

درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي

ياسر علي عبدالعال *

محمد عبود الحراشنة**

ملخص

استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، وأثر كل من متغيرات الجنس، والرتبة العلمية وسنوات الخبرة في ذلك، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (83) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة تكونت من (46) فقرة توزعت على خمسة مجالات (الرؤية، والرسالة والأهداف، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي). وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تعزى الى متغيرات الجنس والرتبة والخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بزيادة الاهتمام بمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى الهيئة الأكاديمية، وضرورة اطلاعهم على الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وعقد دورات تدريبية لتوعيتهم ليزيدوا من إدراكهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، مهارات التخطيط الاستراتيجي، جامعة آل البيت.

* مديرة تربية الزرقاء الأولى، وزارة التربية والتعليم الأردنية، الأردن.

** قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

تاريخ قبول البحث: 2019/11/10 م.

تاريخ تقديم البحث: 2019/1/10 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021 م.

Degree Of Possession Of University Administration At Al – Bayt University For Strategic Planning Skills

Yaser Ali Abd-El'aal

Mohammad Aboud Al-Harabsheh

Abstract

This study aimed at investigating the ideas of the faculty members about the degree that the administration in Al al-Bayt University has the skills of strategic planning. It also investigates the impact of gender, scientific grade, years of experience on such a decision. A random sample was chosen, consisting of (83) faculty members. The researchers used the descriptive method. The questionnaire employed in this study consisted of (46) points that were divided into five areas (vision, mission, objectives, environmental analysis, and strategic choice). The questionnaire was tested for its validity and stability. The results showed that the faculty members think that the level of applying strategic planning skills by Al al-Bayt University administration is medium. Based on the answers from the faculty members, the variables of gender, grade and experience do not receive statistically significant differences on the degree of strategic planning skills applied by Al al-Bayt University administration office. The study therefore suggested that there should be an increase of the faculty members concern of strategic planning skills; the staff should be informed about the strategic plan of the university and should be involved in the development of the strategic plan of the university in addition to holding training courses to draw their attention to strategic planning skills.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Planning Skills, Al al-Bayt University

المقدمة:

يشكل التعليم العالي إحدى الركائز الأساسية والمهمة في تطوير الخطط التنموية الشاملة لأي مجتمع كان، كما تعقد عليه طموحات الشعوب للنهوض بمستواها الفكري والعلمي. ولم يعد دور التعليم الجامعي مقتصرًا على إعداد وتهيئة الأفراد فكرياً واجتماعياً وعلمياً، بل تعدى ذلك وساهم في رفد وإشباع المجتمع بالقوى البشرية التي يحتاجها سوق العمل، كما أنه أسهم في تطوير المعرفة العلمية الإنسانية من خلال البحث العلمي والمحافظة على الأخلاق والقيم التي تتمتع بها المجتمعات ودعم حضارتها بمقومات البقاء والاستمرارية والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه مجتمعاتنا بالطرق السليمة. ويمثل الفهم الحقيقي لدور التعليم العالي في بناء المجتمعات، والوعي لطبيعة التحديات التي تواجهها دول العالم يتطلبان إعادة صياغة فلسفة التعليم العالي واستراتيجياته في التدريس، ثم في ضوء ذلك إعادة هندسة دور الوظائف وهيكلية ونظم مؤسسات التعليم العالي (Siam, 2009) ويتطلب إعادة صياغة فلسفة التعليم العالي وإعادة الهيكلة في أنظمة التعليم العالي، إدارة تتميز بالسعي الجاد والتميز على التغيير، ومتابعة التطورات والمستجدات والاستفادة منها فالإدارة هي عملية رشيدة تحقق أهداف المؤسسة بأفضل السبل التي تمكن المؤسسة من ضمان النوعية في توفير الجهد والوقت والمال. إذ لا بد من تحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم مع الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم (Sharif, 2004). وتسعى المؤسسات التربوية والتعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي بالاهتمام بإصلاح التعليم وتحسين أوضاعه تمشياً مع التقدم العلمي والتكنولوجي، ومسايرة الدول المتقدمة في تطبيق أنظمة جديدة في الإدارة كمؤشر من المؤشرات الحضارية. وتشكل الإدارة الجامعية المنطلق الرئيسي للإصلاح والتغيير والتطوير وجودة العمل الجماعي، وهي الجهة التي تتحمل المسؤولية لمواجهة الصعوبات وتعمل على حلها والتعامل معها بشكل يقود العمل الجماعي بجميع مدخلاته وعملياته ومخرجاته إلى تحقيق الجودة ومن ثم للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها المؤسسة. فالإدارة الجامعية المعاصرة عليها أن تكون إدارة تغيير وتطوير وتنمية وجوهرها التفكير قبل العمل، وذلك لضمان استمرار المؤسسة وتكيفها مع التغيرات التي تحيط بها على أساس علمي مدروس (Alshamri, 2017). ويمثل التخطيط الوظيفة الرئيسية لعمليات الإدارة، إذ يشير (Alagbari, 2000) للتخطيط على أنه عملية الاستعداد والتهيؤ لاتخاذ القرار، وهو عملية واعية لاتخاذ أفضل الحلول للوصول للأهداف المرجوة فهو عملية ترتيب الأولويات، وعملية مستمرة في وضع الخطط التي هي عبارة عن برامج مقيدة بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني، إذ يعد التخطيط الجامعي الوظيفة التي تكفل احتياجات المستقبل وذلك برسم السياسة المفترض إتباعها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه السياسة، وتحديد البرامج والأنشطة الأساسية مع الأخذ بعين

