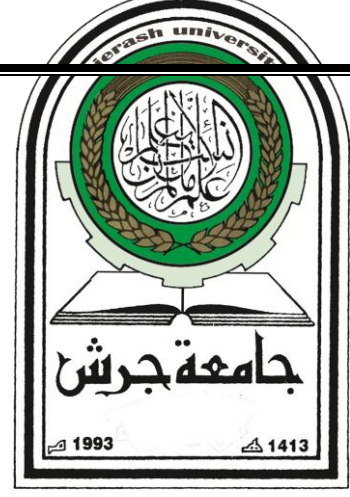




مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس

إعداد

قتيبة محمد الكردي

إشراف

الأستاذ الدكتور

أحمد محمد ربيع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص

الإدارة التربوية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

شباط/2023

التفويض

"مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم

الشمال"

إعداد:

قتيبة محمد نواف الكردي

إشراف:

الأستاذ الدكتور: أحمد محمد ربيع

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال للعام الدراسي (2023/2022) والبالغ عددهم (560) عضو هيئة التدريس بواقع (310) من الذكور، و(250) من الاناث، تكونت عينة الدراسة من (240) مدرساً، منهم (140) مدرساً و(100) مدرسةً لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطوير إستبانة مكونه من (30) فقرة موزعة على (5) مجالات ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات عينة الدراسة عن دور مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال جاءت بمستوى متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تعرى لأثر متغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، توصي الدراسة على حث قيادات الجامعة على التميز في التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة وفي الجامعات الخاصة في إقليم الشمال على وجه التحديد.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات التميز، التخطيط الإستراتيجي، جامعات إقليم الشمال، الأردن.

**Indicators of Excellence in the Strategic Planning Process in
Jordanian Private Universities in the Northern Region**

Prepared By:

Qutayba Mohamed Nawaf Al-Kurdi

Supervised By:

Prof. Dr.: Ahmed Mohamed Rabee

Abstract

This study aimed to identify the role of indicators of excellence in the strategic planning process in the Jordanian private universities in the northern region, where the study population consisted of faculty members in private universities in the northern region for the academic year (2022/2023), whose number is (560) members, by (310) teachers, and (250) schools, according to the book issued by the Jordanian ministry of education and scientific research. Analytical, and to collect data, a questionnaire was developed. The results of the study indicated that the estimated of the study sample on the role of excellence indicators in the strategic planning processes in Jordanian private universities in the northern region are at an average level. The results of the study also showed that there are statistically significant differences due to the effect academic qualification, and no statistically significant differences attributed

to the effect of years of experience, and the presence of statistically significant differences attributable to the effect of sex in all domains and in the total score, and the differences were in favor of males, and there were no statistically significant differences attributable to the effect of years of service and educational qualification in all domains and in the total score, and in the light of the results reached in this study, the study recommends urging faculty members to excel in strategic planning in Jordanian private universities and in the northern region in particular.

Keywords: Indicators of Excellence, Strategic Planning Processes, Universities in the Northern Region, Jordan

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	
التفويض.....	ب
قرار لجنة المناقشة.....	ج
الإهداء.....	د
شكر وتقدير.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الملحقات.....	ك
الملخص باللغة العربية.....	ل
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ن
الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)	1
مقدمة.....	2
مشكلة الدراسة.....	3
أسئلة الدراسة.....	4
أهداف الدراسة.....	4
أهمية الدراسة.....	5

5.....	حدود الدراسة.
6.....	مصطلحات الدراسة
8.....	الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)
9.....	الإطار النظري.
21	الدراسات السابقة
21	الدراسات العربية
23	الدراسات الأجنبية.
24	التعقيب على الدراسات السابقة.
25.....	الفصل الثالث: (الطريقة والإجراءات)
26	منهج الدراسة.
26	مجتمع الدراسة.
26	عينة الدراسة.
27	أداة الدراسة.
29	صدق أداة الدراسة.
32	ثبات أداة الدراسة.
33	إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
33	إجراءات تصحيح الأداة.
34	متغيرات الدراسة.
34	المعالجة والأساليب الإحصائية.
36.....	الفصل الرابع: (عرض نتائج الدراسة)

37	عرض نتائج السؤال (الأول).....
45	عرض نتائج السؤال (الثاني).....
48	الفصل الخامس: (مناقشة نتائج الدراسة، والتوصيات).....
49	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال (الأول).....
56	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال (الثاني).....
58	التوصيات.....
59	قائمة المصادر والمراجع.....
59	قائمة المراجع العربية.....
64	قائمة المراجع الأجنبية.....
66	الملحقات.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	1
30	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي اليه	2
31	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	3
32	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	4
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازليا	5
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي مرتبة تنازليا	6
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجامعة نحو التخطيط مرتبة تنازليا	7

42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط مرتبة تنازليا	8
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالغايات والأهداف مرتبة تنازليا	9
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعايير والرؤية الجيدة مرتبة تنازليا	10
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر الجنس على درجة توافر مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال	11
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر سنوات الخبرة على درجة توافر مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال	12
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر المؤهل العلمي على درجة توافر مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
66	الإستبانة بصورتها الأولية	1
74	قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة	2
75	الإستبانة بصورتها النهائية	3
78	كتاب تسهيل مهمة الطالب موجه من رئاسة جامعة جرش إلى الجامعات الخاصة	4

(الفصل الأول)

الإطار العام للدراسة

المقدمة	—
مشكلة الدراسة	—
أسئلة الدراسة	—
أهداف الدراسة	—
أهمية الدراسة	—
حدود الدراسة	—
مصطلحات الدراسة	—

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

مقدمة:

يعتبر التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وقياس مدى العمل به، من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها الجامعات الخاصة في الأردن للتطور والنهوض بمستوياتها وتميزها، حيث أن الجامعات تواجه تحديات كبيرة في مواجهة المنافسة والتطور في ظل التنوع، والانفتاح، والتعقيدات، في العصر الحالي، فلا بد من إتباع إستراتيجيات مدروسة بدقة عالية، للعمل على تطوير عملية التعليم والوصول إلى أهدافها المرجوة، من خلال إجراء تخطيط إستراتيجي صحيح للوصول لمعايير تهتم بشكل أكبر بجودة التعليم المتميز، بحيث تحتاج الجامعات إلى الاهتمام، والتطبيق السليم لكافة المعايير التي تؤثر بها.

حيث يؤكد (الدجني، 2011) أن الأداء يكون على أكمل وجه بالمعايير والمؤشرات المطلوبة. لابد من الاعتماد على التميز الاستراتيجي، ليكون الأساس سليماً وصلباً بكل عناصره والتي تتمثل بتخطيط العمليات والسياسات، وتطوير الهيكل، والاستفادة من الموارد المالية والبشرية والقيام بتطويرها بما يضمن تحقيق الأهداف على المدى البعيد، وضمن أسس مبنية على المبادئ والركائز التي يقوم بها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، لتحقيق كل أهداف هذه الخطة.

وبحسب (أوزي، 2005) إذ يعد التعليم الجامعي المتميز الدعامية الأساسية في منظومة التقدم والرفي الفكري لتوفيره تعليماً نوعياً ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق وإستيعاب التقنيات الجديدة، والإسهام في المعرفة العالمية إنتاجاً، وتطبيقاً لبناء ثقافة التميز التي تقتضيها التطورات العالمية المتسارعة

لتكوين الفرد المبدع، الخلاق، القادر على التكيف، والإندماج في عصر يتسم بالتجديد، والرقى، والتغيير، المستمر ولا مكان فيه إلا للأقوياء، علمًا، وثقافةً، وإبداعًا، وعطاءً، وفكرًا.

حيث يؤكد (توفيق، 2005) أن التخطيط الإستراتيجي هو الطريقة المتبعة من قبل المسؤولين في المؤسسة إبتداءً من الأمور اليومية الروتينية حتى نصل إلى مرحلة نرى من خلالها مختلف الجوانب الداخلية والخارجية، والتي من الممكن أن تحدث تغييرا في البيئة المحيطة، وذلك بما يمكن أن يتحقق في النهاية من نتائج متعلقة فعلا بهذه الخطة الإستراتيجية وبمخرجات ناجحة نشأت أساسًا من هذه الخطة الموضوعية والمنفذة بدقة.

مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في حقيقة ما تواجهه الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية في اقليم الشمال حيث توصل (حسين، 2001) إلى أن هناك توجهها استراتيجيا في الجامعات الخاصة لتطوير الإداء الإداري والأكاديمي لكنه لم يصل إلى درجة الطموح الذي يواكب التغييرات كما وضع (المليجي، 2012) أهمية مؤشرات التميز في التخطيط الإستراتيجي ودورها في رفع مستويات العملية التعليمية والارتقاء بأداء المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، بل إن الالتزام بتطبيق مؤشرات التميز للتخطيط غدا من ضرورات الإستدامة لتلبية متطلبات العصر المتجددة ولتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الإبداع والابتكار، وبناءً على ما سبق، فإن الجامعات الأردنية الخاصة لا بد لها من تحرك حقيقي نحو عملية مأسسة لمؤشرات التميز والتخطيط الاستراتيجي التي تساعد في الوصول الى معدلات عالية من الإبداع والابتكار في مواجهة التحديات التي ستواجهها في المستقبل وعلى المدى البعيد وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو ما درجة

تطبيق مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة؟ والذي تتبثق

عنه الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

(1) ما درجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي لدى الجامعات الخاصة في إقليم

الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة

الدراسة في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال بدرجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط

الإستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1- تعرف درجة تطبيق مؤشرات التميز في التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في

المملكة الأردنية الهاشمية في إقليم الشمال وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها،

لنتمكن القيادات العليا في الجامعات من الوقوف على أهم المعوقات التي تقف أمام التخطيط

الإستراتيجي لجامعاتهم وللتوصل الى أهم النتائج التي تساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات

المتميزة في تحسين الأداء المؤسسي للحصول على ناتج تعليمي أكثر نجاحا وتميزا عن غيرهم.

