

تاريخ الإرسال (2019-02-14)، تاريخ قبول النشر (2019-04-17)

* 1

د. منال صبحي حسن

اسم الباحث:

جامعة الزيتونة الاردنية

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Manal.h@zuj.edu.jo

درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة منهجا وصفيا مسحياً. تكونت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس في جامعة الزيتونة الأردنية للعام الجامعي 2018/2019، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونه من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمجالات الأربعة جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الكلية أو الرتبة الأكاديمية أو التكليف بالعمل الإداري. وفي ضوء هذه النتائج تمّ التوصل إلى مجموعة من التوصيات.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المتطلبات، جامعة الزيتونة الأردنية.

The Extent to which the Requirements of Strategic Planning are achieved at Al-Zaytoonah University of Jordan from the Perspective of its Faculty Members

Abstract:

This study investigated the extent to which the requirements of strategic planning are achieved at Al-Zaytoonah University of Jordan from the perspective of its faculty members. The study adopted the descriptive survey method. The sample of the study consisted of 117 faculty members at Al-Zaytoonah University of Jordan during the academic year of 2018-2019. For the purpose of this study a questionnaire was designed consisting of 35 items pertaining to the four requirements of strategic planning. These requirements include human resources requirements, management requirements, logistics requirements and material requirements. The findings of this study reveal that the four requirements of strategic planning are achieved to a considerable extent. In addition, the findings prove the lack of any significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) in the participants' responses regardless of the participant's faculty, academic rank or administrative position. According to the results of this study, the researcher has presented some recommendations.

Keywords: Strategic Planning, Requirements, at Al Zaytoonah University

مقدمة:

يحتل التعليم الجامعي مكانة بارزة ضمن أولويات الدول التي تسعى إلى التطور وتحسين عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية فيها، وتعد الجامعات أداة فاعلة للنهوض بالمجتمعات من جميع النواحي الثقافية والفكرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والإسهام في رفد الدول والمجتمعات بالمرجات التعليمية المؤهلة القادرة على قيادة التغيير والتطوير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، إضافة إلى دورها في بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات التي تحتاجها مختلف القطاعات في المجتمع، والنهوض بالبحث العلمي من خلال الربط بين أولوياته وحاجات المجتمع لتلبية هذه الحاجات، وخدمة المجتمع من خلال الشراكة الفاعلة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.

والواقع أن التعليم الجامعي يشهد تغيراً مستمراً متلاحقاً يرتبط بمنظومة التغيير الشاملة والمتسارعة في مجتمعات القرن الحادي والعشرين، وقد بات معروفاً ومألوفاً حجم التحديات المتلاحقة التي تعمل في ظلها هذه الجامعات الأمر الذي تطلب من قادة الجامعات سعياً حثيثاً للتغلب على هذه التحديات (Auso, Nuree, Hamdi, 2017). وفي هذا السياق يؤكد زيدان (2012) أن الجامعات تواجه في السنوات الأخيرة العديد من التحديات والضغوطات التي أحدثت تغيرات جذرية في بنائها الداخلية والخارجية مثل زيادة الطلب على التعليم الجامعي، ونقص الدعم المالي، والتطور التكنولوجي والمعرفي المتسارع. كما يذكر حسنين (Hassanien, 2017) في دراسته عدداً من هذه التحديات منها التركيبة السكانية، والبرامج الأكاديمية التقليدية، واتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل. وكل ذلك يحدث في ظل مناخ تنافسي يدفع الجامعات باتجاه إجراء تغييرات استراتيجية للتكيف مع بيئة سريعة التغير، والتحول من الرؤية التقليدية إلى رؤية متجددة ومواكبة في وظائفها تتسجم مع دورها المأمول في المجتمع.

لقد فرضت هذه التحديات والتغييرات على الجامعات ضرورة توظيف أسلوب ومنهج علمي مبتكر للتحليل والتخطيط يأخذ بعين الاعتبار هذه التحديات والضغوطات ويراعي الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة وتحليل عناصرها، وهذا المنهج هو التخطيط الاستراتيجي الذي يعد اتجاهاً معاصراً من اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة تالية للمرحلتين الكمية والكيفية من مراحل تطور الفكر التخطيطي، ويهدف إلى تمكين الجامعة من التحليل الاستراتيجي المنهجي لبيئاتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تقييم نقاط القوة، ومجالات التحسين والفرص والتحديات المحيطة بها، وتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للجامعة من خلال تطوير رؤية الجامعة ورسالتها، وصياغة الأهداف الاستراتيجية وربطها بغايات الجامعة وسياساتها والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري (جمعة، 2012).

إن كل ما سبق من تحديات وما فرضته المنافسة الشديدة جعل الجامعات الأردنية تتجه نحو التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم الجامعي، وأصبح هناك اهتمام متزايد لدى قادة الجامعات الأردنية لتبني التخطيط الاستراتيجي كركيزة أساسية لتحقيق النوعية والجودة في التعليم الجامعي، "والإسهام في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في هذه الجامعات من خلال تعميق مفهوم الحاكمية والقيادة، والتميز في البرامج الأكاديمية والارتقاء بمستوى البحث العلمي، وربطه بحاجات المجتمع لإيجاد شراكة فاعلة ومستمرة لخدمة المجتمع، وتهيئة بيئة جامعية محفزة للإبداع والتميز محوراً الأساس الطالب" (بدرخان، 2016).

إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للجامعة، وتحسين جودة إدارة التعليم الجامعي، ووضع الأطر التي تحدد اتجاهات الجامعة وتمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية، كما أنه يدعم المبادرات التربوية ويشجع اللامركزية التعليمية وتفويض الصلاحيات في المستويات المختلفة في الجامعة (Savenkova, 2018). وفي السياق ذاته يشير جعفر (2017) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن غموضه

كمنهجية يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أنه يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرار وحل المشكلات، ويزيد من وضوح الرؤية لدى العاملين.