الاعتبار جميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة (Alhariri et al., 2004). ويعد التخطيط الاستراتيجي أكثر الأفكار شيوعاً لكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات. وإن صياغة الاستراتيجية عملية مقصودة تنطوي على أسلوب منطقي عقلاني مخطط تجاه المؤسسة (Alhariri, 2010). ويمثل التخطيط الاستراتيجي القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بطريقة فاعلة وزيادة كفاءتها الإنتاجية (Morsi, 2006). وتعد الجامعات اليوم مؤسسات إنتاجية تسعى للتنافس والريادة للوصول إلى درجة عالية من التميز في إعداد الخريجين وتقديم الخدمة للمجتمع. حيث تلعب الإدارة الجامعية دوراً مهماً في تحسين العملية التعليمية وتقديم ما هو أفضل لديها بهدف الوصول لمخرجات تربوية سليمة قادرة على المنافسة في شتى المجالات، إذ لا بد أن تمتلك هذه الإدارات مهارات التخطيط الاستراتيجي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بالشكل السليم. وقد ظهرت عدة تعاريف لمصطلح التخطيط حيث يعرف بأنه عملية ترتيب الأولويات ضمن الإمكانيات البشرية المتاحة (Ben Dhimes et al., 2005). وعرف (AICloffeien, 2009) التخطيط بأنه: الطريقة التي يمكن من خلالها معالجة المشكلات الناتجة عن التخلف وتحقيق معدلات متنامية للتنمية البشرية والاجتماعية بأقصر مدة وأقل التكاليف في الموارد المالية والبشرية، فهو يركز على العلم والبحث العلمي في مراحل وخطواته كافة. كما عرف (Bakit, 2017) التخطيط بأنه الطريقة التي سيتبعها صناع القرار في تنفيذ العمل واتخاذ القرارات، ويشمل المعلومات والسياسات. أما (McKean, 2012) فيرى أن الاستراتيجية هي تحديد مستقبل المؤسسة من خلال منهج واضح للتواصل بين خطواتها ويكون بالمتابعة. وعرفها (Khairuddin, 2013) بأنها خطط وأنشطة تتعلق بالمؤسسة توضع وتنظم بطريقة لضمان خلق التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها واختيار خططها (Katamine, 2002). ويعزز (Stonehouse & Pemberton, 2002) بأن التخطيط الاستراتيجي يركز على وضع وتصميم خطط تنظيمية طويلة الأجل لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو صياغة أهداف المؤسسة بشكل سليم ووضع الاستراتيجيات المناسبة من أجل تحقيق تلك الأهداف وفق فترات زمنية مناسبة، والعمل على ديمومة هذه الخطط حتى تتناسب مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يرى (McClamroch et al., 2001) أن التخطيط الاستراتيجي يوجد حيثما يكون التنظيم في المؤسسة للسنة التالية أو أكثر وأن هذا التخطيط يكون بشكل نموذجي وتكون العملية في نفس

الوقت منظمة وعريضة وتركز على وظيفة رئيسية. يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فقد يجري التعديل في مهام اتجاهات استراتيجية ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الاستراتيجية التحرك إلى ما هو جديد، كما أن تعزيزه كفاءة البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلا في القدرات أو الإمكانيات الاستراتيجية، وتوفر دورة التخطيط الزمني وقتا محددا يستطيع من خلاله المديرين إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي (AIMursi et al., 2007).

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر (AlBadri, 2001) المشار إليه في (AI- (Hariri, 2007):

- 1- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
- 2- تشجيع الهيئة الإدارية على ترجمة الأهداف وتحويلها إلى واقع.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- 4- تحقيق التكامل والتنسيق.
- 5- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
- 6- السيطرة على مشاكل التنفيذ.
- 7- تخفيض المخاطر المتوقعة.
- 8- تنظيم الخبرات وترتيب الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وتلافي الوقوع بالأخطاء.
- 9- زيادة فاعلية فريق العمل بحيث تتضح الأهداف واتخاذ القرارات الرشيدة.
- 10- التطوير والتحسين في ضوء المستجدات والتغيرات المستمرة.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه الدراسات مرتبة حسب التوقيت الزمني:

قام (Werkolla, 2007) بدراسة هدفت إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في جامعة مينسوتا بأمريكا من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية ومشاركتهم المباشرة فيه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميداً قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط ودور القيادة الأكاديمية في ذلك. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية. إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزياً، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

وفي دراسة قام بها (Fred, 2008) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

