاج إلى مهارات قد يفتقد إليها العاملون في الجامعات، ويعزز ذلك دراسة (أبو الشباب، 2012) ودراسة (Hawamdeh & Alhawamdeh, 2012) حيث أظهرتا أن درجة امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي جاءت متوسطة في الجامعات الحكومية في الدراسة الأولى والخاصة في الدراسة الثانية. إضافة إلى وجود معوقات بدرجة كبيرة تقف حائلا دون التخطيط الإستراتيجي مثل الروتين والتعقيدات الإدارية كما أظهرت ذلك دراسة الكلثم وبادارنه (2012). وقد يمتلك العاملون في الجامعات مهارات التخطيط الإستراتيجي ولكنهم لا يمارسونها في جامعاتهم، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة المجالي وسمارة (2014) والتي أظهرت أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عالية بينما درجة ممارسته متوسطة. ومما يعزز وجود معوقات لبناء الخطط الإستراتيجية أن الخطط التي تمثل عينة الدراسة الحالية جاءت في غالبيتها خطط منتهية باستثناء أربع خطط وبنسبة (19%) من الخطط المحللة وهي نسبة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

ما الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية؟

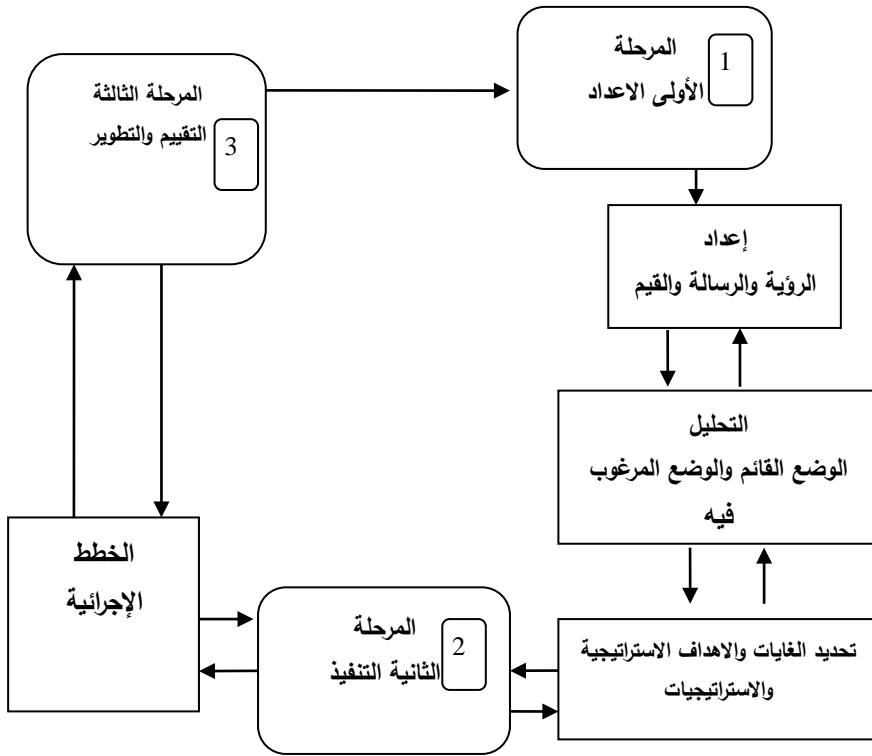
للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة تمت مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ونماذجه، ومراجعة الخطط الإستراتيجية لمجموعة من الجامعات العربية والأردنية، ومن خلال استخدام الأسلوب التطويري تم تصميم أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية مشتملا مراحل التخطيط الإستراتيجي وعناصره. وتم التأكد من صلاحيته عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين، وبعد ذلك استقر الأنموذج على صورته النهائية.

هدف الأنموذج:

يهدف الأنموذج المقترح إلى تحسين مقدرة الجامعات الأردنية على التخطيط الإستراتيجي للمساهمة في تحسين وتطوير أدائها، وذلك من خلال مراحل التخطيط الإستراتيجي، وخطوات كل

مرحلة، وذلك لتحسين التخطيط الإستراتيجي القائم وتعزيزه، أو الابتداء بتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالصورة المرغوب فيها.