والواقع أن التخطيط الاستراتيجي قد حظي باهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن منذ عام 2007، إذ تم تشكيل فريق وطني لوضع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لتكون مرجعا لمؤسسات التعليم العالي الأردنية، وتم توجيه الجامعات لإنشاء وحدات للتخطيط الاستراتيجي فيها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007). وفي ظل سعي العديد من الجامعات الأردنية للحصول على شهادات ضمان جودة التعليم اعتبرت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها في الأردن التخطيط الاستراتيجي معياراً رئيسياً من معايير الحصول على شهادات ضمان الجودة على مستوى الجامعة والبرامج الأكاديمية (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، 2014).

وتعد جامعة الزيتونة الأردنية من الجامعات التي أولت اهتماماً بالغاً للتخطيط الاستراتيجي ليشمل جميع المكونات الأكاديمية والإدارية فيها، إذ تواجه الجامعة كغيرها من الجامعات الأردنية العديد من التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية منها على سبيل المثال لا الحصر السعي للحصول على شهادات ضمان جودة التعليم المحلية والعالمية على مستوى الجامعة والبرامج الأكاديمية التي تطرحها الجامعة، وزيادة مكانتها التنافسية محلياً وإقليمياً، والعمل على إعادة هيكلة الخطط الدراسية وتطويرها في الجامعة لمواءمة مخرجاتها التعليمية، وتأهيلها لتلبية حاجات سوق العمل، ومن هذه التحديات أيضاً تراجع الوضع الاقتصادي على المستويين المحلي والإقليمي واضطراب الظروف الإقليمية سياسياً وأمنياً (الخطة الاستراتيجية لجامعة الزيتونة 2017-2020). إضافة إلى الزيادة المستمرة في عدد الطلبة الوافدين الملتحقين في الجامعة من مختلف الجنسيات إذ يضم الحرم الجامعي طلبة من (30) جنسية مختلفة (دائرة القبول والتسجيل، 2019).

وقد خلصت القيادة العليا في جامعة الزيتونة الأردنية من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي منهجية علمية طويلة المدى، يتطلب تنفيذها واستدامتها لتحقيق المأمول منها توفر جملة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية. ويعزز هذا التوجه ما أشار إليه حوامدة (2017) بضرورة توفير جملة من المتطلبات البشرية والفنية والمالية اللازمة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقويض الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بتنفيذ الخطط والبرامج، ووضع إطار زمني لتنفيذ جميع المهام المترتبة على إنجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي. كما يؤكد أوزدم (Ozdem, 2011) على أهمية تحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي وهي صياغة الخطة الاستراتيجية، وتحديد الأولويات التنظيمية، وتوفير الميزانية الكافية وتخصيص الموارد المطلوبة للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي ووضع نظام خاص للمساءلة من أجل المتابعة، وتقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات. وفي السياق ذاته يشير كريمي (Karimi, 2015) إلى ضرورة التأكد من توفر المتطلبات التنظيمية والتقنية ومنها المنهجيات والتقنيات والأدوات والأنشطة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

إن كل ما سبق قد سوغ للباحثة إجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى تعرف درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي للجامعات، فهو منهجية علمية تدعم الجامعات في مواجهة المستجدات والتغيرات في البيئات الداخلية والخارجية، ويؤهلها لبناء رؤية مستقبلية، وصياغة أهداف استراتيجية تمكّنها من استشراف المستقبل والمنافسة مع الجامعات الأخرى. والواقع أن العديد من الجامعات الأردنية أخذت منحى التخطيط الاستراتيجي لتعزيز قدرتها على مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم الجامعي، والحوكمة، والإدارة الجامعية، والبحث العلمي، والبيئة الجامعة وخدمة المجتمع (بدرخان، 2016، ص268).

وتسعى الإدارة العليا في جامعة الزيتونة الأردنية جاهدة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي ليشمل جميع المكونات الإدارية والأكاديمية فيه، أو اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة (2017-2020) خارطة طريق لمجمل العمليات الإدارية والأكاديمية، كما تحرص الجامعة على تبني التخطيط الاستراتيجي بوصفه معياراً رئيساً من معايير حصولها على شهادات ضمان جودة التعليم من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وشهادات الأيزو العالمية، ويسهم في الارتقاء بالتصنيف المحلي والدولي للجامعة. والواقع أن هناك مجموعة من المتطلبات الإدارية والبشرية والتنظيمية والمادية التي يجب توافرها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفعالية تُمكن الجامعة من تحقيق كل ما تم ذكره، لذا جاءت هذه الدراسة لاستقصاء درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، تُعزى لمتغير الكلية (علمية ، إنسانية)؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، تُعزى لمتغير التكليف بالعمل الإداري (مكلف بعمل إداري إضافة العملي الأكاديمي، غير مكلف بأي عمل إداري)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تعرف درجة توفر وتوظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي (البشرية، التنظيمية، الإدارية، المادية) المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وضمان استدامته وفعاليته في جامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (الكلية أو الرتبة الأكاديمية أو العمل الإداري).
3. تقديم توصيات للقيادات والإدارات العليا في الجامعات لضمان توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي باعتبارها ركائز هامة تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل.

أهمية الدراسة:

تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن أبرز متطلبات تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وأهمها، حيث أن الدراسات في هذا الاتجاه محدودة على حد علم الباحثة، كما تأمل الباحثة أن يستفيد القائمون على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من نتائج هذه الدراسة في التأكد من جاهزية البيئة الجامعية، وتوفير المتطلبات البشرية والتنظيمية والمادية والإدارية اللازمة لضمان استمرارية تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء المحددات التالية:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة الأردنية من مختلف المناصب الأكاديمية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس).

2- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في الأردن في جامعة الزيتونة الأردنية فقط.

3- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2018/2019.