قام (Al-Meleiji & Yousef, 2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مبادئه، وأسس، ومراحله، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة التعليم الجامعي المصري، طبقت هذه الدراسة على بعض كليات جامعتي طنطا وبنها بعينة مقدارها (130) فرداً، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على مجموعة من الأدوات المتمثلة بالزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية والاستبانة، وتوصل إلى النتائج التالية: قلة استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي، وتجاهل اطلاع أفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس باستمرار على الخطط المستقبلية للجامعة، وسعي إدارة الجامعة إلى تدعيم الثقافة المشجعة للتخطيط الاستراتيجي ونشرها في جميع الوحدات الإدارية والكليات، ومراعاة الخطط الاستراتيجية للثقافة التنظيمية السائدة بهذه الكليات، وافتقاد أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملون بالجامعة إلى المعرفة الكافية بالتخطيط الاستراتيجي، نتيجة قلة تقديم الجامعة لبرامج تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي للأفراد العاملون، وقلة اعتماد إدارة الجامعة على مؤشرات واضحة في تقديم الخطط الاستراتيجية للكليات وغياب الدور الرقابي لإدارة الجامعة لعملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهناك عدة معوقات تتمثل بالميزانية وقلة الدورات.

قام (Oloady, 2011) بدراسة هدفت إلى البحث في النوعية في مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر مفاهيمهم في مساهماتهم لتحقيق المهام المؤسسية والأهداف والغايات، حيث يتعاونون كل من أعضاء الكلية والإدارة كشركاء في اتخاذ القرار للمؤسسة التعليمية،

واستخدمت الدراسة عينة قصدية تكونت من (10) رؤساء كليات مجتمع من أجل المقابلات المعمقة، وكشفت النتائج عن أن التواصل ضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة والحاجة لخطة استراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقديمها وتعديلها دوريا.

قام كل من (Al-Bataina & Hazaima, 2014) بدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي والدور المهم في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعات الخاصة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (140) فردا، وقد تم اختيار عينة عشوائية مفردة. أبرز النتائج كانت وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من وضع أهداف المنظمة الاستراتيجية وعملية ترتيب الأولويات الاستراتيجية وواقعية التخطيط الاستراتيجي وشمولية التخطيط الاستراتيجي وعملية التنسيق للتخطيط الاستراتيجي، على عملية اتخاذ القرار.

وقام (Al-Majali & Smara, 2014) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة من وجهة نظرهم وما هي درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في جامعة مؤتة للعام الجامعي 2013/2012م. وتضمنت العينة نواب الرئيس، والعمداء ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري المراكز والوحدات والدوائر وبلغ عددهم 180 فردا. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة احتوت مجموعة فقرات بلغ عددها (31) فقرة توزعت على مجالين، الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والثاني عمليات التخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل إجمالي. كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسط وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمسؤولي جامعة مؤتة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي ووجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى متغير الخبرة ووجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة يعزى إلى التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

قام (Faraj, 2015) بدراسة هدفت إلى اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث تطلب الأمر تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته الأساسية، وأهمية تطبيقه في المؤسسات الجامعية، كذلك تعريف مفهوم التدريب، وأهدافه، وأهم المراحل التي يمر بها تصميم البرامج التدريبية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في توظيف ما ذكر أعلاه عن

التخطيط الاستراتيجي والتدريب في تصميم برنامج لتدريب القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي تضمن: الأهداف والموضوعات، والأساليب، والوسائل التدريبية.

كما قام (AlAati, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من خلال أبعاده وعلى أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من 585 فرداً وتوصلت النتائج إلى أن هناك مستوى متوسطاً من التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وأن مستوى التخطيط في الجامعات الخاصة والحكومية كانت بدرجة متوسطة ودالة فيما يخص الرؤية والرسالة والهيكلة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية والمالية بينما لم تظهر هناك أثر في الأهداف والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي ومدى التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

وأجرت (Abdul et al., 2015) دراسة هدفت 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 (60) فقرة وزعت على سبعة مجالات: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، المتابعة وتقييم الاستراتيجية. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (167) عميداً ونائباً ومساعداً في الكليات العلمية والإنسانية إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة 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 (4,09)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، ووجود فروق بين فئات متغير الكلية لبعده الإعداد للمتابعة، وفي مجال المتابعة وتقييم الاستراتيجية لصالح الكليات الإنسانية، ووجود فروق بين فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين ذوي الخبرة (11) سنة فأكثر لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية لبعدي الإقرار والتنفيذ لصالح ذوي الخبرة (11) سنة فأكثر.

كما وقام (Abdel Fattah, 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة اليرموك/ الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والصعوبات التي قد تحد من قدرة الجامعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة مكونة من (38) مفردة لقياس مدى تحقق مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (102) عضو هيئة تدريس من كلية التربية والآداب والعلوم، والعلوم الصحية، وأظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات جيدة، وهذا يدل على أن ثمة مجهودات تبذل من قبل إدارة الجامعة في تحسين وتطوير خطط الجامعة وتنفيذ خطط طويلة ومتوسطة المدى ولكنها بحاجة إلى مزيد من التطوير، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لاختلاف الكلية (عملي، إنساني) ولصالح الكليات العلمية في معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس أو الرتبة الأكاديمية.