2- التعرف على أثر متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في درجة تطبيق التميز في

التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

3- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين

متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة في تقديرهم لمؤشرات التميز في عملية التخطيط

الإستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال بتطبيق مؤشرات التميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى تقصي مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الاردنيه الخاصه وصولاً إلى اجراءات تحقيق متطلبات مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي ويؤمل ان تكون نتائج هذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها الجهات التالية:

- رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة إذ يمكنهم تطبيق مؤشرات التميز في التخطيط الإستراتيجي للإرتقاء بمسويات التعليم والأداء في جامعاتهم.
- المستثمرون في قطاع التعليم الجامعي حيث يمكنهم إعتداد الخطط الإستراتيجية للإرتقاء بنوعية العمليات والخدمات المقدمة لكافة المتعاملين.
- وهنا تبرز الأهمية الأساسية لهذه الدراسة، وذلك من خلال الإثراء العلمي الذي قد تضيفه في مجالات ومعايير مؤشرات التميز في التخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافة التميز والإرتقاء بمستويات التخطيط، والذي بدوره يؤمل أن يتم تطبيقه لدى المؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة:

إقتصرت حدود الدراسة على الاتي:

- **الحد الموضوعي:** إقتصرت الدراسة على درجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• **الحد البشري:** إقتصرت طريقة هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

• **الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الجامعي (2022 / 2023).

• **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية (جامعة جرش، جامعة عجلون الوطنية، جامعة إربد الاهلية، جامعة جدارا).

مصطلحات الدراسة:

إشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

التخطيط الاستراتيجي:

هو الطريقة المتبعة من قبل المسؤولين في المؤسسة ابتداء من الأمور اليومية الروتينية حتى نصل إلى مرحلة نرى من خلالها مختلف الجوانب الداخلية والخارجية، والتي من الممكن أن تحدث تغييراً في البيئة المحيطة. وذلك بما يمكن أن يتحقق في النهاية من نتائج متعلقة فعلاً بهذه الخطة الاستراتيجية وبمخرجات ناجحة نشأت أساساً من هذه الخطة الموضوعية والمنفذة بدقة. (توفيق، 2005،

(11)

ويعرف إجرائياً:

بأنه تصور أو نظرة مستقبلية يقوم به المسؤولين، من خلال تحليل ومعرفة البيئة الخارجية والداخلية والقيام بتفسيرها وتحليلها، ومعرفة أين تكمن نقاط القوة وجوانب الضعف، ثم القيام بوضع حلول تساعد في الانتقال من المرحلة الراهنة لمرحلة أفضل في المستقبل. ويقاس بالدرجة التي حصلت عليها الجامعات الأردنية الخاصة من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على استبانة التخطيط الاستراتيجية المعدة لهذا الغرض.

مؤشرات التميز:

هي مجموعة من المؤشرات المستوحاة من معايير التميز في مجال التخطيط الاستراتيجي وهي التقدم التربوي، وتخطيط البرامج، والمسؤولية، والتسجيل الفوري للأداء، والمنهج، والتدريس، والخدمات التي تقدم لمساعدة الطلبة، وتنمية هيئة التدريس. (أبو عمرة، مرتجي، 2011، 42)

ويعرف إجرائياً:

بأنه الدرجة الكلية لإستجابات أفراد العينة على أدواتها المتعلقة بدرجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتنمية أعضاء هيئة التدريس.

(الفصل الثاني)

الأدب النظري والدراسات السابقة

(الفصل الثاني)

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري الذي تناوله موضوع الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل الى قسمين: أولاً: الأدب النظري. ثانياً: الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها الى قسمين: الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، والتي تم عرضها من الأحدث الى الأقدم، وتم التعقيب عليها.

أولاً: الأدب النظري

تعيش المؤسسات التعليمية في هذه الأيام في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية والتكنولوجية، والتنظيمية جميعها، حيث تأثرت هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في العالم، مما يجعل مهمة الإدارة حالياً أصعب في تحقيق أهداف هذه المؤسسة لذا تعتبر مؤشرات التميز في عمليات التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم، والإستجابة، للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

ويؤكد يوسف سند(2015) في قوله، انتقالاً من تعريف المفاهيم العامة المتعلقة بالتميز، إلى التخصيص عبر الحديث عن التميز في إطاره المعرفي، يمكن اختزال تعريف أي مؤسسة سواءً تعليمية أم غير تعليمية بأنها بنيةٌ وظيفية منتظمة تقوم بتحسين بيئة العمل داخلها، وتشجيع فرص الرفع من أدائها الإنتاجي، وتقديم قيمة مضافة للطرف الخارجي من العملاء والمتعاملين معها، مع ما يستوجب ذلك من تفهم الحاجيات وتوقع الاحتياجات واستثمار الفرص، وكل ما يجعل المؤسسة تقدم صورة إيجابية للتأثير على الجوار والمحيط، وتمثل دور الرافعة الاقتصادية والاجتماعية الحقيقية في موطنها، دون إغفال إيجاد الجامعات لثقافة خاصة بها في إطار التمكين لبلوغ أهدافها المرسومة.

وأشار إبراهيم سليم (2015) أن تبدو الحاجة قائمة بشدة لتبادل الخبرات، وعقد شراكات في ميدان المعارف، وتنظيم المؤتمرات وفعاليات البحث، للاطلاع والاستفادة من أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في مجال التميز.

يمكن الإشارة إلى مبادئ التميز التي تشكل دعامة رئيسية للمؤسسات ومحوراً رئيسياً لتعميق مفهوم التميز إذ ليس بالضرورة أن تكون شاملة وثابتة فأنها تتغير وفقاً للمؤسسات التي تقوم بالتنوير والتحسين في أدائها، وبحسب دهلجارد Dahlgard (2008) فإن تلك المبادئ هي (التعلم والتحسين المستمر، التميز المستمد من المتعاملين، التركيز على العاملين، المسؤولية المجتمعية، القيادة وثبات الغاية، تطوير الشراكات، الإدارة بالعمليات والحقائق، توجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة).

ونظراً لأهمية تميز المؤسسات لابد من ثقافة تنظيمية تعد بمثابة فلسفة ذات توجه تنظيمي تعزز مبدأ النجاح المستدام، كما أشار المليجي (2012) من خلال الأخذ بمعايير التميز التي تعتمد المؤسسة إذ تعرف ثقافة التميز بأنها فلسفة وطريقة لتحقيق الالتزام بالتميز من خلال رؤية ورسالة المؤسسة، وتشير إلى مجموعة القيم والمعايير المرتبطة بعملية التطوير والتحسين المستمر وبالتالي تحقيق التفوق والمنافسة الإيجابية، وبناءً على ماسبق فإذا رغبت أي مؤسسة في إيجاد ثقافة تميز مستدامة يمكنها الأخذ بالبنود الآتية التي أكد عليها كولزو collies (2012):

- التأكد من أن قيم المؤسسة واضحة التفاصيل وملتزم بها في جميع أنحاء المؤسسة.
- الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين.
- تطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي من المرجح أن تنفذ.
- وضع مبادئ توجيهية للمديرين والعاملين عن كيفية تفاعلهم مع العملاء.

- وضع معايير الأداء.

- توجيه طبيعة العلاقات الشخصية الملائمة والمتعارف عليها والمقبولة في المؤسسة.

حيث نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات المؤسسة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية من ناحية أخرى. خوقير (2017)

وعرفت المؤسسة الأوربية للجودة التميز بأنه: تميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسرة ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجية والموارد البشرية وتدير العمليات بالمؤسسة (EFQM, 2003) كما يعرف التميز نقلاً عن درويش (2006) بأنه: التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المتقدمة وهو مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل الفعال، القائم على مفاهيم إدارية تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة وإشراك الموارد البشرية والابتكار، والتحسين المستمر وبناء شراكات ناجحة. خوقير (2017)

كما تسعى الجامعات إلى تحقيق عدة أهداف ومن أهمها: إعداد جيل مثقف يؤمن بالعلم ويعتمده أساساً لإحداث تغييرات جذرية في جوانب المعرفة وتدعيمها وتنمية العمل بروح الفريق والارتقاء بمستوى التفكير والابداع وتقديم حلول جذرية للمشكلات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى توظيف البحث العلمي في استثمار موارد المجتمع وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والإتقان وتحقيق التميز من خلال التخطيط الإستراتيجي والإرتقاء بجودة التدريس. أحمد، نجم الدين (1999)

مؤشرات التميز:

هي مجموعة من المؤشرات المستوحاة من معايير التميز في مجال التخطيط الاستراتيجي وهي التقدم التربوي، وتخطيط البرامج، والمسؤولية، والتسجيل الفوري للأداء، والمنهج، والتدريس، والخدمات التي تقدم لمساعدة الطلاب، وتنمية المعلمين. أبو عمرة، مرتجي، (2011)

وتشير سهيلة أبو مصطفى، (2019) إلى أن درجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي ، تسهم في تطوير الجامعات وتحسين أداء العاملين فيها، حيث يجب توفر مقومات ومؤشرات لتحقيق تميز الجامعات وإستمرارها وعدم انهيارها ودعم قدرتها التنافسية، أهمها خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة التعليمية، هياكل مرنة، نظام متطور لتنمية فعالية تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات،

إن مؤشرات التميز في الأداء الجامعي هو تفوق شامل في الأداء، من أجل تحقيق نتائج متميزة لكسب إرضاء الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. جرار، ودويكات، (2013).
وتؤكد فاطمة، واصلي، (2018)، على أهم معايير مؤشرات التميز في الجامعات الخاصة، نتيجة لمتغيرات في كافة المجالات فإن معايير التميز الأكاديمي أصبحت ضرورة ومن أهم هذه المعايير:

مؤشرات التميز التي ينبغي مراعاتها من حيث الغايات والأهداف:

يمكن تلخيص مؤشرات التميز التي ينبغي مراعاتها من قبل الغايات والأهداف وهي كما يلي:

- 1- وجود سياسات واضحة ومحددة للتحفيز والاستقطاب.
- 2- تفاعل ومشاركة القيادة مع العاملين ودعمهم، الشفافية والوضوح في إختيار القيادة.

3- الممارسة العادلة في إختيار الأفراد وترقيتهم وكفاية الموظفين المؤهلين لتقديم كل مايلزم من الخدمات. أبوعمره، ومرتجى، (2011)

التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط من أهم الخطوات التي يجب على الجامعات القيام بها حتى تستطيع مواكبة التغيرات والمستجدات الطارئة، وعليه سيعرض الباحث، مفهوم التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، عناصره متطلباته، وخصائصه ومحاوره خطواته وأنشطته.