تعريف مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات الأساسية، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها:

التخطيط الاستراتيجي: مجمل العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها لتعرف الفرص والتحديات، ونقاط القوة ومجالات التحسين، وصولاً إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات والخطط الإجرائية التنفيذية ومتابعة تنفيذها، وتقييم الأداء من خلال مؤشرات قياس الأداء الرئيسية.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي: جميع العناصر والموارد البشرية والمالية والتجهيزات المادية والتقنية الواجب توفرها والتي تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومجمل العمليات والأنشطة التي توفر البيانات والمعلومات التي تمكن الجامعة من الإحاطة بظروف بيئاتها الداخلية والخارجية، وإمكانية تحليلها، وصياغة خططها الاستراتيجية، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي مدعوماً بجميع ما ذكر.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي نهجاً حديثاً يستند إلى مستويات عالية من التفكير الاستراتيجي الذي يُمكن الجامعات من إعادة تقييم فلسفتها واستراتيجياتها، وتطوير مجمل العمليات والأنشطة الأكاديمية والإدارية التي تُمكنها من الدخول إلى التنافسية العالمية، وهو عملية منظمة تبدأ بدراسة الوضع الراهن للجامعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصولاً إلى صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها المأمول تحقيقها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية في ضوء إمكاناتها خلال مدة زمنية محددة تخضع للمتابعة والتقييم.

يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تبدأ بصياغة رؤية الجامعة ورسالتها وتحديد الأهداف المستقبلية، و يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لملاءمة خصوصية الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، كما يُعد مفهوماً شمولياً تسترشد به الجامعات لتحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتجذير تميزها وتطورها. (حلس، 2013).

أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية من الركائز التي تستند إليها القيادات الجامعية، إذ اعتبر القحطاني والبحيري (2014) " التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المنهجيات الحديثة للتطوير الجامعي، والانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتخطيط، وهو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية من خلال تحليلها وتحديد المخاطر والفرص والتحديات، ومقارنة مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وقياسها بمؤشرات الأداء، وتقييم أداء المؤسسة، وتطوير نظم العمل الجماعي، وتوفير الخدمات التعليمية والأكاديمية والإدارية للمستفيدين".

وفي السياق ذاته يؤكد الكرخي (2016) أن توظيف التخطيط الاستراتيجي يُمكن المنظمات ومنها الجامعات من التوظيف الرشيد لقدراتها المالية ويُعزز العمل الجماعي، ويُكسب العاملين الخبرة اللازمة، كما انه يسهم في تحسين الأداء من خلال كشف القضايا الرئيسية والصعوبات والتمكين في عمليات صنع واتخاذ القرارات. كما يشير عبيدات (2012) إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يُسهم في صياغة رؤية واضحة ومحددة تتسجم مع غايات وأهداف الجامعة، ويُعزز تجذير ثقافة العمل بروح الفريق بين المستويات الإدارية المختلفة، ويُوجد منظومة القيم مثل الشفافية والعدالة والمساءلة والإبداع واستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تعددت الأدبيات المتعلقة بمراحل التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

- 1- تحليل الثقافة التنظيمية وصياغة الرؤية.
- 2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
- 3- صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- 4- وضع السياسات والخطط التشغيلية والمبادرات وبرامج العمل والموازنات.
- 5- نشر الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- 6- تقييم الأداء بمؤشرات قياس دقيقة، ومتابعة تنفيذ الخطط دورياً (التنفيذ والتقييم والرقابة).
- 7- الأخذ بالتغذية الراجعة لمستويات التنفيذ من خلال نتائج قياس الأداء، وتوظيفها لتحسين وتجويد الأداء.
- 8- التأكد من توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية (بني حمدان وإدريس، 2009).

متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

أوردت العديد من الدراسات عدداً من متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي، ففي دراسة الحايك (2018) قامت الباحثة بتصنيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مجالات ثلاث هي:

- المتطلبات التنظيمية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر توفر الرؤية والرسالة والأهداف، وتوفير خطط تنفيذية منبثقة عن الخطة الاستراتيجية، والتحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية ووضع تصور للأنشطة التي تدعم تحقق الأهداف.

- المتطلبات البشرية كتدريب وتأهيل الموارد البشرية للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، والأخذ برأي المعنيين وأصحاب المصالح.

- المتطلبات المادية التي تتمثل بتوفير الموارد المالية والمادية والتقنية، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

وفي السياق ذاته يشير أحمد (2015) في دراسته إلى انه يجب على الجامعة اعتماد منهجية التخطيط الاستراتيجي بإعداد خطة استراتيجية أخذة بالاعتبار جملة من المتطلبات أهمها: تحديد أولويات المرحلة المقبلة المرتبطة بجدول زمني قابل للتطبيق، وتخصيص الموارد البشرية والمالية وربطها بمراحل الخطة، وتطوير استراتيجيات المتابعة والتقييم وألياتها استناداً إلى معايير تهدف إلى تجويد القرارات المتخذة. كما أن من متطلبات التخطيط الاستراتيجي تحليل البيانات الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، ونقاط القوة، مجالات التحسين التي تؤثر على توجهات الجامعة المستقبلية وأهدافها، والأخذ برأي الخبراء وأصحاب المصلحة بالتخطيط، وأعضاء هيئة التدريس، والكادر الإداري في الجامعة، كما أنّ من متطلباته توفير مؤشرات قياس الأداء المتسقة مع التقارير السنوية للجامعة التي تقيس مدى تحقق نتائج التخطيط .

وقد أوصت دراسة المطيري (2013) بضرورة إنشاء قواعد بيانات ومعلومات لتفعيل التخطيط الاستراتيجي وتوفير برامج تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، واتباع سياسة مشاركة كافة الإدارات والعاملين في تقييم الخطة الاستراتيجية. كما أكدت دراسة سرينيغاسا و كومر و إيثال (Srnivasa, Kumar, Aithal, 2015) أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والجامعات يجب أن يأخذ بالاعتبار اتساق الرؤية والرسالة مع الخطة الاستراتيجية، وسلامة البنية التحتية للتخطيط، وتطور البحث العلمي، والتنوع في أساليب وطرق التعليم، وتدريب وتأهيل العاملين والمشاركين في عملية التخطيط، والأخذ برأي الشركاء وأصحاب المصالح عند التخطيط.