وقام (Al Shathri, 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (69) عضو هيئة تدريس في تخصص إدارة تربية وهم في أربع جامعات حكومية وهي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الملك خالد في أبها وبيشة فقط. وكانت الاستبانة مكونة من (35) عبارة موزعة على ثلاثة محاور. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية: ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وكان أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية. سرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن بعضها درس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات كدراسة (Fred, 2008)، ودراسة (Abdul Fattah & Iman, 2015) بالإضافة إلى أن منها ما درس واقع التخطيط الاستراتيجي كدراسة (Almajali & Smara 2014)، ودراسة (Abdel Fattah, 2016) ودراسة (Al Shathri, 2016). وهناك دراسات هدفت إلى اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (Faraj, 2015)، ومنها ما درس مستوى التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (Werkolla , 2007) ودراسة (AlAati, 2015). ومنها ما تناول أثر التخطيط الاستراتيجي والدور المهم في عملية اتخاذ القرارات مثل دراسة (Al-Bataina & Hazaima, 2014) أما (Oloady, 2011) فدرس دور الاتصالات التي تتعلق بعمليات التخطيط الاستراتيجي. ومنها ما درس أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مبادئه وأساسه ومراحلته كدراسة (Al-Meleiji & Yousef, 2010).

بينما الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، وفحص فيما إذا كان هناك تأثير للجنس والرتبة العلمية والخبرة على ذلك.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارات في جميع المؤسسات، وتحديداً في المؤسسات التعليمية، وعلى وجه الخصوص مؤسسات التعليم العالي، كان لا بد لنا أن نهتم بالتخطيط الاستراتيجي والاعتماد عليه كوسيلة مهمة في تحقيق أهداف أي مؤسسة سواء أكانت تعليمية أو غير ذلك، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر البوصلة الرئيسية التي توجه إدارة أي مؤسسة نحو وضع رؤيا شاملة للمؤسسة وصياغة أهدافها المستقبلية كما يتطلب متابعة حثيئة من الإدارة لمتابعة هذه الخطط وهل تسير بالاتجاه السليم أم لا. وتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات المناسبة لذلك. كما أنه يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي الناجح وضع آليات محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها والتي تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بجودة عالية. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التعرف على درجة امتلاك العاملين في المؤسسة لمهارات التخطيط الاستراتيجي ووضوحها لهم والمتمثلة بالرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيارات الاستراتيجية ومقدرة العاملين في المؤسسة على تطبيق هذه المهارات بدقة. لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq a)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

- 1- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور عن مدى امتلاك الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات التي تعنى بموضوع التخطيط الاستراتيجي ودرجة امتلاك الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- 3- تسعى هذه الدراسة الى أن يستفيد صانعو القرار في جامعة آل البيت من نتائج الدراسة الحالية وما تقدمه من توصيات ومقترحات لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- 2- التعرف على أثر كل من الجنس والخبرة والرتبة العلمية على درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على موضوع درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت.
- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني في جامعة آل البيت / المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي

2019/2018

- المحددات: تحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والأجرائية:

استخدم الباحثان عدداً من المصطلحات يرى من الضروري تعريفها:

- التخطيط الاستراتيجي: "هو العملية التي يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتعتمدها المؤسسة كقاعدة لاتخاذ القرارات انطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها أو وظيفتها الحالية والمستقبلية. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد طبيعة المخرجات للمؤسسة والجهات المنتفعة أو المستفيدة من هذه المخرجات" (AlKhatib, 178 : 2001).

إجرائياً: تعرف بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المقياس المعد لهذه الدراسة والمحددة بالمجالات الآتية (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي).

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (333) عضو هيئة تدريس حسب (Statistics Daman Deparment Al- Bayt University 2016/2017).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (83) عضو هيئة تدريس من جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2018/2019، وبنسبة (24.92) من مجتمع عينة الهيئة التدريسية ويبين الجدول (1) ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية

حسب متغيرات الجنس والرتبة والخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	75	90%
	أنثى	8	10%
	الكلي	83	100%
الرتبة	استاذ مساعد	26	31%

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
العلمية	استاذ مشارك	32	39%
	استاذ دكتور	25	30%
	الكلية	83	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	16%
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	24	29%
	10 سنوات أو أكثر	46	55%
	الكلية	83	100%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس مهارات التخطيط الإستراتيجي تكونت من (52) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي). وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة (Almajali & Smara, 2014)، ودراسة (Al Bataina & Hazaima, 2014)، ودراسة (AlAati, 2015)، ودراسة (Abdel Fattah, 2016).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (9) من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (52) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين وحذفت (6) فقرات واستقرت أداة الدراسة بعد التحكيم بصورتها النهائية لتصبح (46) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق.

الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات مهارات التخطيط الاستراتيجي

معامل الثبات	المجال	الأداة
0.93	الرؤية	مهارات التخطيط الإستراتيجي
0.94	الرسالة	
0.96	الأهداف	
0.94	التحليل البيئي	
0.94	الخيار الاستراتيجي	

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

معيار التصحيح:

- للتعرف إلى درجة التقدير، اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{1.33 = 1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- المدى الأول: $2.33 = 1.33 + 1$

- المدى الثاني: $3.67 = 1.33 + 2.34$

- المدى الثالث: $5 = 1.33 + 3.68$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً قليلاً.