وبناء على ما سبق، وفي ضوء الحاجة إلى أنموذج للتخطيط الإستراتيجي، وانسجاما مع نتائج الدراسات السابقة دراسة أبو الشباب (2013)، ودراسة (Hawamdeh & Alhawamdeh, 2012) واللتين أظهرتا أن امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات التخطيط جاءت متوسطة، ونتائج دراسة المجالي وسمارة (2014) والتي أظهرت أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي متوسطة، ونتائج السؤال الأول من أسئلة هذه الدراسة والتي أظهرت أن درجة توفر عناصر الخطط الإستراتيجية للجامعات الأردنية جاءت منخفضة لغالبية العناصر. يأتي هذا الأنموذج بصورته الموضحة في الشكل الآتي:



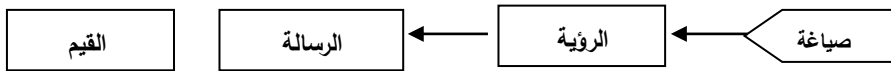
شكل (1) أنموذج التخطيط الإستراتيجي للجامعات الأردنية

يتضح من الشكل (1) أن الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية يمر في ثلاث مراحل رئيسية: الأولى الإعداد وتشمل صياغة الرؤية والرسالة والقيم (ليك، 2008)، والتحليل والذي يتضمن تعرف الوضع القائم والوضع المرغوب فيه وتحديد الفجوة بينهما، ويكون ذلك بإجراء التحليل الرباعي (SWOT) وتحليل البيئة الكلية (PEST) (بينوسان وفليشير، 2009)، وصياغة الغايات أو المحاور والأهداف والإستراتيجيات. والثانية التنفيذ وتشمل الخطط الإجرائية (التنفيذية) والتي تتضمن الوسائل والأساليب والزمن والكلفة والجهة المسؤولة ومؤشرات الأداء. والثالثة مرحلة التقييم والتطوير وتشمل المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير المستمر (Paris, 2003). وفيما يلي توضيح لمراحل الأنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية:

المرحلة الأولى: الإعداد

يتم في هذه المرحلة وضع إطار عام للخطة الإستراتيجية من قبل مجلس العمداء في الجامعة (مجلس الحاكمية)، وتحديد فريق التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على أعضائه، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة، ويتم البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها (Steiner,1979) (Bryson,1988) ، وفي هذه المرحلة لا بد من ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط، وتكون مهمة الفريق:

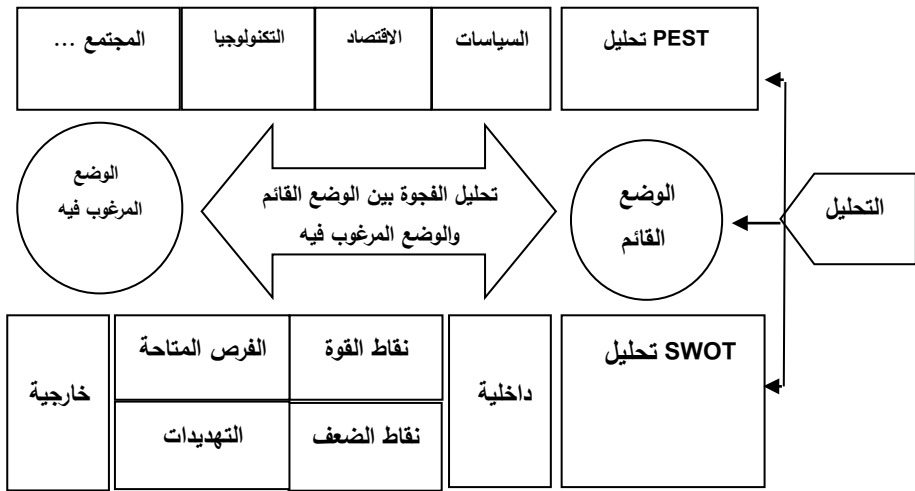
1. تحديد رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها الجوهرية شكل (2).