الدراسات السابقة:

1- دراسة كين و ليو و تشين (Qin, Liu, Chen, 2018) هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى الكشف عن الاختلافات في مستويات ونماذج التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الصينية بوصفه أداة هامة في إدارة الجامعات، وذلك من خلال تعرف درجة الوعي للتخطيط الاستراتيجي، وأنواع الخطط الاستراتيجية، والمجموعات المؤثرة في التخطيط في هذه الجامعات. أظهرت

النتائج أن معظم الجامعات توظف تخطيطاً استراتيجياً يعتمد الخطة الخمسية، وأن رؤساء الجامعات وأعضاء هيئة التدريس هم الأكثر تأثيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي والكليات المهنية أكثر توجهها نحو العمل وتبني التخطيط الاستراتيجي.

2- دراسة الصالح ومحاسنة وعيسى (2017م) وقد هدفت إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والتعليم الجامعي في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والقياسي والاستبانة أداة قياس، تكونت عينة الدراسة من (92) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي و(162) من مقدمي خدمات التعليم العام و(342) مستفيداً، أظهرت النتائج أن هناك قصوراً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف من وجهة نظر الأساتذة والإداريين متمثلاً في ضعف في لجان التخطيط في الأقسام، وضعف وضوح سياسات وإجراءات التخطيط في الكليات والأقسام، وضعف وضوح مؤشرات الأداء في التعليم الجامعي. أوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب العاملين وتفعيل لجان التخطيط في الكليات والأقسام، وربطها بالإمكانات اللازمة، والعمل على صياغة مؤشرات أداء واضحة ودقيقة لقياس درجة الإنجاز في الخطط، وإجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.

3- دراسة (الفهري وشقوف، 2017م) هدفت إلى تعرف مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات جامعة سرت في ليبيا، وأثره في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في هذه الكليات، اتبعت الدراسة المنهج المسحي وبلغت عينة الدراسة (58) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أظهرت النتائج أن كليات جامعة سرت تطبق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت وجود أثر معنوي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على تطبيق محور التقنيات التعليمية (كمتغير تابع).

4- دراسة (الغوي، 2017م) أجريت في محافظات قطاع غزة في فلسطين للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في هذه المحافظات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة التي تضمنت أربع مجالات (إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية والتكنولوجية، الأنظمة والعمليات الإدارية، وإدارة جودة الخدمات). بلغت عينة الدراسة (186) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بلغ (76.8%) بدرجة مرتفعة، كما بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77%) وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة (79.9%) وللأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة (75.6%) ولإدارة جودة الخدمات بنسبة (71.97%). أوصت الدراسة بضرورة مراعاة فريق التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية، كما أوصت بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات، لما له من أثر في تحسين الخدمات وتطويرها، وزيادة كفاءة العاملين، وتحسين أداء الجامعة بشكل عام.

5- دراسة (عبيد والقصار والرويلي، 2017م) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الحاكمية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، تكونت عينة الدراسة من (186) موظفاً يشاركون في التخطيط الاستراتيجي، وتم تطوير استبانة لقياس الواقع التخطيطي في وزارة التعليم العالي. أظهرت نتائج الدراسة أن على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف إلى المتغيرات التي تؤثر على قراراتها المستقبلية، وأن تشارك جميع الأطراف المسؤولة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للوزارة وأخيراً أكدت الدراسة ضرورة تدريب العاملين على مهارات التخطيط الاستراتيجي.

6- دراسة يوداتاما وسارنو (Yudatama, Sarno, 2016) التي أجريت في إندونيسيا بعنوان "تحديد أولويات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن" وهدفت إلى تحديد الأولوية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي كتوصية لصانعي القرار في إندونيسيا لمواجهة التحديات، وتحديد اتجاه السياسات المستقبلية في التعليم العالي. تم استخدام بطاقة الأداء

المتوازن، وشملت المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، كما تم قياس 7 معايير فرعية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وتقييم جودة التعليم وهي الرؤية والرسالة والحوكمة، وشؤون الطلبة، والموارد البشرية، والتمويل وأخيراً البحث العلمي وخدمة المجتمع. أظهرت النتائج أن منظور العملاء كان الأعلى، وأن معيار البحث العلمي وخدمة المجتمع ومعيار شؤون الطلبة حصلوا على درجات مرتفعة باعتبارهما قاعدة للتخطيط الاستراتيجي دون إهمال المعايير الخمس الأخرى.

7- دراسة العسكر (2015م) بعنوان " متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا مسحيًا، وتم توزيع الاستبانة كأداة جمع بيانات، بلغت عينة الدراسة (104) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من المتطلبات الإدارية والفنية حصلت على درجة مرتفعة، ومن أبرز هذه المتطلبات توفر قنوات الاتصال بين الإدارات، وعملية المتابعة والتقييم المستمر، وتوفير مخصصات مالية لإعداد التخطيط الاستراتيجي، وتبني منهجية علمية في تنفيذ التخطيط، وتأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي، وإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية أو متغير القسم العلمي.

8- دراسة الزعبي (2014م) وقد هدفت إلى تقصي واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وعلاقته بتسمية الموارد البشرية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة جمع معلومات على محورين هما: التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (242) قائداً أكاديمياً (نائب رئيس، عميد، نائب عميد، رئيس قسم) للعام الجامعي 2013/2012. أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.83)، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، وفي ضوء هذه النتائج توصل البحث إلى ضرورة تبني معايير التخطيط الاستراتيجي في الإدارات الجامعية للارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري في الجامعات.