2. أكبر أو تساوي (2.34) واقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.

3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً كبيراً.

نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وحسب تسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لدرجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	التحليل البيئي	2.89	0.78	متوسطة
2	3	الأهداف	2.82	0.82	متوسطة
3	2	الرسالة	2.80	0.86	متوسطة
4	1	الرؤية	2.79	0.82	متوسطة
5	5	الخيار الاستراتيجي	2.65	0.90	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.80	0.77	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.80)، وانحراف معياري بلغ (0.77). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.65 - 2.89)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال التحليل البيئي في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثانية مجال الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (2.82)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثالثة مجال الرسالة بمتوسط حسابي بلغ (2.80)، وانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الرابعة جاء مجال الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الخامسة والأخيرة مجال الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وانحراف معياري بلغ (0.90) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة وضوح الخطة الاستراتيجية في جامعة آل البيت لدى معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة، فضلاً إلى قلة إطلاع غالبية أعضاء الهيئة الأكاديمية للخطة الاستراتيجية للجامعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (AlMajali & Smara, 2014)، ودراسة (Aati, 2015-Al) حيث جاءت نتائج هذه الدراسات على العينات المستهدفة من البحث متوسطة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Oloady, 2011) ودراسة (Abdel Fattah, 2016) حيث جاءت نتائج هذه الدراسات وفق تقديرات العينات لديهم ضعيفة وجيدة على التوالي مقارنة مع نتائج هذه الدراسة بالمستوى المتوسط وفق تقدير أفراد العينة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الرؤية

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تتسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات البيئة الخارجية	3.10	0.94	متوسطة
2	1	توضح إدارة الجامعة رؤيتها لجميع المعنيين داخلياً	2.96	1.02	متوسطة
3	2	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة	2.85	1.03	متوسطة
4	5	يوجد توافق بين رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية	2.83	0.99	متوسطة
5	3	تتسم رؤية إدارة الجامعة بالواقعية في تطبيقها	2.78	0.99	متوسطة
6	8	تسعى إدارة الجامعة إلى تعميق المعرفة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي	2.74	1.01	متوسطة
7	7	تتميز إدارة الجامعة في تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية	2.66	0.95	متوسطة
8	6	تعمل إدارة الجامعة على إشراك عاملها في صياغة رؤيتها	2.39	1.04	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الرؤية	2.79	0.82	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (المجال الرؤية) من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وبتحرف معياري بلغ (0.82). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.39 - 3.10) وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تتسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات البيئة الخارجية" في الرتبة الأولى وبتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبتحرف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "تعمل إدارة الجامعة على إشراك عاملها في صياغة رؤيتها" بالرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (2.39)، وبتحرف معياري بلغ (1.04) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الرسالة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الرسالة مرتبة تنازلياً:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرسالة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	تمتلك إدارة الجامعة رسالة واضحة	3.02	1.07	متوسطة
2	13	تسعى إدارة الجامعة إلى النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري للجامعة	2.93	1.00	متوسطة
3	14	تركز إدارة الجامعة على الموازنة بين معطيات الأصالة وآفاق المعاصرة	2.92	1.03	متوسطة
4	10	تتكامل رسالة الجامعة مع أهدافها الاستراتيجية	2.90	1.00	متوسطة
5	17	تسعى إدارة الجامعة إلى إعداد الموارد البشرية المؤهلة الملائمة لاحتياجات سوق العمل	2.86	0.95	متوسطة
6	16	يوجد توافق بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها	2.74	0.97	متوسطة
7	12	تنشر إدارة الجامعة رسالتها بين عاملها لتحفيزهم على المشاركة في تحقيق الأهداف	2.66	0.97	متوسطة
8	15	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية المهارات الإبداعية للعاملين	2.63	1.06	متوسطة
9	11	تعمل إدارة الجامعة على إشراك عاملها في صياغة رسالة الجامعة	2.50	1.06	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الرسالة	2.80	0.86	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (المجال الرسالة) من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وبانحراف معياري بلغ (0.86). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.50 – 3.02) وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على "تمتلك إدارة الجامعة رسالة واضحة. "في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وبانحراف معياري بلغ (1.07)، وبدرجة متوسطة بينما جاءت الفقرة (11) ونصها "تعمل إدارة الجامعة على إشراك عاملها في صياغة رسالة الجامعة." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وبانحراف معياري بلغ (1.06)، وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الأهداف