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط الإستراتيجي مطلب أساسي لتحديد الإستراتيجيات والاتجاهات لذلك ظهر مصطلح الاستراتيجية قبل مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ عدة قرون في العمليات الحربية ،وقد وسع نابليون مفهوم الاستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن من فرص النصر العسكري ، ولم يضع معظم الباحثين تعريفاً محدداً للاستراتيجية فهي تطلق أحياناً على الغايات الطبيعية الأساسية، وأحياناً على مجموعة من الأهداف المحددة التي تسعى الدول أو المؤسسات إلى تحقيقها، وإيضاً قد يطلق على الأهداف المحددة ووضع بدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم إختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ. الكسيبي،(2005)

ومن إستعراض الآراء في الفكر الإداري أن مفهوم الاستراتيجية يعتبر مرادفاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

بحيث أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي من خلالها تتسق موارد الدول أو المؤسسات مع الفرص المتاحة لها على مدى طويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف التي يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس. تركي عبيدات (2008)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تقوم على دراسة الواقع لاستشراف المستقبل، وإدارة المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتجديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها. الدجني(2011)

وعرفه حسين (2002): منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة وإتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ.

وعرفه غنيمه (2005) بأنه: إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار السياسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة.

وهو مجموعة من النشاطات والترتيبات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة. الحريري (2007)

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تبرز أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي انها تعود بفوائد عديدة ومنافع لا تحصى، ومنها:

- 1- تحديد المشكلات والصعوبات والقضايا أو التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف.
- 2- يساعد على الاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية، بحيث يعمل على تقليل العبئ المادي والبشري.

3- يساعد على تقوية العمل بروح الفريق والتنسيق بين المستويات الإدارية والتعليمية المختلفة الغوطي، (2017).

يؤكد الدجني (2014)، على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في عددة نواحي بحيث يتيح رؤية واضحة مستقبلية للمؤسسات بشكل عام، ويمكن أن يزود المديرون التربويين بالمقدرة على التنبؤ

والاستشراف للمستقبل، بحيث يرفع من وعي الإدارة العليا بالمتغيرات والتنبؤ بالمشكلات والمخاطر المستقبلية، يفرض على جميع المستويات الإدارية العمل على التفكير الاستراتيجي والاخذ فيه بحيث يساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة وتحسين الأداء.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتكون التخطيط الإستراتيجي من عدة خصائص أهمها:

1- يعمل التخطيط الإستراتيجي على الحد من المخاطر والآثار السلبية للظروف المحيطة والمساعدة على إحداث جودة أفضل.

2- إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة ومتنوعة لتحقيق الأهداف المرجوه.

3- يسهم التخطيط الإستراتيجي في العمل على دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية.

4- التخطيط عملية شمولية موجهة نحو حاجات السوق ومتطلبات العملاء بحيث تغطي جميع

مجالات العمل. الحسن (2015)

وتشير فضيلة (2016)، على أن خصائص التخطيط الإستراتيجي هي التحليل الشامل للمركز التنافسي وتحديد الفرص والتحديات والصعوبات الحالية والمتوقعة، بالإضافة إلى نقاط الضعف والقوة، بحيث يحقق التفاعل والحوار البناء بين مستويات العاملين المختلفة.

مما سبق أهم النتائج ومنها أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بأنه عملية مؤسسة ومستمرة نحو تحقيق أفضل النتائج بحيث يساعد على تحديد الأهداف ويعمل على تطور إمكانيات ومقدرة المؤسسات التعليمية وهو وسيلة للحد من الأخطاء والاختار ممكنة الحدوث بحيث يساعد على إختيار أفضل الطرق والأساليب التي تتناسب مع الظروف، وأنه يعزز نظم المشاركة ويعمل على توفير تواصل إيجابي وفعال يوفر التلامس والتناسق بين العاملين.

عناصر ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي:

يذكر عبيدات (2012)، يمكن تلخيصها على النحو الآتي ومنها:

- 1- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة ووضع إطار عام للإستراتيجية.
 - 2- تحديد المساهمين والمتأثرين بالخطّة ودراسة الثقافة المؤسسية.
 - 3- دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة وتحديد الفرص والمخاطر التي تفرضها.
 - 4- تحديد الغايات والاهداف التفصيلية ووضع الإستراتيجيات البديلة.
- وأشار الكردي (2010)، أن من متطلبات التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية يجب توفر التركيز على إحتياجات النظام التعليمي وبناء إجماع من أجل التغيير، والتأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي وتأمين قيادات فعالة للنظام التعليمي.
- ويؤكد الباحث على أهم عناصر ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي ومنها توفير أقصى عدد ممكن من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ومشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأهداف وتوظيف قيادات فعالة في المؤسسات التعليمية.

محاور التخطيط الإستراتيجي:

يعرض الباحث محاور التخطيط الإستراتيجي والأهداف الدقيقة لكل محور ومنها: عبيدات، (2001)

أولاً: محور الإدارة الجامعية:

ومن أهدافها ضمان إستقلالية الجامعات المالية والإدارية والإكاديمية، إعادة النظر في تشكيل مجالس أمناء الجامعات وفي مهامهم لتمكينهم من أداء دور فعال في مسيرة التعليم الجامعي، وإعداد

خطط إستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي وإنجاز العمل وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.

ثانيا: محور أسس القبول:

ومن أهدافها تطوير أسس القبول وفق معايير تحقق العدالة وتكافئ الفرص، إعتداد الأسس التنافسية للقبول في البرامج الموازية، وضع شروط قبول للطلبة المتقدمين خارج إطار القبول الموحد.

ثالثا: محور البحث العلمي والتطوير والدراسات العليا في الجامعات الخاصة:

ويهدف إلى تفعيل دور صندوق دعم البحث العلمي وتحقيق أهدافه، وتحسين البيئة البحثية وتشجيع الفرق العلمية متعددة التخصصات ودعم الطلبة ومراعاة ربط البحث العلمي والتطوير بأهداف التنمية الشاملة.

خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

عبيدات (2001) للوصول إلى الأهداف المتزنه والمرجوه يجب إتباع خطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومنها:

- 1- تقييم الوضع الحالي الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية من قبل العاملين عليها.
- 2- يجب تطوير الإستراتيجيات من قبل القيادات والمدراء وتحويلها إلى إجراءات يؤخذ بها.
- 3- بناء الخريطة الإستراتيجية للتخطيط.
- 4- ترجمة الإستراتيجيات إلى مؤشرات وأهداف للمؤسسات التعليمية.
- 5- التوصل إلى الخطة الإستراتيجية لفهم العلاقات في المؤسسات والتوصل إلى مؤشرات مستقبلية.
- 6- تخطيط وتقييم وتحسين وتطوير مؤشرات الأداء المتزن والمقارنات الداخلية بين المؤسسات التعليمية.

أنشطة التخطيط الإستراتيجي:

- 1- تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية.
- 2- فحص البيئة الخارجية، من حيث تأثيرها على المؤسسات التعليمية.
- 3- وضع أهداف واضحة.
- 4- الاستفادة من البيانات والبحث الميداني في تحليل وصناعة القرار.
- 5- تقويم الأهداف والنتائج. طعمية، (2007)

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

- 1- الرؤية: توفير القدرة على الوصول إلى أي معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة والإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسات واتجاهاتها، وهويتها.
- 2- الرسالة: هي وثيقة مشتركة للأشخاص في المؤسسة تصف وتفسر أهدافهم النهائية وغاياتهم الحقيقية، عادة ماتكون قصيرة.
- 3- التحليل الإستراتيجي: تكمن فاعلية التخطيط الإستراتيجي تكمن في التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمدرسة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- 4- مرحلة الاتفاق على الأولويات: يتم صنع قرارات بشأن الإتجاه المستقبلي للمؤسسة، ويشمل المداخل الواسعة الواجب إتخاذها والنتائج العامة والنوعية للغايات والأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتتبع هذه الاستراتيجيات والغايات والأهداف من الطموحات الفردية، والمناقشات الجماعية أو من خلال التقنيات الرسمية لصنع القرار.

5- تطبيق الإستراتيجية: تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤية والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الإستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها.

6- المراقبة والتقديم: هي العملية التي تهدف إلى تحسين الإدارة الحالية والمستقبلية، للتحكم على مدى فاعلية الإستراتيجيات والمخرجات وتساعد على تحسين الأداء وتحقيق النتائج. العامودي، (2011) والواقع أن العالم كله في إدارته المستقبلية لمنظماته التربوية سيكون قائما على تطبيق إدارة التميز والتخطيط الاستراتيجي وتجذير ثقافة التحديث، ويمكن الإشارة إلى ركائز تجسد مفهوم إدارة التميز والتخطيط الاستراتيجي وتمثل أسس بلوغ التفوق لمنظمات العصر كالآتي:

1- الكفايات المحورية الذكية :

يقصد بالكفايات المحورية حسب السعود (2014) مجموعة المهارات الفارقة المتقدمة والممارسات المنتظمة لدى الموارد البشرية، أو التكنولوجيا لإطلاق طاقات المنظمة ويمكن القول أنه يقصد بالكفايات المحورية الذكية الأفراد العاملين بالمنظمة ذوي قدرات ومهارات فائقة ومميزة مؤثرة بطريقة إبداعية وابتكارية في جميع مكونات المنظمة، ويؤكد جاد الرب (2013) أن المفتاح الرئيسي لنجاح منظمات اليوم يكمن في استثمار العقول البشرية عالية التميز التي تتمثل في الأفراد ذوي القدرات الخاصة الذين لديهم المقدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المنظمة.

2- التقويم الذاتي:

يعتبر (Napoli & Raymond, 2004) التقويم الذاتي أحد مكونات المنظمات الرئيسية لإصدار حكم على مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات في ضوء أهدافها لاتخاذ القرارات

والإجراءات العملية لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في المدخلات والعمليات للوصول إلى مخرجات مرضية.

3- المقارنات المرجعية:

تعد منهجية المقارنة المرجعية كما أوضح المليجي، (2012) أداة ذات كفاءة وفاعلية لتطوير الأداء والوصول إلى الريادة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة واستثمار قدرات العاملين من خلال الفهم الأمثل لكيفية وإنجاز المهام وتقديم الخدمات مقارنة بمنظمات ريادية لها نفس مجال الأعمال لتحقيق التميز.