9- دراسة الصانع (2013م) وهدفت إلى تقصي درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط في الأردن للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، بلغت عينة الدراسة (47) عميداً ونائب عميد تم اختيارهم من (50) كلية كعينة مقصودة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل عمداء الكليات ونوابهم.

10- دراسة دودين (2012م) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (262) من عمداء ورؤساء أقسام ومديري دوائر في (17) جامعة أردنية خاصة، استخدمت الاستبانة لقياس درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن من منظور البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة يُلاحظ بأن معظمها اتفقت مع هذه الدراسة من حيث موضوعها المتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بصورة عامة، بينما تفاوت الهدف من هذه الدراسات بين تعرف واقع تطبيق التخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بالحاكمية وتقصي أولوياته ودرجة ممارسة الجامعات له، أمّا من حيث الهدف من هذه الدراسة وهو التعرف إلى درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العسكر (2015) التي هدفت إلى تعرف متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود، ودراسة الغوطي (2017) ودراسة يوداتاما وسارنو (Yudatama, Sarno, 2016) إذ هدفت هذه الدراسات إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته من حيث درجة توظيفها، أو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاية هذه المتطلبات، وقد تم الاستفادة من الأدوات التي استخدمتها الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة في بناء أداة الدراسة الحالية. ويلاحظ مما سبق أن عدد الدراسات التي تطرقت مباشرة لما هدفت له هذه الدراسة وهو التعرف إلى درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كانت قليلة وهذا ما سوغ للباحثة إجراء هذه الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة الأردنية البالغ عددهم (280) في العام الجامعي (2019/2018). أمّا عينة الدراسة فقد تكونت من (117) عضو هيئة تدريس، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة وفقاً للمتغيرات الآتية: الكلية (علمية، إنسانية)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) والتكليف بالعمل الإداري (مكلف بعمل إداري إضافة لعملي الأكاديمي، غير مكلف بأي عمل إداري) وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيري جنس الطالب والمستوى الدراسي

اسم المتغير	فئات المتغير	العدد
الكلية	علمية	46
	إنسانية	53
	المجموع	117
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	15
	أستاذ مشارك	28
	أستاذ مساعد	57
	مدرس	17
	المجموع	117
التكليف بالعمل الإداري	مكلف بعمل إداري إضافة لعملي الأكاديمي	35
	غير مكلف بأي عمل إداري	82
	المجموع	117

أداة الدراسة:

طوّرت الباحثة أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وتكونت هذه الأداة في صورتها النهائية من (35) فقرة متدرجة على مقياس خماسي كالاتي: موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق بدرجة كبيرة، غير موافق بدرجة كبيرة جداً، بحيث تترجم إلى درجات (1-2-3-4-5) على التوالي. وقد توزعت فقرات أداة الدراسة في أربعة مجالات هي: المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي (الفقرات 1-10)،

والمطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي (الفقرات 11-20) والمطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي (الفقرات 21-29) والمطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي (الفقرات 30-35).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة؛ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، ومن المختصين في التخطيط الاستراتيجي. وتم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها معظم المحكّمين من حيث التعديل والإضافة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم تطبيقها بصورتها النهائية على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (30) عضو هيئة تدريس، ثم حسب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للأداة ككل عن طريق معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ (0.93)، وبين الجدول (2) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل.

جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل

معامل الثبات	المجال
.750	المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي
0.89	المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي
0.85	المتطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي
.780	المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي
0.93	للأداة ككل

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

- الكلية (علمية، إنسانية).
- الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).
- التكاليف بالعمل الإداري (مكلف بعمل إداري إضافة لعملي الأكاديمي، غير مكلف بأي عمل إداري).

المتغير التابع: درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة. وللحكم على درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم تصنيفها إلى: درجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة ضعيفة، بحسب المتوسط الحسابي؛ وتم اعتماد المعيار الآتي لذلك التصنيف: متوسط حسابي (1- أقل من 2.34) يدل على درجة توظيف ضعيفة لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط حسابي (2.34 - أقل من 3.68) يدل على درجة توظيف متوسطة لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، ومتوسط حسابي (3.68 - 5) يدل على مستوى درجة توظيف كبيرة لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.

3. اختبار (ت) للعينات المستقلة، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة بحسب متغير الكلية (علمية ، إنسانية)، ومتغير التكليف بالعمل الإداري(مكلف بعمل إداري إضافة لعملي الأكاديمي، غير مكلف بأي عمل إداري).

4. تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

نص سؤال الدراسة الأول على ما يلي: ما درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟. وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمجالات الأربعة لأداة الدراسة ولأداة ككل والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة الأربعة ولأداة ككل.

المجال	الانحراف المعياري	الدرجة التوظيف	المتوسط الحسابي
المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي	0.59	كبيرة	3.92
المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي	0.55	كبيرة	4.14
المتطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي	0.58	كبيرة	4.19
المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي	0.90	كبيرة	4.07
لجميع فقرات الأداة	0.53	كبيرة	4.08

يشير الجدول (3) إلى أن درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة وفقاً للمعيار الذي اعتمد في تصنيف درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.53). وبالنسبة لمتطلبات التخطيط فقد جاءت المتطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث التوظيف بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العسكر (2015) التي أظهرت أن كلا من المتطلبات الإدارية والفنية حصلت على درجة كبيرة. وجاءت المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية من حيث التوظيف بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة كبيرة. كما جاءت المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة كبيرة. وأخيراً يشير الجدول (3) أن المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث توظيفها بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة كبيرة أيضاً. وقد يُعزى السبب في هذه الدرجات الكبيرة لتوظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة إلى إدراك القيادة العليا في الجامعة، وحرصها على توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، لاسيما وأن الجامعة قد حصلت على شهادة ضمان الجودة العالمية (ISO 9001:2015) في جميع مكوناتها الإدارية والأكاديمية، كما أن خمساً من كليات جامعة الزيتونة الأردنية قد حصلت على شهادات ضمان جودة التعليم

من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم الأردنية عن البرامج الأكاديمية التي تطرحها هذه الكليات. وتجدر الإشارة هنا أن معيار التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه توظيفاً فاعلاً يعد معياراً رئيساً للحصول على جميع هذه الشهادات وهذا ما يبرر توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة، والجدول (4)، (5)، (6)، (7) توضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات مجال المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي.