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الأهداف مرتبة تنازلياً:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الأهداف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	26	تعزيز مفاهيم المواطنة الصالحة والعمل التطوعي وقيادة المجتمع	2.95	0.97	متوسطة
2	21	تنسيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من رؤيتها ورسالتها	2.91	1.00	متوسطة
3	23	تنسجم الأهداف الفرعية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية بالوضوح	2.85	0.92	متوسطة
4	18	تسعى إدارة الجامعة إلى بناء الشخصية الإسلامية المتكاملة	2.84	0.99	متوسطة
5	22	أهداف الجامعة واضحة وقابلة للتحقيق والقياس	2.81	0.93	متوسطة
5	19	تهتم إدارة الجامعة بالبحث العلمي الدراسات العليا	2.81	1.00	متوسطة
5	20	تسعى إدارة الجامعة إلى الإفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال التعلم والتعليم	2.81	1.06	متوسطة
8	27	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أهدافاً محددة وقابلة للقياس	2.79	0.93	متوسطة
9	28	تضع إدارة الجامعة أهدافها الاستراتيجية بناء على عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات	2.77	0.92	متوسطة
10	25	مواكبة أهم التطورات العلمية في المجالات المعرفية كافة	2.75	0.91	متوسطة
11	24	تحقق الخطة الاستراتيجية في الجامعة أهدافاً بعيدة المدى	2.72	0.99	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الأهداف	2.82	0.82	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (لمجال الأهداف) من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وبانحراف معياري بلغ (0.82). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.72 – 2.95) وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (26) والتي تنص على "تعزيز مفاهيم المواطنة الصالحة والعمل التطوعي وقيادة المجتمع." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.95)، وبانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (24) ونصها "تحقق الخطة الاستراتيجية في الجامعة أهدافا بعيدة المدى." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة متوسطة.

المجال الرابع: التحليل البيئي

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال التحليل البيئي مرتبة تنازلياً:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التحليل البيئي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تسعى إدارة الجامعة إلى تنوع البرامج الأكاديمية لمختلف المراحل الدراسية	3.16	0.97	متوسطة
2	37	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بمسائل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	3.04	0.98	متوسطة
3	29	تزاعي إدارة الجامعة القوانين والأنظمة والتعليمات في التحليل الاستراتيجي للجامعة	2.92	0.99	متوسطة
4	30	تحرص إدارة الجامعة على تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة	2.91	0.97	متوسطة
5	33	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الاستقرار الوظيفي وثقة العاملين لديها	2.89	0.98	متوسطة
6	36	توفر إدارة الجامعة عدد من المنح التي تساعد في تطوير البنى التحتية	2.87	0.95	متوسطة

درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي

ياسر علي عبدالعال، محمد عبود الحراشنة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	35	تتبنى إدارة الجامعة أنظمة الجودة الشاملة في نظامها التعليمي	2.87	1.01	متوسطة
8	39	تتحقق إدارة الجامعة من مدى فاعلية هيكلها التنظيمي في عمليات التخطيط الاستراتيجي	2.84	0.98	متوسطة
9	31	تحرص إدارة الجامعة على تحديد الفرص المتاحة والتحديات للجامعة في المستقبل	2.83	0.96	متوسطة
10	38	تسعى إدارة الجامعة إلى استحداث تخصصات جديدة كالطب والصيدلة والزراعة	2.73	1.10	متوسطة
11	32	تحدد إدارة الجامعة الموارد البشرية والمادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	2.68	0.99	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال التحليل البيئي	2.89	0.78	متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (لمجال التحليل البيئي) من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري بلغ (0.78). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.68 - 3.16)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (34) والتي تنص على "تسعى إدارة الجامعة إلى تنوع البرامج الأكاديمية لمختلف المراحل الدراسية." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة متوسطة بينما جاءت الفقرة (32) ونصها "تحدد إدارة الجامعة الموارد البشرية والمادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.68)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة متوسطة.

المجال الخامس: الخيار الاستراتيجي

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الخيار الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الخيار الاستراتيجي مرتبة تنازليًا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	42	تركز إدارة الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	2.85	1.03	متوسطة
2	41	تتخذ إدارة الجامعة قرارات تتوافق مع الخطط الاستراتيجية الموضوعة	2.71	0.99	متوسطة
3	40	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	2.66	0.97	متوسطة
4	45	توفر إدارة الجامعة وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة	2.63	1.07	متوسطة
5	43	توفر إدارة الجامعة خطط استراتيجية بديلة لمعالجة المشكلات في حال فشل الخطة الاستراتيجية المطبقة حالياً	2.62	1.08	متوسطة
6	44	تمتلك إدارة الجامعة خطط استراتيجية طويلة المدى	2.61	1.08	متوسطة
7	46	تزود إدارة الجامعة الكليات بقاعدة بيانات لتسهيل تطبيق خططها الاستراتيجية	2.50	1.04	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الخيار الاستراتيجي	2.65	0.90	متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (المجال الخيار الاستراتيجي) من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وانحراف معياري بلغ (0.90). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.50 - 2.85)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (42) والتي تنص على "تركز إدارة الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (46) ونصها "تزود إدارة الجامعة الكليات بقاعدة بيانات لتسهيل تطبيق خططها الاستراتيجية." بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى إلى متغيرات: الجنس، الرتبة، والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي

ياسر علي عبدالعال، محمد عبود الحراشنة

أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها حسب متغيرات: الجنس، الرتبة، والخبرة، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي) من وجهة نظر الأكاديميين فيها حسب متغيرات الجنس والرتبة والخبرة