4- إدارة الجودة الشاملة:

المليجي، (2012) هي توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء بأحدث المداخل التي يراد من خلال تبنيها إلى الأهداف المنشودة التي تتمثل بالتوصل إلى منتج أو خدمة ذات مواصفات عالية محددة سلفاً بمستوى الأداء وتفعيل عمليات المنظمة لتقليل الهدر وتحقيق العائد بأقصى قدر من الفعالية وأقل قدر من الكلفة.

5- الجامعات الاردنية:

بدأ التعليم العالي بالأردن بإنشاء دار المعلمين في عمان عام 1951 ، بمستوى سنة واحدة بعد الثانوية العامة بهدف إعداد المعلمين لمدارس وزارة التربية والتعليم، ثم إنشاء دور المعلمين، وأصبح يطلق عليها معاهد المعلمين وتطورت تلك المعاهد لتصبح كليات مجتمع في عقد السبعينات، أما التعليم الجامعي فقد بدأ بتأسيس الجامعة الأردنية عام 1962

لتذليل الصعاب لتحقيق توازن بين انتشار التعليم العالي من جهة وبين مستواه ومحتواه من جهة أخرى.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2016)

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة والتي استطاع الباحث الحصول عليها من خلال مراجعة الرسائل الجامعية والدوريات العربية والاجنبية وشبكة الإنترنت وتم عرضها ضمن تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية:

وهدفت دراسة الفقهي وشقوف، (2017)، التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة سرت، والتعرف على اثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محاور الجودة الشاملة في جامعة سرت، ونهج هذه الدراسة كان ذا جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وتكون مجتمع دراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة، سرت بمختلف كلياتها في دولة ليبيا وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (75) عضوا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الكليات واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكان من ابرز نتائج الدراسة أن كليات جامعة سرت تطبق مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ووجود دلالة احصائية على قيام الجامعة بوضع وصف محدد وواضح للمقررات الدراسية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى للدرجة العلمية. ووجود دلالة احصائية على إدراك وفهم وتطبيق الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة عبيد والزبون ومرعي، (2018)، إلى التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الطلبة في الجامعة الأردنية، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة كلية العلوم التربوية المسجلين للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2016/2017) في الأردن، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (280) طالبا وطالبة، و تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة تعرف

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية. وكانت نتائج الدراسة ضمن الدرجة المتوسطة.

وهدفت دراسته أسوان حمزة، (2019)، بدراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر الطلبة، من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي، حيث تكونت عينة الدراسة من (144) طالباً وإستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي لمعرفة درجة مؤشرات التخطيط الإستراتيجي لذلك اختيروا بالطريقة الطبقية وتم إستخدام استبانتان: حيث كانت الأولى لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والثانية للأداء الجامعي، وكشف فروق فيها ككل كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية طردية قوية بينهم.

وهدفت دراسته مراد (2019)، إلى إبراز المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالکولم بالدريج للجودة الشاملة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وهدفت الدراسة الرفاعي (2021) إلى الإجابة عن أهم التحديات الإدارية في تحقيق التميز بإستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات في إدارة التعليم حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (210) طالباً وطالبة وعن أهم التحديات التقنية في تحقيق التميز وعن أهم الاستراتيجيات التي من الممكن إتباعها للتغلب على هذه التحديات للوصول إلى تحقيق التميز.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وهدفت دراسة كاوبورن (Cowburn, 2005) التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (50) مؤسسة، وكانت أبرز النتائج أن الجامعات البريطانية التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية المتاحة وذلك لاستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

هدفت دراسة هوفمان (Hoffman, 2007) إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وأثر ذلك على العاملين رغم اختلاف الجنسيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة مكون من المؤسسات الدولية في أميركا، على عينة مكونة من (410) المؤسسات الدولية في أميركا، وكانت الأداة المستخدمة للدراسة هي الاستبانة، (246) مديراً وأبرز النتائج كانت أن التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات.

وأجرى yarjout (2011) دراسة بعنوان: تميز التعليمي في العالم الإسلامي و تعزيز التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، وقد هدفت الدراسة إلى إظهار طرق التميز التعليمي في العالم الإسلامي وكيفية تحسين المستوى التعليمي للمؤسسات التعليمية والجامعات والعمل على تحسين نوعية التعليم .

أجرى براتين (2013) دراسة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يجنبها من الوقوع في الأخطاء بالاعتماد على نتائج المتعاملين ومن من أهم نتائج الدراسة أن معيار نتائج المتعاملين له دوراً أساسياً في تحديد بعاد التميز وتشخيص الوضع الراهن والتحسين النوعي المستمر لجميع مكونات الجامعة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وهدفت دراسة الكلوغلن (2012) إلى أهمية تبني فلسفة أساليب التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم طرق التخطيط الاستراتيجي بإستخدام المنهج البحثي الوصفي على عينة تكونت من (230) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تعز واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ولذلك فأن أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي لإظهار متطلباته ومعوقاته وأهم التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

مما سبق تبين أن التميز في التخطيط الاستراتيجي مطلوب في جميع المؤسسات وهو أمر مهم، وأنه يشكل مهمة رئيسة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وركزت الدراسة على دور التميز في التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بالمخرجات التعليمية. واتفقت جميع الدراسات على احتياج التميز الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والتي ينبغي مراعاتها لإنتاج وتطوير المخرجات التعليمية المتميزة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع التميز في التخطيط الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق يرى الباحث ان الدراسة الحالية هي من الدراسات ذات أهمية بالغة في المملكة الأردنية الهاشمية كونها تتمحور حول مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

(الفصل الثالث)

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تناول هذا الفصل، وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف بمنهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، وإعداد أدواتها (الإستبانة)، والتأكد من صدقها، وثباتها، وبيان إجراءاتها، ومتغيراتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

منهج الدراسة:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، في الجامعات الأردنية خاصة في إقليم الشمال، للعام الدراسي (2022/2021) والبالغ عددهم، (560) مدرساً ومدرسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس منهم (140) من الذكور و (100) من الإناث، بحسب جدول العينات، المعتمد عالمياً، وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
%58.3	140	ذكر	الجنس
%41.7	100	أنثى	
%66.7	160	10 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
%33.3	80	أكثر من 10 سنوات	
%70.0	168	ماجستير/دكتوراه	المؤهل العلمي
%30.0	72	دراسات عليا	
%100.0	240	المجموع	

أداة الدراسة:

استخدمت الإستبانة أداة رئيسية لقياس درجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال حيث تم، تطوير فقراتها من خلال الخطوات الآتية:

- 1- الإطلاع على البحوث، والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (عبيد، وآخرون، 2018) و دراسة (الفقي وشقوف، 2017).
- 2- الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع مؤشرات التميز وموضوع التخطيط الإستراتيجي.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- 4- صياغة الفقرات التي تضمنتها مجالات الدراسة.
- 5- اعداد الإستبانة بصورتها الأولية الملحق (1).

6- عرض الإستبانة على المشرف بصورتها الأولية بهدف تحديد درجة ملاءمتها لجمع البيانات ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (12) في الجامعات الملحق(2)، وقد تم العمل بتوجيهاتهم.

7- تجهيز الإستبانة بصورتها النهائية الملحق (3) حيث اشتملت على خمسة مجالات:

إشتملت الاستبانة على خمسة مجالات :

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي: حيث تكون من (6) فقرات، وهي ذوات الأرقام (1-6).

المجال الثاني: اتجاهات ادارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي: وتكون من (5) فقرات، وهي ذوات الأرقام (7-11).

المجال الثالث: درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الإستراتيجية: حيث تكون من (8) فقرات وهي ذوات الأرقام (12-19).

المجال الرابع: الغايات والاهداف: وتكون من (7) فقرات وهي ذوات الأرقام (20-27).

المجال الخامس: المعايير والرؤية الجيدة للجامعات الخاصة: والذي تكون من (4) فقرات وهي ذوات الأرقام (27-30).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين هما :

أ- صدق الإستبانه الظاهري:

تم التحقق من صدق المحتوى الإستبانية بصورتها الأولية الملحق (1) من خلال عرضها على (12) من المحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، والمناهج، وطرق التدريس، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة الملحق (2)، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء الرأي فيها من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وإبداء أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما رأوه مناسباً، ومن خلال ملاحظات المحكمين، وإقتراحاتهم، تم إجراء التعديلات؛ حيث تم إعتداد ما أجمع عليه (80%) فأكثر من المحكمين، وبناءً عليه تم حذف عدد من الأسئلة داخل الاستبانه لعدم ملائمتها، وتم تعديل بعضها واستبدال بعضها بأخرى من المجالات الخمس في الاستبانه وتم حذف (27) سؤال.

ب- صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) سؤالاً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.40-0.85)، ومع المجال (0.41-0.87) والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
** .71	* .40	21	** .61	** .66	11	** .80	** .78	1
** .81	** .61	22	** .70	** .76	12	** .66	** .80	2
** .74	** .75	23	* .46	** .49	13	** .84	** .85	3
** .66	** .69	24	** .77	** .76	14	** .74	** .86	4
** .65	** .64	25	** .85	** .83	15	** .51	** .63	5
** .71	** .79	26	* .45	** .51	16	** .82	** .84	6
** .87	** .78	27	* .46	** .49	17	** .51	* .41	7
** .85	** .77	28	** .66	** .70	18	** .71	** .73	8
** .75	** .48	29	** .74	** .83	19	** .64	** .73	9
** .85	** .77	30	** .51	** .70	20	** .85	** .81	10

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الدرجة الكلية	المعايير والرؤية الجيدة	الغايات والأهداف	درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط	إدارة الجامعة نحو التخطيط	التخطيط الاستراتيجي	
					1	التخطيط الاستراتيجي
				1	** .739	إدارة الجامعة نحو التخطيط
			1	** .754	** .876	درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط
		1	** .789	** .755	** .718	الغايات والأهداف
	1	** .700	** .793	** .737	** .759	المعايير والرؤية الجيدة
1	** .884	** .872	** .951	** .857	** .924	الدرجة الكلية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما

يشير إلى درجة مناسبة لصدق البناء.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق منه بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الإستبانة، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) سؤالاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المراتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التخطيط الاستراتيجي	0.83	0.80
إدارة الجامعة نحو التخطيط	0.85	0.82
درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط	0.81	0.79
الغايات والأهداف	0.82	0.77
المعايير والرؤية الجيدة	0.86	0.71
الدرجة الكلية	0.89	0.83

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- 1- اعداد الأداة بصورتها النهائية ملحق (3)
- 2- تم الحصول على خطاب من عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة جرش موجه الى الجامعات الخاصة لتسهيل مهمة الطالب، الملحق (4)
- 3- بعد الحصول على التوجيهات، والتسهيلات، تم توزيع (40) استبانة، أولية للتأكد من صدق محتوى الأداة وثباتها.
- 4- التطبيق النهائي، تم توزيع (240) استبانة على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022/2021) وتم استعادة (185) استبانة.
- 5- تم ترقيم، وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول، ومعالجتها احصائيا ببرنامج (SPSS) المحوسب للحصول على نتائج الدراسة.