الدرجة التوظيف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
كبيرة	77.0	4.12	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين.	1
كبيرة	0.74	3.85	يتم تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.	2
كبيرة	0.74	3.97	يتوفر في الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3
كبيرة	0.71	4.07	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لإعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية ومتابعة تطبيقها.	4
كبيرة	0.74	3.90	تحرص إدارة الجامعة على المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي.	5
متوسطة	0.82	3.63	تأخذ إدارة الجامعة آراء المجتمع المحلي والخبراء في الاعتبار عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي.	6
متوسطة	0.88	3.61	يتم استطلاع احتياجات الطلبة ورغباتهم عند التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	7
كبيرة	0.81	4.01	تتضمن الخطة الاستراتيجية بنوداً تدعم التطوير المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة.	8
كبيرة	0.71	4.05	تهدف الخطة الاستراتيجية إلى تحفيز ثقافة الابتكار والإبداع بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	9
كبيرة	0.82	4.00	تتضمن الخطة الاستراتيجية خططا فرعية للتعاون مع المجتمع المحلي ضمن المسؤولية المجتمعية للجامعة	10

يتبين من الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (3.61-4.12). وقد تصدرت الفقرة التي تنص على " تعمل الإدارة العليا في الجامعة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين " قائمة فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى ذلك إلى توفر المحاضرات وورش العمل الداخلية والخارجية التي يشرف عليها أو يعقدها مكتب الاعتماد وضمان جودة التعليم في جامعة الزيتونة الأردنية بصورة دورية، والتي تدعم نشر وتحفيز ثقافة الجودة، ومن معاييرها الأساسية التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين في الجامعة، مما يزيد من وعي أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي. كما يتبين من الجدول (4) أن الفقرة التي تنص على " يتم استطلاع

احتياجات الطلبة و رغبتهم عند التخطيط الاستراتيجي في الجامعة " قد حصلت على أقل متوسط حسابي ضمن فقرات هذا المجال حيث بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس يقومون فصليا باستبيان رأي الطلبة حول المواد الدراسية وكفاءة المخرجات التعليمية في هذه المواد ويطورون خططا تحسينية بناء على النتائج، إلا أنهم قد لا يطلعون على نتائج استطلاعات الرأي والدراسات التي تجريها عمادة شؤون الطلبة والكليات المختلفة في الجامعة، التي تهدف إلى تعرف رأي الطلبة في جودة الخدمات الجامعية المقدمة وانطباعاتهم حول مجلس الطلبة والمناهج الدراسية والصعوبات الأكاديمية التي تواجههم، التي يتم توظيف نتائجها في التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات مجال المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي.

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
1	يوجد للجامعة رؤية واضحة ومحددة قابلة لترجمتها إلى خطط وبرامج عمل فاعلة.	4.30	0.71	كبيرة
2	يشارك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في إعداد رؤية ورسالة الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.	4.25	0.79	كبيرة
3	تتوفر في الجامعة خطة استراتيجية مكتوبة واضحة ومعتمدة.	4.46	0.66	كبيرة
4	تبرز الخطة الاستراتيجية للجامعة نتائج التحليل البيئي SWAC (بيئة داخلية - خارجية).	4.12	0.71	كبيرة
5	يتم تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة بدقة بناء على رؤيتها ورسالتها ونتائج التحليل البيئي.	4.26	0.74	كبيرة
6	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطة الاستراتيجية.	4.02	0.68	كبيرة
7	يتم تنفيذ مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال خطط تنفيذية وفقا لبرنامج زمني واضح ومحدد.	4.03	0.75	كبيرة
8	تقوم الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية-الخارجية.	3.91	0.73	كبيرة
9	تتميز الخطة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.	4.08	0.73	كبيرة
10	تحرص الجامعة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي على دراسة حاجات سوق العمل المتغيرة .	4.03	0.75	كبيرة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (3.91-4.46). وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تتوفر في الجامعة خطة استراتيجية مكتوبة واضحة ومعتمدة " على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال (4.46) ويُعزى السبب في هذه النتيجة إلى توفر خطة استراتيجية في الجامعة تم بناؤها من خلال لجنة شاركت فيها القيادة العليا في جامعة الزيتونة الأردنية، وممثلين عن جميع الكليات الأكاديمية والدوائر الإدارية، وتم تقييمها من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة قبل إقرارها النهائي، ونشرها الموقع الإلكتروني للجامعة، وتزويد جميع أعضاء هيئة التدريس بنسخ عنها. في حين يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على " تقوم الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية أثناء عملية تحليل

البيئة الداخلية-الخارجية " قد حصلت على أقل متوسط حسابي ضمن فقرات هذا المجال حيث بلغ (3.91) وبدرجة كبيرة أيضا، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تقوم بإجراء مقارنات مرجعية أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية-الخارجية، ويتم توظيف نتائج المقارنات في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة كما هو موثق في خطة الجامعة الاستراتيجية (2017-2010) إلا أن تفاصيل هذه المقارنات يطّلع عليها أعضاء هيئة التدريس المكلفون بعمل إداري ولا يتم تعميمها.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات مجال المتطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي.