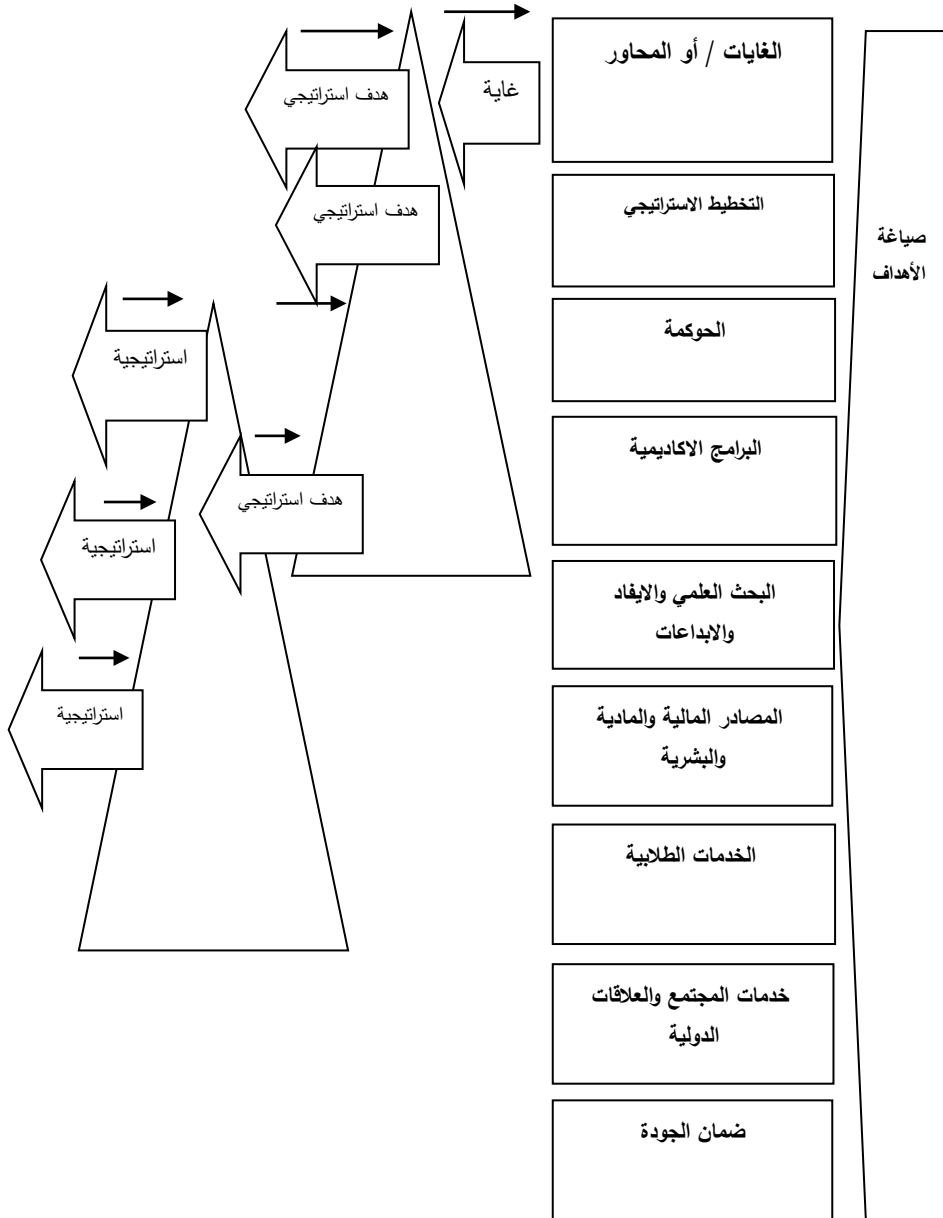
شكل (2) صياغة الرؤية والرسالة والقيم

2. تحليل الوضع القائم مقارنة مع الوضع المرغوب فيه وصولاً إلى الفجوة بينهما، ويكون ذلك بتنفيذ التحليل الرباعي (SWOT) والذي يشمل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات)، ويتم ذلك بتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر وتقييمها، وتحليل العوامل الإستراتيجية وتصنيفها، وتحديد الروابط الإستراتيجية ووضع

استراتيجية لتعزيزها، أما تحليل (PEST) للبيئة الكلية الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية، والطبيعية، فيتضمن فهم الفئة البيئية قيد التحليل، وفهم العلاقات التي تربط بين التوجهات، وربط التوجهات بالمسائل، وتوقع الاتجاه المستقبلي للمسائل، واستخلاص التأثيرات (بينسون وفليشير، 2009)، وبعد ذلك يتم رصد ما توصل إليه التحليل ضمن مصفوفة للاستفادة منها في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات شكل (3).



3. تحديد الغايات أو المحاور الخاصة بالجامعة وهي بعيدة المدى وتسعى الجامعة إلى تحقيقها خلال مدة الخطة الإستراتيجية، وتأتي عامة وتمثل محور من محاور العمل التطويري للجامعة (Paris, 2003)، (Bryson, 1988)، ويقترح أن تتسجم هذه المحاور مع معايير ضبط الجودة في الجامعات الأردنية والصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2014). أما الأهداف الإستراتيجية فيجب أن تتوافق مع الغايات وهي أهداف معقولة قابلة للقياس ومحددة. أما الإستراتيجيات فهي طرق لتحقيق الأهداف والمرامي. ومجموع الإستراتيجيات يحقق هدف إستراتيجي، ومجموع الأهداف الإستراتيجية يحقق غاية، ومجموع الغايات يحقق الرؤية والرسالة شكل (4).