إجراءات تصحيح الأداة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (كثيرة جداً، بكثرة، متوسطة ، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب ولتحقق قدر أكبر لتعامل مع النتائج تم تحويل الإجابة الخماسي إلى سلم ثلاثي وفقاً للمعدلة الآتية :

-ومن ثم تكون تقديرات الإجابة على النحو الآتي

من 1.00 - 2.33	قليلة
من 2.34 - 3.67	متوسطة
من 3.68 - 5.00	كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة الثانوية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر / أنثى)

- الخبرة: وله مستويان (أقل من (10) سنوات / (10) سنوات فأكثر)

- المؤهل العلمي وله مستويات (بكالوريوس/ماجستير/ دكتوراه)

2-المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات (أستاذ مساعد/أستاذ مشارك/أستاذ)

3- المتغير التابع: تمثل بالإجابة عن فقرات الاستبانة للمجالات المختلفة لتحديد درجة توفر مؤشرات

التمييز في عمليات التخطيط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها كما يأتي:

1- للتأكد من صدق الإتساق الداخلي، وثبات أداة الدراسة، لوصف عينة الدراسة، تم استخدام

المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (PEARSON) للتأكد من صدق الإتساق الداخلي لمحتوى أداة

الدراسة، وذلك لإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل من فقرات الأداة، والدرجة الكلية للاستبانة.

- معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للتأكد من الإتساق الداخلي لفقرات الأداة وثبات الأداة للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة .

2- استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكشف عن درجو توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- إيجاد معاملات الارتباط بين مؤشرات التميز في الجامعات الخاصة على تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- اختبار (ت) للعينات المستقلة (INDEPENDENT-SAMPLES/T-TEST) لتعرف

دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينات الدراسة لدرجة توفر مؤشرات التميز في

عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، والتي تعزى

لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

(الفصل الرابع)

نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض إستجابات أفراد عينة الدراسة عند أسئلتها ومعالجتها إحصائياً بإستخدام الأساليب الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

نتائج الاجابة عن السؤال الأول:

السؤال الأول: ما درجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء الأقسام، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التخطيط الاستراتيجي	3.66	.757	متوسطة
2	2	إدارة الجامعة نحو التخطيط	3.63	.600	متوسطة
3	3	درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط	3.59	.712	متوسطة
4	4	الغايات والأهداف	3.43	.712	متوسطة
5	5	المعايير والرؤية الجيدة	3.37	.775	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.54	.630	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للمجالات قد تراوحت بين

(3.66-3.37)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التخطيط الاستراتيجي بأعلى متوسط حسابي بلغ

(3.66) وبانحراف معياري بلغ (.757) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال المعايير والرؤية

الجيدة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (.775) وبدرجة تقدير

متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل

مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال أولاً: التخطيط الاستراتيجي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يعتبر التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة (أعضاء هيئة التدريس)	3.67	1.001	متوسطة
1	2	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لاكتشاف الفرص المستقبلية التي تتوفر لها من خلال الخطط الاستراتيجية	3.67	1.108	متوسطة
3	3	تعتبر مؤشرات التميز هدف أساسي قبل التخطيط الاستراتيجي	3.66	1.090	متوسطة
3	4	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي للجامعة	3.66	1.018	متوسطة
3	5	يعتبر التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة (أعضاء هيئة التدريس)	3.66	.932	متوسطة
6	6	تكون رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات للسعي إلى النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري	3.65	1.105	متوسطة
		التخطيط الاستراتيجي	3.66	.757	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن التخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.757). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرتان التي تنصان على "يعتبر التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة (رؤساء الأقسام)"، و"يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لاكتشاف الفرص المستقبلية التي تتوفر لها من خلال الخطط الاستراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (1.001، و1.108) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها "تكون رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات للسعي إلى النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (1.105) وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانيا: إدارة الجامعة نحو التخطيط

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجامعة نحو التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تهتم إدارة الجامعة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.66	1.038	متوسطة
2	8	يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة	3.64	1.046	متوسطة
3	9	تزداد الحاجة للتخطيط الاستراتيجي في عمل الجامعات والمؤسسات التعليمية	3.63	.964	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	10	يعتمد نجاح عملية التخطيط على ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها في عملية المشاركة المجتمعية	3.63	1.075	متوسطة
5	11	ترى إدارة الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي يعمل في دورة على تحسين أداء البيئة الأكاديمية في الجامعة	3.61	1.163	متوسطة
		إدارة الجامعة نحو التخطيط	3.63	.600	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن إدارة الجامعة نحو التخطيط جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (.600). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تهتم إدارة الجامعة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (1.038) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها "ترى إدارة الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي يعمل في دورة على تحسين أداء البيئة الأكاديمية في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (1.163) وبدرجة تقدير متوسطة.

ثالثاً: درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3.62	1.102	متوسطة
2	13	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية	3.61	.940	متوسطة
2	14	تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها	3.61	.992	متوسطة
2	15	تضع الجامعة بدائل إستراتيجية مناسبة	3.61	1.126	متوسطة
5	16	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والقليل من نقاط الضعف	3.60	.937	متوسطة
6	17	تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة	3.56	.953	متوسطة
6	18	تبني الجامعة استراتيجيات ناجحة مثل التخطيط المميز من أجل الفوز	3.56	1.069	متوسطة
8	19	تحدد الجامعة الأهداف للخطط الاستراتيجية الملائمة مع برامجها	3.55	1.126	متوسطة
		درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط	3.59	.712	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط

جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (.712). أما فيما يتعلق بالفقرات

فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبانحراف معياري بلغ (1.102) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها "تحدد الجامعة الأهداف للخطط الاستراتيجية الملائمة مع برامجها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري بلغ (1.126) وبدرجة تقدير متوسطة.

رابعاً: الغايات والأهداف

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالغايات والأهداف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	تكون غايات وأهداف الجامعة قابلة للقياس الكمي والوصفي	3.50	1.157	متوسطة
2	22	تكون غايات وأهداف الجامعة مقبولة للمجتمع الخارجي	3.46	1.202	متوسطة
3	21	تسم غايات وأهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.45	.967	متوسطة
3	25	تعزيز التميز في التدريس لرفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وتوفير البيئة التحتية المتطورة	3.45	1.112	متوسطة
5	24	تتوافق الأهداف مع الظروف المحيطة للجامعة	3.44	1.092	متوسطة
6	23	يشارك في صياغة الأهداف وغايات الجامعة فقط الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	3.29	1.126	متوسطة
		الغايات والأهداف	3.43	.712	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الغايات والأهداف جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (.712). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تكون غايات وأهداف الجامعة قابلة للقياس الكمي والوصفي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (1.157) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة

ونصها "يشارك في صياغة الأهداف وغايات الجامعة فقط الأطراف المسؤولة عن تحقيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبانحراف معياري بلغ (1.126) وبدرجة تقدير متوسطة.

خامسا: المعايير والرؤية الجيدة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعايير والرؤية الجيدة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	27	تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطى صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة	3.42	1.129	متوسطة
2	26	تكون رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب	3.40	1.101	متوسطة
3	29	توفر بدائل لخطط العمل لسد الفجوة بين الواقع الحالي والرؤية	3.38	1.059	متوسطة
4	28	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة	3.36	.980	متوسطة
5	30	تحديد الظروف الحالية وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات من خلال جلسات عصف ذهني	3.31	1.018	متوسطة
		المعايير والرؤية الجيدة	3.37	.775	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن المعايير والرؤية الجيدة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (.775). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطى صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري بلغ (1.129) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها "تحديد الظروف الحالية وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات من خلال جلسات عصف ذهني" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري بلغ (1.018) وبدرجة تقدير متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية

الخاصة في إقليم الشمال تعزى المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر مؤشرات

التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال حسب متغيرات

الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم

استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة توافر مؤشرات التميز في

عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	140	3.73	1.723	238	0.086
	100	3.56	.703		
إدارة الجامعة نحو التخطيط	140	3.65	.596	238	.552
	100	3.61	.594		
درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط	140	3.64	1.245	238	.214
	100	3.52	.686		
الغايات والأهداف	140	3.49	1.479	238	.140
	100	3.35	.690		
المعايير والرؤية الجيدة	140	3.42	1.016	238	.311
	100	3.31	.718		

الدرجة الكلية	ذكر	140	3.59	.648	1.426	238	.155
	أنثى	100	3.48	.602			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة ذات الدلالة إحصائية

($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: سنوات الخبرة

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة توافر مؤشرات

التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال

	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	10 سنوات وأقل	160	3.64	.718	- .512	238	.609
	أكثر من 10 سنوات	80	3.70	.831			
إدارة الجامعة نحو التخطيط	10 سنوات وأقل	160	3.64	.593	.061	238	.952
	أكثر من 10 سنوات	80	3.63	.618			
درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط	10 سنوات وأقل	160	3.58	.677	- .416	238	.678
	أكثر من 10 سنوات	80	3.62	.781			
الغايات والأهداف	10 سنوات وأقل	160	3.41	.696	- .758	238	.449
	أكثر من 10 سنوات	80	3.48	.745			
المعايير والرؤية الجيدة	10 سنوات وأقل	160	3.34	.773	- 1.036	238	.301
	أكثر من 10 سنوات	80	3.45	.779			
الدرجة الكلية	10 سنوات وأقل	160	3.53	.599	- .622	238	.535
	أكثر من 10 سنوات	80	3.58	.691			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق عينة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة توافر مؤشرات

التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.858	238	- .180	.771	3.66	168	بكالوريوس فأقل	التخطيط
			.727	3.68	72	دراسات عليا	الاستراتيجي
.482	238	- .703	.592	3.62	168	بكالوريوس فأقل	إدارة الجامعة نحو
			.621	3.68	72	دراسات عليا	التخطيط
.884	238	.146	.708	3.59	168	بكالوريوس فأقل	درجة ممارسة
			.727	3.58	72	دراسات عليا	الجامعة لعملية التخطيط
.206	238	-1.267	.702	3.39	168	بكالوريوس فأقل	الغايات والأهداف
			.732	3.52	72	دراسات عليا	
.053	238	-1.948	.804	3.31	168	بكالوريوس فأقل	المعايير والرؤية
			.685	3.52	72	دراسات عليا	الجيدة
.428	238	- .793	.638	3.52	168	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
			.615	3.59	72	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق عينة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية

($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

(الفصل الخامس)

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، حيث جاء مجال " مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبدرجة متوسطة قريبة جداً من الدرجة المرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال "إتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط" بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال "الغايات والأهداف" بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الخامسة مجال "المعايير والرؤية الجيدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وبدرجة متوسطة، وعلى الرغم من أن درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال جاء بدرجة تقدير مرتفعة، إلا أن هذه

النتيجة ايجابية وتدل على ادراك القيادات العليا في الجامعات الخاصة لعملية التخطيط الاستراتيجي وتميزها، وحرصهم على توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي،

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبيد والزيون ومرعي (2018)، والتي بينت ان اثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الطلبة في الجامعة الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كاوبورن (Cowburn, 2005)، والتي بينت أن الجامعات البريطانية لا تمارس التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية المتاحة.

- وفيما يتعلق بمجال "التخطيط الاستراتيجي" والذي جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.66) أقرب ما تكون الى الدرجة المرتفعة، ويعزو الباحث حصول هذا المجال على المرتبة الأولى الى ان التخطيط الاستراتيجي يُمكن الجامعة من الوقوف الدقيق على واقعها وما يشمله من مناحي للقوة والضعف، ويربط بين هذا الواقع وكيفية بلوغ مستوى أفضل وشمولي في المسار المستقبلي للجامعة، ويضع أسس للتكيف مع المتغيرات، وتوزيع واستخدام أفضل للموارد المتاحة، مع تعظيم الاستفادة من القدرات والفرص التي تمكن من تحقيق التميز، وتوفير إطار عملي للإدارة في اتخاذ القرارات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقيهي وشقوف (2017)، والتي بينت ان كليات جامعة سرت تطبق مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وقد حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وتتص على "يعتبر التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة (رؤساء الأقسام) أقرب ما تكون الى الدرجة المرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بموضوع التخطيط الاستراتيجي ويتم عمل دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي لاعضاء هيئة التدريس والموظفين عامة، ورؤساء الاقسام خاصة، وذلك لتكون

عملية التخطيط الاستراتيجي واضحة لجميع الاطراف، ولنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة.

كما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وتنص على "يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لاكتشاف الفرص المستقبلية التي تتوفر لها من خلال الخطط الاستراتيجية" أقرب ما تكون الى الدرجة المرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان احد اساسيات التخطيط الاستراتيجي هو عمل تحليل للبيئة الخارجية والتعرف على الفرص المتاحة، وذلك لاستغلال الفرص كالتوجهات أو التغيرات أو الحاجات التي تدعم احدى الخدمات والتي تميز الجامعة عن غيرها، وتزيد من قدرتها التنافسية. تلاها الفقرة رقم (3) وتنص على "تعتبر مؤشرات التميز هدف أساسي قبل التخطيط الاستراتيجي" وبدرجة متوسطة أقرب ما تكون الى الدرجة المرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن التميز هدف أساسي للجامعات الخاصة، حيث تسعى الجامعات الخاصة الى تحقيق التنافسية وجذب الطلبة الدوليين وتفعيل الشراكات المجتمعية المتميزة وجذب مساهمات القطاع الخاص ورجال الأعمال ومن الاستثمارات وغيرها حيث تحدد الجامعات هذه المؤشرات والأهداف قبل عملية التخطيط الاستراتيجي. أما فيما يتعلق بالفقرة (6) والتي تنص على "تكون رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات للسعي إلى النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان رسالة الجامعة هي ما يميزها عن باقي الجامعات، وقد يعود السبب في حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة الى ان اغلب الجامعات الخاصة تتمثل رسالتها بترسيخ الإبداع والريادة والتطوير المستمر في مجالات التعليم والبحث العلمي والموارد البشرية والبيئة الجامعية والمجتمعية، وإعداد جيل من الخريجين المؤهلين حسب المعايير المحلية والعالمية لخدمة مجتمعاتهم.

- أمّا فيما يتعلق بالمجال الثاني "إدارة الجامعة نحو التخطيط" والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة ، فقد حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأولى (3.66) وتنص على "تهتم إدارة الجامعة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي" وبدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى سعي الجامعات للبحث عن التميز، حيث يتم الاهتمام بالافكار الابداعية للعاملين في الجامعات الخاصة والتي قد تساعد الجامعات في الحصول على ميزه تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات، كما أن الاهتمام بآراء العاملين يساعد في شعور كل موظف في الجامعة بأهمية دوره، وزيادة شعوره بالانتماء الى الجامعة. تلاها الفقرة (8) وتنص على "يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة" وبدرجة متوسطة قريبة جداً من الدرجة المرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية دقيقة يتم من خلالها تحديد الأهداف العامة والاهداف التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، واعتماد السياسات والأنظمة والتعليمات التي تحققها، واعداد الخطة التنفيذية/ التشغيلية لتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بكل قسم، لذلك فإن رؤساء الاقسام يجب ان يلتزموا بالخطط الاستراتيجية التي يتم رسمها. أما فيما يتعلق بالفقرة (11) والتي تنص على "تري إدارة الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي يعمل في دورة على تحسين أداء البيئة الأكاديمية في الجامعة" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ادارات الجامعات الخاصة لديهم وعي بأهمية توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، لما له من دور كبير في تحسين اداء البيئة الاكاديمية في الجامعة، وذلك من خلال تحديد الاهداف المراد تحقيقها بدقة وموضوعية، وزيادة انسجام رسالة الجامعة مع غاياتها الاستراتيجية ومعايير التعليم العالي، وضمان الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية، وتوفير

قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تحسين أدائها.

- أما فيما يتعلق بالمجال الثالث "درجة ممارسة الجامعة لعملية التخطيط" والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (12) على المرتبة الاولى وتنص على "تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل" وبدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان احد اساسيات التخطيط الاستراتيجي هو عمل تحليل للبيئة الخارجية والتعرف على الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، وذلك لاستغلال الفرص كالتوجهات أو التغيرات أو الحاجات التي تدعم احدى الخدمات والتي تميز الجامعة عن غيرها، ومحاولة التعرف على المخاطر والتي تتضمن كل الظروف غير المواتية كالتوجهات أو التغيرات الوشيكة في البيئة الخارجية التي تسيء حاضرا أو مستقبلا الى الجامعة وتهدد قدرتها التنافسية. تلاها الفقرة (13) وتنص على "تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية" وبدرجة متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الموازنة التي يتم اقرارها تخضع اثناء عملية التنفيذ الى المراقبة وعملية التحقق من التقيد بجميع البنود الواردة على مدار العام، لذلك يلتزم كل قسم من اقسام الجامعات بالموازنة المحددة له اثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية. أما فيما يتعلق بالفقرة (19) والتي تنص على "تحدد الجامعة الأهداف للخطط الاستراتيجية الملائمة مع برامجها" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أهمية قيام الجامعات بتحديد الاهداف التي تحدد توجهات الجامعة وتعكس درجة مقدرتها على التفاعل مع بيئاتها الداخلية والخارجية، فالتخطيط الاستراتيجي قادر على تحقيق التكامل والاتساق ما بين رسالة الجامعة وأهدافها، بحيث تُبنى الاهداف وفق امكانيات الجامعة المتاحة واحتياجاتها الاساسية وتوجهاتها الرئيسية.

- أما فيما يتعلق بالمجال الرابع "الغايات والأهداف" والذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (20) على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.50) ودرجة تقدير متوسطة وتتص على "تكون غايات وأهداف الجامعة قابلة للقياس الكمي والوصفي" وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الجامعة يجب ان تقوم بتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع الغايات، بحث تكون الأهداف معقولة وقابلة للقياس ومحددة وذلك بناء على مصفوفة التحليل الرباعي (SOWT)، حيث يُستخدَم لتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر في تقييم العلاقة بين الموارد الداخلية للجامعة وقدراتها (مواطن القوة والضعف) وبين الامكانيات الخارجية (الفرص والمخاطر). تلاها الفقرة (22) وتتص على "تكون غايات وأهداف الجامعة مقبولة للمجتمع الخارجي" وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الاساس لوجود الجامعات هو تنمية المجتمع من خلال اعداد كوادر بشرية مؤهلة، وقادرة على خدمة المجتمع في المستقبل، فالجامعات قادرة على تغيير المجتمع من خلال الكفاءات التي تقوم بتخريجها سنوياً، لذلك فإن من المهم ان توضح الجامعة للمجتمع الذي تنشأ به غايات وأهداف وجود هذه الجامعة، وأن لا يكون الهدف فقط هو الربح المادي. أما فيما يتعلق بالفقرة (23) والتي تتص على "يشارك في صياغة الأهداف وغايات الجامعة فقط الأطراف المسؤولة عن تحقيقها" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة إلى ان عملية صياغة الأهداف تقوم بها الادارة العليا في الجامعات الخاصة كرئيس الجامعة ونائبه ومجلس العمداء، ورؤساء الأقسام، أما الأطراف المسؤولة عن تحقيق هذه الاهداف فهم جميع العاملين في الجامعات الخاصة يالاضافة الى الطلبة والمجتمع المحلي.