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
1	تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي جميع الكليات والدوائر الإدارية في الجامعة.	4.23	66.0	كبيرة
2	تسهم الكليات والدوائر الإدارية في إعداد الخطط التنفيذية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية للجامعة.	4.15	0.72	كبيرة
3	تقوم الإدارة العليا بالإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتحديثها باستمرار .	4.23	0.71	كبيرة
4	يتم قياس درجة تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات أداء رئيسة مصاغة بدقة.	4.21	0.75	كبيرة
5	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة مع الكليات والدوائر الإدارية.	4.12	0.74	كبيرة
6	تقوم إدارة الجامعة بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.14	0.71	كبيرة
7	تنبثق عن الخطة الاستراتيجية خطط فرعية لتطوير البرامج الأكاديمية بما يتسق مع متطلبات جودة التعليم وتحديثها.	4.21	0.70	كبيرة
8	يتوفر في الجامعة تقارير متابعة دورية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للخطة.	4.15	0.75	كبيرة
9	تمتلك الجامعة خطة شاملة مكتوبة ومعتمدة لإدارة المخاطر فيها.	4.27	0.73	كبيرة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (4.12- 4.27) وبدرجة كبيرة لكل منها. وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تمتلك الجامعة خطة شاملة مكتوبة ومعتمدة لإدارة المخاطر فيها" قائمة فقرات هذا المجال وبأعلى بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، والسبب في ذلك يعود لامتلاك الجامعة فعليا لخطة شاملة لإدارة المخاطر تتم مراجعتها وتطويرها سنويا من خلال لجنة مختصة ونشرها وتوزيعها على جميع العاملين في الجامعة. وبالرغم من حصول الفقرة التي تنص على " توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة مع الكليات والدوائر الإدارية " على أقل متوسط حسابي ضمن فقرات هذا المجال، حيث بلغ (4.12) إلا أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة عليها جاءت كبيرة أيضا.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات مجال المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي.

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
1	تمتلك الجامعة سياسات واضحة لتحديد المصادر المالية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	4.50	0.85	كبيرة
2	توفر الجامعة مخصصات مالية كافية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	4.12	0.72	كبيرة
3	تسعى الجامعة للحصول على تمويل خارجي من المؤسسات المانحة العربية والدولية.	3.81	0.89	كبيرة
4	توفر الجامعة قواعد البيانات والمستلزمات التقنية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.04	0.69	كبيرة
5	تقوم الجامعة بمراجعة دورية لإيراداتها ونفقاتها وتقارنها بالموازنة السنوية المخصصة.	4.15	0.73	كبيرة
6	تطبق الجامعة نظاما للحوافز والمكافآت طويل الأمد يرتبط بالأهداف الاستراتيجية.	3.79	0.96	كبيرة

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (3.79- 4.50) وبدرجة كبيرة لكل منها. وقد تصدّرت الفقرة التي تنص على "تمتلك الجامعة سياسات واضحة لتحديد المصادر المالية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي" قائمة فقرات هذا المجال وأعلى بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وقد يُعزى السبب في حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي إلى توفر كتاب للسياسات في جامعة الزيتونة، يشمل ثمانية معايير منها: معيار التخطيط الاستراتيجي، ومعيار المصادر المالية والمادية والبشرية، ويتم سنويا إعداد الموازنات المرتبطة بالخطط السنوية التنفيذية للكليات والدوائر الإدارية وإقرار هذه الموازنات في مجالس الحاكمية، ومقارنتها مع ميزانية العام الجامعي السابق، واعتمادها في الموازنة العامة وربطها بالخطة السنوية للجامعة التي تُعد جزءا من الخطة الاستراتيجية الثلاثية. أما الفقرة التي تنص على "تطبق الجامعة نظاما للحوافز والمكافآت طويل الأمد يرتبط بالأهداف الاستراتيجية" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي ضمن فقرات هذا المجال حيث بلغ (3.79) بدرجة كبيرة، وقد تفسر استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة وهم أعضاء هيئة التدريس بأنهم يطمحون إلى تطبيق نظام أشمل يمكنهم من الحصول على المزيد من الحوافز والمكافآت.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

نص سؤال الدراسة الثاني على ما يأتي: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، يُعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال أُستخدم اختبار (ت) T-test للبيانات المستقلة، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الكلية (علمية، إنسانية)، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الكلية (علمية، إنسانية)

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
علمية	46	54.0	.060	115	76-0.	450.
إنسانية	53	4.12	.070			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فرق دال إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة تُعزى لمتغير الكلية (علمية، إنسانية) وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة العسكر (2015) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير القسم العلمي. مما يدل على أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية لا تختلف باختلاف الكلية التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس، وقد يُعزى ذلك إلى أن جامعة الزيتونة قد أولت اهتماماً واضحاً في نشر وتجذير ثقافة التخطيط الاستراتيجي بوصفه معياراً رئيساً في مسيرة الجامعة باتجاه ضمان جودة التعليم، كما أنه يُعد ركيزة أساسية في تطور الجامعة وسلامة سير العملية التعليمية فيها، وتم عقد العديد من المحاضرات والورش التدريبية لتأهيل موارد بشرية داخل الكليات العلمية والإنسانية على حد سواء، تكون قادرة على بناء رؤية ورسالة الكلية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط التنفيذية ومتابعة تنفيذها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

نص سؤال الدراسة الثالث على ما يأتي: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، يُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية والجدول (9) يبين ذلك. كما استخدم تحليل التباين الأحادي، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المستوى الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ	15	3.94	.670
أستاذ مشارك	28	4.22	3.50
أستاذ مساعد	57	14.0	1.14
مدرس	17	3.87	.610
المجموع	117	04.0	.900

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية.