المتغير	الفئات	الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل البيئي	الخيار الاستراتيجي	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	
الجنس	ذكر	س	2.76	2.76	2.82	2.64	2.78	
		ع	0.83	0.86	0.79	0.89	0.77	
	أنثى	س	3.10	3.15	2.79	3.03	2.76	2.97
		ع	0.68	0.91	1.08	0.79	1.07	0.85
الرتبة	أستاذ مساعد	س	2.67	2.71	2.63	2.83	2.62	2.70
		ع	0.76	0.76	0.79	0.68	0.78	0.69
	أستاذ مشارك	س	2.81	2.77	2.85	2.82	2.75	2.81
		ع	0.94	0.95	0.92	0.96	1.04	0.91
	أستاذ	س	2.89	2.92	2.97	3.03	2.57	2.90
		ع	0.72	0.87	0.70	0.61	0.83	0.69
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات		2.15	2.64	2.51	2.68	2.58	2.59
		ع	0.95	1.06	1.02	0.78	0.89	0.88
	من 5 سنوات وأقل من 10	س	2.57	2.55	2.66	2.70	2.47	2.60
		ع	0.73	0.70	0.71	0.82	0.96	0.71
	10 سنوات أو أكثر	س	2.98	2.97	2.99	3.04	2.77	2.96
		ع	0.79	0.86	0.78	0.04	0.78	0.75

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من

وجهة نظر الأكاديميين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والرتبة (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات والأداة ككل والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغير الجنس والرتبة وسنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.15	2.109	1.371	1	1.371	الرؤية	الجنس هوتننج = 0.097 ح = 0.231
0.18	1.875	1.384	1	1.384	الرسالة	
0.82	0.052	0.035	1	0.035	الأهداف	
0.52	0.428	0.262	1	0.262	التحليل البيئي	
0.63	0.230	0.189	1	0.189	الخيار الاستراتيجي	
الكلي						
0.39	0.741	0.445	1	0.445	الرؤية	الرتبة ويلكس = 0.851 ح = 0.281
0.69	0.367	0.239	2	0.478	الرسالة	
0.84	0.181	0.134	2	0.267	الأهداف	
1.00	0.003	0.002	2	0.004	التحليل البيئي	
0.62	0.476	0.292	2	0.584	الخيار الاستراتيجي	
0.31	1.204	0.988	2	1.977	الكلي	
0.79	0.237	0.143	2	0.285	الرؤية	سنوات الخبرة ويلكس = 0.886 ح = 0.526
0.05	3.030	1.970	2	3.940	الرسالة	
0.13	2.104	1.552	2	3.105	الأهداف	
0.28	1.289	0.871	2	1.742	التحليل البيئي	
0.14	2.015	1.234	2	2.469	الخيار الاستراتيجي	
0.17	1.812	1.488	2	2.975	الكلي	
0.12	2.209	1.327	2	2.654	الرؤية	الخطأ
		0.650	77	50.068	الرسالة	
		0.738	77	56.821	الأهداف	
		0.676	77	52.023	التحليل البيئي	
		0.613	77	47.172	الخيار الاستراتيجي	
		0.821	77	63.224	الكلي	
		0.601	77	46.250	الكلي	

درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي

ياسر علي عبدالعال، محمد عبود الحراحشة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الكلية	الرؤية	703.672	83			
	الرسالة	713.395	83			
	الأهداف	717.545	83			
	التحليل البيئي	744.579	83			
	الخيار الاستراتيجي	653.816	83			
الكلية		703.147	83			

ويبين الجدول (10) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى لمتغير الجنس. وربما تفسر هذه النتيجة بأن جميع العاملين من الهيئة الأكاديمية في الجامعة يمتلكون نفس درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن الجنس، لذا جاءت تقديراتهم متماثلة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abdel Fattah, 2016). والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي بجامعة اليرموك/ الأردن من وجهة نظر هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى لمتغير الرتبة. وربما تفسر هذه النتيجة بأن جميع العاملين من الهيئة الأكاديمية في الجامعة يمتلكون نفس درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن الرتبة (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور)، لذا جاءت تقديراتهم متماثلة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abdel Fattah, 2016). والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة اليرموك / الأردن من وجهة نظر هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين فيها تعزى لمتغير الخبرة. وربما تفسر هذه النتيجة بأن جميع العاملين من الهيئة الأكاديمية في الجامعة يمتلكون نفس درجة مهارات التخطيط

الاستراتيجي بغض النظر عن فرق سنوات الخبرة لديهم، لذا جاءت تقديراتهم متماثلة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (AlMajali & Smara, 2014)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة مؤتة تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- 1- توصلت الدراسة الى أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها من الهيئة الأكاديمية متوسطة، وعليه ينبغي العمل على رفع مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم وذلك من خلال حثهم على ضرورة الاطلاع على الخطة الاستراتيجية الخاصة بالجامعة.
- 2- إشراك جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة وإبداء ملاحظاتهم للمساهمة في تحسين مستوى أدائهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- 3- ضرورة إطلاع أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت على الخطة الاستراتيجية للجامعة باستمرار وتطويرها لمواكبة التغيرات التي قد تطرأ داخلياً أو خارجياً.
- 4- عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت تهدف الى توعيتهم وزيادة ادراكهم فيما يتعلق بمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- 5- إيفاد أعضاء من الهيئة الأكاديمية في جامعة آل البيت لجامعات لها خبرات عالية في التخطيط الاستراتيجي وباستمرار لتطوير ورفع مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منها في الجامعة.