شكل (4) الغايات والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات

المرحلة الثانية: التنفيذ

وتتضمن هذه المرحلة:

1. تشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات والدوائر الادارية والوحدات مهمتها تحديد الإستراتيجيات التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، واعتماد السياسات والأنظمة والتعليمات التي تحقق الغايات والأهداف الإستراتيجية، وإعداد الخطة التنفيذية/ الإجرائية لتنفيذ الإستراتيجيات (Paris, 2003)، وتحديد وتخصيص الموارد البشرية والفنية والمالية، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد المسؤوليات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة الإستراتيجية، ووضع إطار زمني لتنفيذ جميع المهام المترتبة على إنجاز الخطة الإستراتيجية الفرعية شكل(5).

مؤشرات الاداء	الجهة المسؤولة	الكلفة	الزمن	الوسائل والأساليب	الخطط الاجرائية (التنفيذية)
------------------	-------------------	--------	-------	----------------------	-----------------------------------

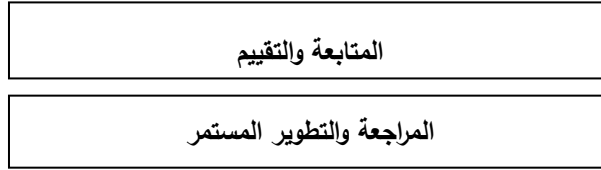
شكل (5) الخطط الإجرائية

2. يتم تجميع الخطط الفرعية من قبل اللجنة العليا لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة للجامعة ومراجعتها وتنظيمها ضمن إطار خطة الجامعة الإستراتيجية المتكاملة.
3. عرض الخطة الإستراتيجية المتكاملة على مجلس العمداء لإقرارها .
4. تنفيذ حملة توعية لشرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذها، وعرض الخطة الإستراتيجية على جميع الأطراف المشاركة والمساهمة في وضع الخطة وذلك من خلال إقامة حلقات نقاش عامة حولها، وإعداد دليل للخطة الإستراتيجية وتوزيعه على رؤساء الأقسام والإدارات بالكليات وأعضاء الهيئة التدريسية، وتوزيع ملخص للإستراتيجية على عدد كبير من ذوي العلاقة، وتوزيع الرؤية والرسالة والقيم بشكل مكثف في كل نواحي الجامعة (بروشورات ويافطات وبوسترات و...)، وعمل زيارات توعية للأقسام العلمية والجهات الإدارية لتوصيل مفاهيم الخطة لكل فرد في الكليات والأقسام، ونشر الخطة على الموقع الإلكتروني للجامعة.

المرحلة الثالثة: التقييم والتطوير

ويتم في هذه المرحلة:

1. عمل تقييم ذاتي داخلي للخطة الإستراتيجية، وتقييم خارجي، وفي ضوء هذا التقييم يتم وضع خطط للمراجعة والتطوير المستمر (Paris, 2003). وتستمر هذه المرحلة من بداية تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلى نهاية التنفيذ، وتتم بواسطة أدوات خاصة تعتمد على مؤشرات النجاح الموضوعية في الخطة الإجرائية.
2. يعتمد التطوير على التقييم وما ينتج عنه، وبالتالي تتم المراجعة لبنود الخطة، وتطوير ما يحتاج منها إلى تطوير بناء على التغذية الراجعة التي تلازم سير الخطة وبناء على المستجدات التي قد تؤثر على سير الخطة الإستراتيجية (Kaufman, 1993) شكل (6)



شكل (6) مرحلة التقييم (المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير المستمر)

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصى بما يأتي:
- تبني الأنموذج المقترح من قبل الجامعات الأردنية.
 - عقد ورشات تدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لتدريبهم على التخطيط الإستراتيجي وفقا للأنموذج المقترح.
 - إجراء مجموعة من الدراسات التي تتعلق بفعالية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

المراجع

- أبو الشباب، هدى (2013) درجة امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- أبو دقة، سناء والدجني، ايداد (2011) التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، ورقة عمل مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي/جامعة الزرقاء الأهلية-الأردن.
- ارمسترونج، ميشيل (2004) المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ترجمة مكتبة جرير، دار جرير، الرياض.
- بينوسان، بابيت و فليشير، كريغ (2009) التحليل الإداري المبسط عشر أدوات لاتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية، ترجمة ميشيل دانو، دار العربية للعلوم ناشرون، بيروت.
- جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014، متوفر على موقع:
- http://www.yu.edu.jo/index.phphttp://www.just.edu.jo/Units_and_offices/H_R_Arabic/stratigic_plan/Pages/default.aspx?option=com_k2&view=item&layout=item&id=67&Itemid=422
- جامعة فيلادلفيا (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة فيلادلفيا، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014، متوفر على موقع:
- <http://www.philadelphia.edu.jo/arabic/quality-assurance/2013-09-15-06-31-10>
- جامعة القصيم (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014، متوفر على موقع:
- <http://www.qu.edu.sa/qudocuments/ar-sathestrategicplan.pdf>
- جامعة عين شمس (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014، متوفر على موقع: <http://realnatega.com/topic/8874>