- أما فيما يتعلق بالمجال الخامس "المعايير والرؤية الجيدة" والذي جاء في المرتبة الخامسة والاعيرة بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (27) على المرتبة الاولى وتتص على "تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطى صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة" وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة لما ترغب الجامعة بتحقيقه وما تريد أن تكون عليه، وهذا يتفق مع تحديد هذه الصورة من حيث الشرائح المستهدفة، ونوعية الخدمات وكيفية تقديمها ضمن ما يتوفر لدى الجامعات من كوادر مادية ومالية وبشرية. فالرؤية والرسالة مرتبطتان معاً، لان الرؤية تصور لمستقبل الجامعة الذي تطمح للوصول إليه، والرسالة هي الغاية من وجود هذه الجامعة والتي تحدد ما ستقوم به من أجل تحقيق هذه الرؤية، ولترجمة الغايات التي تسعى الجامعة لتحقيقها. وجاءت الفقرة (26) والتي تتص على "تكون رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب" في أي مرتبة وبدرجة متوسطة" ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الرؤية هي تصور لمستقبل الجامعة الذي تطمح للوصول إليه، وعند تحديد الرؤية يجب ان تحدد الجامعة الزمن الذي تحتاجه لتحقيق هذه الرؤية. أما فيما يتعلق بالفقرة (30) والتي تتص على "تحديد الظروف الحالية وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات من خلال جلسات عصف ذهني" فقد حصلت على المرتبة الاعيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الجامعات الخاصة تعتمد في نجاحها على مقدرتها على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، واستغلال نقاط القوة، وتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها، حيث يتم عقد الاجتماعات الدورية لأصحاب العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي من رئيس الجامعة ونائبه ومجلس العمداء ورؤساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس والمختصين في هذا المجال واستخدام اسلوب العصف الذهني و المناقشة والحوار، وذلك لمناقشة الظروف المتغيرة وايجاد حلول لنقاط الضعف الموجودة واستغلال الفرص المتاحة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال تعزى المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول لدرجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال تعزى المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد تبين ما يلي:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وهذه النتيجة تشير الى ان اعضاء هيئة التدريس من الذكور والاناث لا يختلفون في وجهات نظرهم حول درجة توفر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان أفراد عينة الدراسة يعملون في نفس الظروف في جامعاتهم، كما ان الجانب التخطيطي لا يعتمد على المتغير الاجتماعي لان اهتمامات اعضاء هيئة التدريس الذكور والاناث واحدة بما يتعلق بجوانب التخطيط الاستراتيجي،

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وتعزى هذه النتيجة الى ان الجامعات الخاصة حرص على عمل الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات والمؤتمرات المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات بهدف نشر الوعي بالموضوعات الخاصة بالاعتماد الاكاديمي والتخطيط الاستراتيجي لدى موظفيها، لذلك نجد أن اعضاء هيئة التدريس على اختلاف

سنوات خبرتهم لا يختلفون في وجهات نظرهم حول درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

- أما فيما يتعلق بمتغير التي يُدرّسها فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المرحلة التي يُدرّسها في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان اعضاء هيئة التدريس سواء الذين يدرسون مرحلة البكالوريوس او الدراسات العليا فهم جميعاً يحرصون على توسيع مداركهم والانفتاح على كل ما هو جديد من السلوكيات والممارسات التي من شأنها أن تعزز مبادئ جديدة تؤثر بشكل كبير على العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى التخطيط الاستراتيجي نحو الافضل. لذلك نجد أن اعضاء هيئة التدريس على اختلاف المرحلة التي يُدرّسونها لا يختلفون في وجهات نظرهم حول درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. استقطاب قادة إداريين للعمل في هذه الجامعات بهدف تبني مؤشرات التميز والتخطيط الإستراتيجي لهذه الجامعات على المستوى الآتي وطويل الأجل.
2. العمل على توفير المتطلبات الادارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم مؤشرات التميز في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة.
3. تعزيز اتجاهات العاملين في الجامعات الخاصة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم ايجابية نحوه.
4. عقد ندوات ومؤتمرات مشتركة بين الجامعات الحكومية والخاصة وتبادل المعلومات والخبرات التي تدعم التخطيط الاستراتيجي.
5. ان تهتم من الجامعات الخاصة بالتحليل البيئي الذي يساعدها في الكشف عن نقاط القوة والضعف الداخلية واستغلال الفرص المتاحة والتقليل من خطر التهديدات الخارجية.
6. التركيز على صياغة الاهداف الاستراتيجية بالنسبة للجامعات الخاصة بشكل واضح وان تكون الاهداف قابلة للتحقيق وأن تكون موضوعية وأن تكون عملية تشاركية.
7. اجراء دراسات تستطلع آراء اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة حول احتياجاتهم ورغباتهم عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، سليم (2015)، "تشر ثقافة التميز"، صحيفة الاتحاد الإماراتية 26 شباط، العدد(15).
- أبو عمرة، مريم، مرتجى، أماني، (2011)، "التخطيط الاستراتيجي بإستخدام مؤشرات التميز"، غزة، فلسطين، مؤسسة البيت الصاعد النموذجي.
- أبو عمرة، مريم، ومرتجى أماني، (2011)، "التخطيط الاستراتيجي بإستخدام مؤشرات التميز"، مؤسسة البيت الصاعد النموذجي، غزة، فلسطين.
- الزنفلي، أحمد محمود، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الأنجلو المصرية، دراسة ميدانية، 2013.
- أوزي، أحمد، (2005)، "التميز في التعليم الجامعي وأثره على التطوير المؤسسي في جامعة سوهاج"، جامعة القاهرة، الجمهورية العربية المصرية.
- براتين، (2013)، تطبيق نموذج التميز الأوروبي مع التركيز على معيار نتائج المتعاملين إلى تقديم مرحلة من مراحل عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي للتعليم العالي.
- بيرجوت، (2011)، تميز التعليمي في العالم الإسلامي وتعزيز التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد (3)، العدد(3)، ص6-12.
- تركي، عبيدات، (2008)، "التخطيط الإستراتيجي":قسم الهندسة المدنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، إربد، الأردن.

- توفيق، عبد الرحمن (2005)، هل يخلو المستقبل من المخاطر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
- جاد الرب، (2013)، إدارة التخطيط والتميز التنافسي، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع. الجمهورية العربية المصرية.
- جرار، ذياب، ودويكات، سعيد، (2019)، "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز"، مجلد 1 (15)، 29-35، جامعة الأزهر، غزة.
- الحريبي، رافدة، (2007)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الأردن، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، العدد (1)، ص 322.
- الحسن أحمد، (2015)، "خصائص التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية"، (رسالة غير منشورة)، اليمن.
- حسن البيلاوي، (2005)، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسين حسن، (2002)، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مجلة التربية، مجلد 3 (2)، 9-12.
- حمزة أسون، (2019)، العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16 (2)، 173-189.

- خوقير، مها، (2017)، "مستوى التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس. المملكة العربية السعودية، الرياض، المجلد 1(6)، 13-15.
- الدجني، إياد علي (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- الدجني، إياد، (2014)، "محاضرات في التخطيط الاستراتيجي"، الجامعة الإسلامية، غزة.
- درويش، (2006)، "إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق"، الشارقة، مجلد 3، 11-12.
- رافدة الحريري، (2007)، "التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- رافدة الحريري، (2011)، "الجودة الشاملة في مناهج وطرق التدريس"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رشدي طعيمة، (2007)، "التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الإسلامي"، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- السعود، حامد، (2014)، إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية في قطاع التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سهيلة أبو مصطفى، (2019)، "درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم"، الجامعة الإسلامية، غزة.

- طعيمة، (2006)، "الجودة الشاملة في التعليم"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح رشدان، (2009)، "الإدارة الرشيدة للتعليم العالي في عصر العولمة في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- عبيد، حنان صبحي، عبدالله والزبون، محمد وبني مرعي، احمد (2018) إدارة الوقت وواقع التخطيط الاستراتيجي لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، المؤتمر الدولي السابع لكلية الآداب/ جامعة الزيتونة الأردنية-آفاق مستقبلية للتربية والتعليم في ظل عالم متغير-4/3 إبريل 2013 م 137-149، الأردن.
- علي الدجني، (2013)، "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات قطاع غزة في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز"، الجامعة الإسلامية.
- علي العامودي، (2011)، "درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة"، جامعة أم القرى، السعودية.
- علي الكحلوت، (2014)، "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- علي، إيمان (2016)، "دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- عويد، عيدة عيد الرفاعي، (2021)، تحديات التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 1، (36)، 251-278.
- غنيمه، محمد متولي، (2005)، التخطيط التربوي، عمان، دار المسيرة، المجلد 4 (3)، 148-150.
- الغوطي محمود، (2017)، "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"، دراسة ميدانية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فاطمة، واصلي، (2018)، "معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة جازان، المجلد 34 (8)، 46-56.
- فضيلة داود، (2016)، "ريادية التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي بحث إستطلاعي لعينة من كليات جامعات بغداد"، جامعة بغداد، العراق، مجلة جامعة الانبار.
- الفقهي، مصطفى عبدالله محمود وشقوف، محمد عمر علي (2017)، التخطيط الاستراتيجي على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت- ليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10(28)، 126-154.
- الكبيسي، (2005)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكردي رنا، (2010)، "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الضفة الغربية"، جامعة النجاح، فلسطين.

- مارتن الكلوفلن، (2012)، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، درا زهران للنشر والتوزيع، عمان.

- مجمع اللغة العربية (1992) المعجم الوسيط، الجزء الثاني، المكتبة العلمية، طهران.

- محمد متولي غنيمه، (2005)، "التخطيط التربوي"، عمان، الأردن، دار المسرة للنشر والتوزيع.

- مراد صالح، أسماء، (2019)، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء

مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 12

(2)، 1-98.

- المليجي، (2012)، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، القاهرة: عالم الكتب.

- يوسف سند، (2015)، "المفاهيم الأساسية لنموذج التميز المؤسسي"، مجلة المجتمع السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Cowburn, S (2005). **Strategic Planning in Higher Education: Factor**

Fiction, Perspective Policy and Practice in Higher Education,

9(4):103.

- Dahlgaard,P. (2008). Reviewing the European Excellence Model from a

management control view, **The TQM Journal**, 20 (2), 98-119.