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.60	0.629	0.516	3	1.549	بين المجموعات
		0.821	113	92.742	داخل المجموعات
			116	94.291	المجموع

يلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العسكر (2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة العلمية. وقد يُفسر ذلك بأن خطة جامعة الزيتونة الأردنية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس فيها باتجاه امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي تشمل جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

نص سؤال الدراسة الرابع على ما يأتي: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية، يُعزى لمتغير التكلفة بالعمل الإداري (مكلف بعمل إداري إضافة لعملي الأكاديمي، غير مكلف بأي عمل إداري)؟

وللإجابة عن هذا السؤال أستخدم اختبار (ت) للبيانات المستقلة، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير التكلفة بالعمل الإداري، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بحسب متغير التكلفة بالعمل الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية
330.	.980	115	51.3	204.	35	مكلف بعمل إداري إضافة لعملي الأكاديمي
			.620	24.0	82	غير مكلف بأي عمل إداري

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فرق دال إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة تُعزى لمتغير التكلفة بالعمل الإداري. مما يدل على أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية لا تختلف باختلاف الموقع الذي يشغله عضو هيئة التدريس أو إذا ما كان مكلفاً بعمل إداري، وقد يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة الأردنية يسهمون في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة والكليات من خلال اللجان المختلفة التي ينتسبون لها على مستوى الأقسام والكليات والجامعة، مما يجعلهم

عناصر فاعلة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفهم متطلباته وتقدير توافرها حتى وإن لم يشغلوا مناصب إدارية، ولذلك اتسقت إجاباتهم مع أعضاء هيئة التدريس المكلفين بعمل إداري.

التعقيب العام على نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت كبيرة بصورة عامة، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وحصل مجال المتطلبات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي على أعلى متوسط حسابي في استجابات أفراد عينة الدراسة، تلتها المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي، وجاءت المتطلبات المادية في المرتبة الثالثة من حيث التوظيف بينما جاءت المتطلبات البشرية في المرتبة الرابعة. كما أظهرت النتائج أنّ درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي لا تختلف باختلاف نوع الكلية (علمية/ إنسانية) أو باختلاف الرتبة الأكاديمية أو التكليف بالعمل الإداري.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على استدامة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- إجراء المزيد من المقارنات المرجعية والدراسات أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية-الخارجية وتعميمها.
- اعتماد نظام ومخصصات مالية كافية للحوافز والمكافآت طويل الأمد وتعميمه على أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- إجراء المزيد من الدراسات لاستطلاع احتياجات الطلبة ورغباتهم عند التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

المصادر والمراجع

- أحمد، عماد الدين. (2015م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي).
المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد(19)، ص 4-30.
- بدرخان، سوسن. (2016م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بني حمدان، خالد، وإدريس، وائل. (2009م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية.
- جمعة، السيد. (2012م). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات. مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد الخامس، العدد (5) ص 262-292.
- جعفر، يونس. (2017م). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد(1)، ص 293-324.
- الحايك، أريج. (2018م). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حلس، سالم. (2013م). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد(13)، ص 129-150.
- حوامدة، باسم. (2017م). أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خطتها الاستراتيجية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد(3)، ص 13-36.

دودين، أحمد. (2012م). درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات

الأردنية

الخاصة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد(1)، ص 134-162.

الزعيبي، عطا. (2014م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية، العدد(16)، ص 307-322.

زيدان، أسامة. (2012م). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات.

المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(32)، ص 71-102.

الصالح، محمد؛ ومحاسنة، جمال؛ وعيسى، عبدالناصر . (2017م). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف. مجلة كلية التربية، العدد(176)، ص 657-710.

الصانع، خولة. (2013م). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي

وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبيد، حنان؛ والقصار، رائدة؛ والرويلي، عطا الله. (2017). الحاكمة وواقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن.

مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية (مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي)، ص 19-39.

عبيدات، تركي. (2012م، 10/30-11/1 نوفمبر). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد

اتجاهاته وسياساته المستقبلية. ورقة مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في

مجالات التعليم العالي، الأردن: جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

العسكر، عبد العزيز. (2015م). متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد(49)، ص 1-

27.

الغوطي، محمود. (2017م). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

الفهري، مصطفى، وشقوف، محمد. (2017م). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في

التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم

العالي، المجلد العاشر، العدد(28)، ص 125-154.

القحطاني، منصور ، والبحيري، السيد. (2014م). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية

مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، مجلد(3) العدد(12)، ص 1-45 .

2019/1/31 الموقع: <https://platform.almanhal.com/details/article/56569>

الكرخي، مجيد. (2016م). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. الأردن، عمان: المعزز للنشر والتوزيع.

المطيري، عبيد. (2013م). متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

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

Auso, K. A., Nuree, A. S., & Hamdi, F. M. (2017). Strategic Planning and Its Role in Achieving the Entrepreneurial University requirement: An Analytical Study in the Dohuk Polytechnic University. International Journal of Innovation and Applied Studies, vol.20, p 881-891.

- Hassanien, M. A. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, vol. 23(2), p1-11.
- Hu, j., Liu, h., Chen, y., Qin, j. (2018) Strategic Planning and the stratification of Chines higher Education institutions. *International Journal of Educational Development*, vol. (63), 36-43.
- Office of Health Statutory Agencies. (2015, June). Strategic plans: minimum requirements Checklist. Retrieved November 8, 2018, from: https://www.health.qld.gov.au/data/assets/pdf_file/0026/357155/sp-reqsv2.pdf.
- Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, vol. 11, p 1887-1894.
- Savenkova, L. G., & Olesina, E. P. (2018). Strategic Planning as a Factor of Improvement of Contemporary Education Quality Management. *Calitatea*, vol.19, p 82-87.
- Srinivas Rao, A. B., Kumar, P. M., & Aithal, P. S. (2015). Strategic Planning in Higher Education Institutions: A Case Study of SIMS-VISION 2025. *International Journal of Educational Science and Research (IJESR)* Vol. (5), Issue 2, Apr 2015, 29-42.
- Yudatama, U., & Sarno, R. (2016, January). Priority determination for higher education strategic Planning using balanced scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University) In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 105, No. 1, p. 012040).