أ نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الاستراتيجية باسم علي حوامدة

جامعة عمان الأهلية (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة عمان الأهلية، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014 ، متوفر على موقع:

<http://www.ammanu.edu.jo/AR/AAU/AAUHistory.aspx?p=7>

جامعة الملك عبد العزيز (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014 ، متوفر على موقع: <http://css.kau.edu.sa/Pages-.kauStrategicplan2.aspx>

جامعة اليرموك (2014) الخطة الإستراتيجية لجامعة اليرموك، تم الاسترجاع بتاريخ 22 /3 /2014، متوفر على موقع:

http://www.yu.edu.jo/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=67&Itemid=422

حسين ، حسن مختار (2002) "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، العدد (6)، ص 6 -26.

الحوسني، محمد (2008) بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الدجني، إياد علي يحيى (2006) "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية ف ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

سكل، جيم (1993) مفاتيح نجاح رجل المشروعات الصغيرة، ترجمة حسان حسني، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، العدد الثالث والعشرون.

فرهود، نداء (2009) أنموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الكلم، حمد وبدارنة، حازم (2012) معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (10) مجلد (5) ص 187 - 204 .

الكيلاني، انمار وديراني، محمد عيد (1998) النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 10، (11)، ص 65 - 88 .

ليك، نيفيل (2008) المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

المجالي، فايز وسمارة، نواف (2014) واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة مؤتة في الاردن، دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، السنة السادسة، العدد (14) ، 14-37.

هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (2014) معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، الأردن، عمان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2007) الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، الأردن، عمان.

Akyela, Nermin, KorkusuzPolatb, Tulay,& Arslankayab Seher (2012) Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: Case Study Of Sakarya University, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 66-72 Available online at www.sciencedirect.com

Azaroff, B & Mayar, Gm (1977) Applying Behavior – Analysis Procedures With Children and Youth: NewYork, Holt Reinhart and Winston.

Bryson, J (1988) Strategic Planning for Public and Non profit Organizations, Sanfrancisco,Jossey Bas.

Chang, J. (2008). The world comes to the academy. Education Review, 30(1): 1-34.

DeVivo, Sharon, Beth (2008) The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.

Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. Planning for Higher Education, 36 (3): 5-21.

- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1992). Applied strategic planning: A comprehensive guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Grant .Hambright & Thomas Diamantes, (2004) : "Definitions Benefits and Barriers of K -12 Educational Strategic Planning" Journal of Instructional Psychology. Volume: 31 Source Issue: 3
- Hawamdeh, basem & Al hawamdeh, Ziyad (2012) The Degree of Strategic Planning Skills Among Academic Leadership At Jordanian Privaty Univerities, European Scientific Journal, Vol (8) , No (13), p 1-15
- Hunger,J & Weelen, L (2000) Strategic Management Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall International Inc.
- Johnson, J (1989) Strategic Planning in Millard Public Schools, Retieved from : [http:// Proquest. Umi, com](http://Proquest.Umi.com)
- Kaufman,R (1992) Strategic Planning Plus: An Organizational Guid, Newbury Park,CA:Sage.
- Kettunen, Juha & Kantola, Mauri (2007). Strategic planning and quality assurance in the Bologna process, Perspectives, Policy and Practice in Higher Education, 11(3), 67-73
- Paris, Kathleen (2003) Strategic Planning in the University, Office of Quality Improvement, University of Wisconsin, [www.Quality .WISC.EDU](http://www.Quality.WISC.EDU).
- Kaufman, R., Herman, J. (1991). Strategic Planning for a Better Society. Educational Leadership, 48(7), 4-8
- Steiner,G,A,(1979) Strategic Planning What every Manager must know, New York: The Free Press.Macmillan Publishing Company. Inc.
- Stryker, Jantet, Courtney (1999) "Retention Planning for the future: Challenging facing the Rural land-Grant University in the Twenty – First Century", EDD, Montana State University, USA.
- Ward, J. and Griffiths, P. (1996). Strategic planning for information systems. 2nd Edition, John Wiley & Sons, Chichester.