Lund University, Sweden.

- EFQM, **linking The Efqm Excellence Model Other Management Models**

and Tools, Sheffield Hallam University .Uk,2003.

- Hoffman, M. (2007). **The Strategic Planning Process and Performance Relationship: does culture matter? Journal of Business Strategies, 24(1) 27–48.**
- Hussein A.(2001). **strategic leadership and its role in formulating the strategic direction of private universities Aden, yemen.**
- Kolzow, D. (2012) **Managing For Excellence– Outcome–Based Performance For The Economic Development Organization Team Kolzow, Inc.**
- **Macmillan English Dictionary for advanced Learners (2007): 2nd Edition , Macmillan Publishers, 508**
- Napoli & Raymond, (2004). **"strategic management and strategic at ruskin college"** April, 27 (2), 271–306.
- Standen,J.(2004).**EFQM Excellence Model, www.jimstanedn.co.uk.**

(قائمة الملاحق)

ملحق رقم (1)

تحكيم استبانة بصورتها الأولية

جامعة جرش

كلية العلوم التربوية

تخصص الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور..... المحترم

يقوم/تقوم الباحث بأجراء دراسة ميدانية بعنوان " مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال " لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية جامعة جرش، ولتحقيق صدق مجالات وفقرات الاستبانة فقد حرصت الباحث على ان يستفيد من آرائكم السديدة، فقد تم اختياركم كعضو للتحكيم نظرا لما عرف عنكم من سعة اطلاع وخبره ودراية في هذا المجال.

يرجى التكرم بقراءة فقرات الأداة وأبداء ملحوظاتكم وآرائكم حول صحة هذه الفقرات ومناسبتها للأهداف الموضوعية، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت من أجله وتعديل وازضافة وحذف أي فقرة.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحث

قتيبة محمد الكردي

أسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل

الجزء الأول: البيانات الأولية

- الجنس: () ذكر () انثى
- عدد سنوات الخبرة: () 10 سنوات وأقل () أكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي: () بكالوريوس فأقل () دراسات عليا

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	نادرا	أحيانا	قليلًا
-------	---------	-------	-------	-------	--------	--------

المجال الأول / مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة :

1	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة					
2	مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يختلف مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية في خطوات كل منهما					
3	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لما يمكن ان يحدث كونه سيتشرف المستقبل					
4	تعتبر مؤشرات التميز هدف أساسي قبل التخطيط الاستراتيجي					
5	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للجامعة					

					رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات	6
					التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الاجل تمتد من 3 - 5 سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها	7
					تتضمن رساله الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهيه عملها واهم ما يميزها	8

المجال الثاني/ اتجاهات إدارة الجامعة نحو تخطيط استراتيجي

					أومن بقدرة إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية ملائمة	9
					اشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تتاسب المؤسسات التعليمية	10
					اعتقد ان التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الاكاديمية	11
					تهتم ادارة الجامعة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي	12
					لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائما لزيادة معرفتي في هذا المجال	13
					أرى ان التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لرؤساء الإدارات المختلفة في الجامعة	14

					التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك	15
					أرى ان التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يعمد صياغة الأهداف المناسبة في ضوء الإمكانيات المتاحة	16
					تزداد الحاجة للتخطيط الاستراتيجي في عمل الجامعات ومؤسسات التعليم	17
					يعتمد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي على ضمان مشاركة الاداره العليا والتزامها بعملة المشاركة المجتمعية	18
					ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في إيجاد طرق وآليات لتحسين مستوى الاداء	19
					أؤمن بقدرة الجامعة على توفير الإمكانيات الماديه والمهارات المناسبة للتخطيط	20
					التخطيط الاستراتيجي يعمل بدوره على تحسين أداء البيئة الاكاديمية بالجامعة	21

المجال الثالث / درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي :

					تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	22
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	23
					تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية	24
					تضع الجامعة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها	25
					تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	26
					تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية	27
					تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والقليل من النقاط الضعف	28
					تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة	29
					لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها	30
					رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا	31
					رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة	32
					تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء	33

					إمكانياتها المتاحة	
					تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	34
					يوجد توازن في تطبيق إدارة الجامعة لجميع القضايا الاستراتيجية	35
					تحدد الجامعة الأهداف للخطط الاستراتيجية الملائمة مع برامجها	36
					غايات وأهداف الجامعة قابلة للقياس الكمي والوصفي	37
					تتسم غايات وأهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	38
					غايات وأهداف الجامعة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الجامعة	39
					أهداف الجامعة دقيقة الصياغة وتعتبر عن نتائج متوقعه	40
					غايات وأهداف الجامعة متوازنة ومتكاملة تختفي منها صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات	41

المجال الرابع/ الغايات والاهداف

					42	يشارك في صياغة غايات واهداف الجامعة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها
					43	تتوافق الأهداف مع الظروف المحيطة للجامعة
					44	غايات واهداف الجامعة شاملة لجميع جوانب التطوير المطلوبة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي
					45	الغايات والاهداف مقبولة لمجتمع الجامعة
					46	غايات واهداف الجامعة مقبولة للمجتمع الخارجي
					47	اهداف الجامعة سهلة التحقيق وتحفز الافراد على الأداء المميز
					48	تعزيز التميز في التدريس لرفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وتوفير البنية التحتية المتطورة
					49	اعداد الكوادر المؤهلة والمنتجة التي تمتلك مهارات التفكير والابداع والتعلم التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل

المجال الرابع/ درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعات الخاصة

					50	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
					51	تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة
					52	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة
					53	التغيير في النظام والهيكل المطلوب لإنجاز الخطة وتطوير الاستراتيجية
					54	التوقف والتأكد من سير الخطة كما هو مطلوب ام لا وهل حققت المطلوب ام لا كما هو مخطط
					55	القيام بالتأكد من ان الخطة الاستراتيجية قائمة بالشكل المطلوب وهل طبقت بالشكل الصحيح
					56	توفر بدائل لخطط العمل لسد الفجوة بين الواقع الحالي والرؤية
					57	تحديد الظروف الحالية وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات من خلال جلسات عصف ذهني

ملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة تدريس المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الإسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1-	الدكتور احمد أبو كريم	أستاذ	إدارة تربوية	جرش
2-	الدكتور محمد قاسم مقابلة	أستاذ	إدارة تربوية	جرش
3-	الدكتورة تماره حمزه العمدة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جرش
4-	الدكتور حمزه محمد القيام	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جرش
5-	الدكتور شاهر ذيب أبو شريك	أستاذ	مناهج وتدریس تربیة اسلامية	جرش
6-	الدكتور حسين عتوم	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جرش
7-	الدكتور امجد درادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	عجلون الوطنية
8-	الدكتور خالد المومني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	عجلون الوطنية
9-	الدكتورة انصاف بدر	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	عجلون الوطنية
10-	الدكتورة نجوى الدراوشة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جدارا
11-	الدكتور حازم علي البدارنه	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جدارا
12-	الدكتور راضي محمد الشناق	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جدارا

الملحق رقم (3)



تحكيم استبانة بصورتها النهائية

جامعة جرش

كلية العلوم التربوية

تخصص الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور..... المحترم

يقوم/تقوم الباحث بأجراء دراسة ميدانية بعنوان " مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال " لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية جامعة جرش، ولتحقيق صدق مجالات وفقرات الاستبانة فقد حرصت الباحث على ان يستفيد من آرائكم السديدة، فقد تم اختياركم كعضو للتحكيم نظرا لما عرف عنكم من سعة اطلاع وخبره ودراية في هذا المجال.

يرجى التكرم بقراءة فقرات الأداة وأبداء ملحوظاتكم وآرائكم حول صحة هذه الفقرات ومناسبتها للأهداف الموضوعية، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت من أجله وتعديل وازضافة وحذف أي فقرة.

واقبلوا فائق الاحترام

أسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل

الجزء الأول: البيانات الأولية

- الجنس: () ذكر () انثى
- عدد سنوات الخبرة: () 10 سنوات وقل () أكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي: () بكالوريوس فأقل () دراسات عليا

رقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول / التخطيط الاستراتيجي								
1	يعتبر التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة (رؤساء الأقسام)							
2	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لإكتشاف الفرص المستقبلية التي تتوفر لها من خلال الخطط الاستراتيجية							
3	تعتبر مؤشرات التميز هدف أساسي قبل التخطيط الاستراتيجي							
4	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى بناءً على التحليل البيئي للجامعة							
5	يعتبر التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة (أعضاء هيئة التدريس)							
6	تكون رسالة الجامعة هي الاطار المميز لها عن باقي الجامعات للسعي إلى النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري							
المجال الثاني / اتجاهات ادارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي								
7	تهتم إدارة الجامعة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الأستراتيجي							

							تكون غايات واهداف الجامعة مقبولة للمجتمع الخارجي	22
							يشارك في صياغة الأهداف وغايات الجامعة فقط الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	23
							تتوافق الأهداف مع الظروف المحيطة للجامعة	24
							تعزيز التميز في التدريس لرفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وتوفير البنية التحتية المتطورة	25
المجال الخامس /المعايير والرؤية الجيدة للجامعات الخاصة								
							تكون رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب	26
							تتعامل رؤية الجامعة مع رسالتها وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة	27
							تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة	28
							توفر بدائل لخطط العمل لسد الفجوة بين الواقع الحالي والرؤية	29
							تحديد الظروف الحالية وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات من خلال جلسات عصف ذهني	30

الملحق رقم (4)



Jerash University

Faculty of Educational Sciences



جامعة جرش

كلية العلوم التربوية

الرقم: ع ت 4/26/3/2022
التاريخ: 2022/11/6

عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأكرم

فتية طيبة وبعد

أرجو العلم بأن الطالب " فتية محمد نواف الكردي " تخصص ماجستير " الإدارة التربوية " في

كلية العلوم التربوية في جامعة جرش يرغب بتوزيع أداة دراسة (استبانة) لبحثه الموسوم بـ " مؤشرات

التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الأردنية الخاصة في إقليم الشمال " للحصول على

درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو التكرم بتسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية

أ.د. أحمد محمد ربيع

نسخة ل:

- رئيس قسم الدراسات العليا
- المشرف
- ملف الطالب

masuk