Reference:

- AlAati, L. & Beni Khaled, M. (2015). The reality of strategic planning in Jordanian universities: a comparative study between public and private universities, Master Thesis published, Al-Bayt University,(98.1).
- Abdel Fattah, M. & El Abidine (2016). The degree of commitment of Yarmouk University administration to strategic planning from the point of view of faculty members, the future of Arab education: Egypt. 23 (102): 11-90.
- Abdel Fattah, I. (2015). Effectiveness of strategic planning in the official Jordanian universities from the point of view of academic leaders, Educational Journal: Kuwait, 29 (114): 159-202
- AlAgbari, A. (2000). School Management, The Contemporary Planning and Organizational Dimension, 1, Dar Al-Nahda, Beirut, Lebanon.
- AlBadri, T. (2001). Applications and concepts in educational supervision, Dar al-Fikr for printing and publishing.
- Bakhit, I., G. R. (2017). Effect of Strategic Planning on the Performance of Higher Educational Institutes, International Journal of Business and Management Invention, Volume 6 Issue 3, March. 2017, PP: 76 – 8.
- AlBataina, T. & H, S. (2014). The Impact of Strategic Planning on Decision Making: Case Study "Private Universities in the Northern Region, Irbid for Research and Studies (Economic and Administrative Sciences): Jordan, 17 (3): 1 – 43.
- Al - Bayt University (2018). Statistics Of workers at Al-Bayt University, Al-Bayt University: Daman Department.
- AlCloffelen, M. (2009). Strategic Planning for Universities and Higher Education, translated by Ashraf Mahmoud Jordan: Zahran Publishing.
- Ben Dahimesh, K., Al-Shalash, A, & Radwan, S. (2005). Management and Educational Planning Riyadh: Al Rasheed Library.
- Faraj, F. & Abu Arush, M (2015). A proposed program for the training of university leaders in the field of strategic planning, Journal of Science and Humanities: Faculty of Arts and Sciences, Benghazi University, Libya (7) 2 – 17.

- Fred. M.H. (2008). " Strategic Planning for Higher Education in Developing countries : challenges and lessons" . Planning for Higher Education, 36(3): 5 – 21.
- AlHariri, R. (2007). Strategic Planning in the School System, Amman: Dar Al-Fikr.
- AlHariri, R. (2010). Leadership & Quality Management in Higher Education, I 1, Dar Al-Thaqafa Amman, Jordan.
- AlHariri, R. & Al-Banna, Riad and Sharif, Abdin (2004). Grade Management and Learning Environment, Arab League.
- Katamine, A. (2002). Strategic management and implementation cases, Dar Majdlawi for publication & distribution.
- Khairuddin, G. (2013). Introduction to Strategic Thought, Dar Al Raya Publishing and Distribution.
- AlKhatib, A. (2001). University Administration: Recent Studies, Hamada Foundation for University Studies, Publishing and Distribution.
- AlMajali, F. M. Abdullah, & Smara, Nawaf Ahmed Hassan (2014). The reality of strategic planning at Mu'tah University in Jordan, Journal of Studies and Research - University of Djelfa - Algeria, (14): 14-37.
- McClamroch, J., Bryid, J. J., & Sowell, S. I. (2001). Strategic Planning: Politics, Icadcrship, and learning, Journal of academic librarianship, 27(5): 372-378.
- McKean, D. (2012). survival: global politics & strategy, 54 (1):159 - 174.
- Morsi, N. (2006). Strategic Director, I 1, Modern University Office, Alexandria, Egypt.
- AlMursi, J. al-Din, Abu Bakr, Mustafa, & Megalah, T. (2007). Strategic Thinking and Strategic Management, Ibrahimeya: University House.
- Al-Meleiji, R. & Y. yahya (2010). Management of the strategic planning processes of university education in Egypt: Analytical study, journal of the Faculty of Education: Tanta university, Egypt, (42): 397-453.
- Olaode, S. (2011). Community college faculty perception of the strategic planning process (PH) Walden university.
- Siam, M. (2009). Distance education as a model of higher education and some areas of quality control in its systems, Journal of the Union of Arab Universities, (5): 477 - 504 Amman: General Secretariat of the Union of Arab Universities.

-
- AlShamri, A. (2017). The Challenges of University Management in Emerging Saudi Universities and Ways of Facing Them, Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University, Egypt, 41 (2): 60 - 118.
- Sharif, A. (2004). Classroom & Teacher Environment, Kuwait: Arab Open University.
- ALShathri, A. (2016). The reality and requirements of strategic planning in Saudi universities to improve their competitiveness, Journal of Educational Sciences-Imam Muhammad bin Saud Islamic University: Saudi Arabia, (6): 225 – 280.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. Management Decision, 40(9) : 853 - 861.
- Werkolla, H. (2007), Scenarios for strategic Planning: the experience of living the Dean of the University Research Community, Pot man, Maassen, Strategic Planning in 11.