

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في  
الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The Strategic Planning and Its Relationship to the  
Harmonizing Of the Educational Outputs in the Private  
Jordanian Universities in the Capital Governorate Amman  
from the Viewpoint of Faculty Members**

إعداد

سارة غازي جميل الرواشدة

إشراف

الدكتور أمجد محمود محمد درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير  
في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا "سارة غازي جميل رواشدة" أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكتروني للمكتبات، او المنظمات، او الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سارة غازي جميل رواشدة

التاريخ: 9 / 6 / 2020م

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واجيزت بتاريخ: 2020/06/09

اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د.عثمان ناصر منصور	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د.أمجد محمود درادكة	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د.سامح محمد محافظة	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

## شكر وتقدير

بداية أشكر الله عز وجل على توفيقى واعانتى لأكمل هذه الدراسة.  
وانتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى مشرفى الفاضل الدكتور **أمجد محمود درادكة** الذي تواضع لقبول  
الإشراف على رسالتى وتابعها بالسؤال والتوجيه  
والتصحيح فكان له عظيم الأثر فى نفسى حتى ترى هذه الرسالة النور وهذا ما هو الأفيض من  
مكارم العلماء والنبلاء  
كما وانتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعتى الحبيبة جامعة الشرق الأوسط والقائمين عليها رئيساً  
وأعضاء وإداريين وأكاديميين أدامها الله منارة للعلم.  
كما اتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الاساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة وذلك  
لتفضلهما بالموافقة على مناقشة الرسالة، وعلى ملاحظاتهم التى ساهمت فى اثرائها.

لكم كل الشكر والعرفان.

الباحثة

## الإهداء

إلى من قامت بوضعي على بداية هذا الطريق.... وشجعتني لاكملة واستمر به بكل عزم واجتهاد  
..... إلى من كانت الداعم الاول في مسيرتي وطريقي نحو حلمي.... ومن كانت تقدم لي دون  
إنتظار مقابل... وكل ما تريد لي هو الافضل (بسمه ابو هزيم) والدة زوجي أقدم لك هذه الرسالة  
المتواضعة عليها تعبر عن جزء ولو بسيط من امتناني وعرفاني بما قدمته.

إلى صاحب القلب الدافئ والكلمة الحنونة إلى من علمنا أن الحلم مهما كان ليس من الصعب  
الوصول له.... والسمو به إلى الشخص الراقى بخلقة وكلامه (عزام القيسي) والد زوجي. لك من  
الاعماق كل الحب.

## الباحثة

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تقويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الاهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	هدف الدراسة وأسئلتها
6.....	أهمية الدراسة
7.....	مصطلحات الدراسة
8.....	حدود الدراسة
8.....	محددات الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

9.....	أولاً: الأدب النظري
16.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
24.....	التعقيب على الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

26.....	منهج الدراسة
26.....	مجتمع الدراسة
27.....	عينة الدراسة
28.....	أداتا الدراسة

29	صدق أدواتي الدراسة
36	ثبات أدواتي الدراسة
38	متغيرات الدراسة
38	المعالجة الإحصائية
39	إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

41	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
48	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
85	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
89	ثانياً: توصيات الدراسة

#### قائمة المراجع

90	المراجع العربية
93	المراجع الأجنبية
95	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع افراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الاكاديمية وسنوات الخدمة.	27
2-3	معاملات ارتباط فقرات اداة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه.	30
3-3	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.	33
4-3	معاملات ارتباط فقرات اداة مواءمة المخرجات التعليمية بالدرجة الكلية المنتمي إليه.	34
5-3	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة مواءمة المخرجات التعليمية.	36
6-3	معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ الفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة.	37
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	41
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية الاستراتيجية	43
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرسالة الاستراتيجية	44
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهداف الاستراتيجية	45
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي	46
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخيار الاستراتيجي	47
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة مستوى مواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	48
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة المستوى النوعي للخريجين.	49
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي.	50



رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل.	52
17-4	معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواعمة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	53
18-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لآثر النوع الاجتماعي على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	55
19-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لآثر الكلية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	56
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر الرتبة الاكاديمية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	58
21-4	تحليل التباين لآثر الرتبة الاكاديمية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	59
22-4	نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفية (scheffe) حسب متغير الرتبة الاكاديمية.	60
23-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر سنوات الخدمة على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	63
24-4	تحليل التباين الاحادي لآثر سنوات الخدمة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	64
25-4	نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفية (scheffe) في حسب متغير سنوات الخدمة.	66
26-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لآثر النوع الاجتماعي على درجو مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	70

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " t " لأثر الكلية على درجة مواءمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	27-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الرتبة الاكاديمية على درجة مواءمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	28-4
74	تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الاكاديمية على درجة مواءمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	29-4
76	نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفية (scheffe) في حسب متغير الرتبة الاكاديمية.	30-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على درجة مواءمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	31-4
79	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة مواءمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	32-4
80	نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفية (scheffe) في سب متغير سنوات الخدمة.	33-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
96	اداتا الدراسة بصورتيهما الاوليتين	1
102	قائمة بأسماء المحكمين	2
103	اداتا دراسة بصورتيهما النهائيتين	3
109	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان	4
110	البراءة البحثية	5

## التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

اعداد

سارة غازي جميل رواشدة

اشراف

الدكتور أمجد محمود محمد درادكة

الملخص

تهدف الدراسة استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية لدى الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة. وقد استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، طبقت على عينة (400) عضو هيئة تدريس.

واظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية بمقدار (77%)، كما أشارت النتائج وجود فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، لصالح الكليات الإنسانية وأستاذ مساعد و10 سنوات فأكثر على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس. وكما أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى مواءمة المخرجات التعليمية تُعزى لمتغيرات الجنس الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، لصالح الذكور، والكليات الإنسانية، وأستاذ مشارك، و10 سنوات فأكثر على التوالي.

وأوصت الدراسة ب: اقامة ندوات وورش عمل في مختلف مجالات التدريب والتنمية البشرية، الاهتمام بالمخرجات التعليمية واعتبارها أحد اهم الركائز لسوق العمل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المخرجات التعليمية، الجامعات الاردنية الخاصة، محافظة العاصمة عمان، أعضاء هيئة التدريس.

٢

# **The Strategic Planning to the Harmonizing Of the Educational Outputs in the Private Jordanian Universities in the Capital Governorate Amman from the Viewpoint of Faculty Members**

**Prepared by:**

**Sara Ghazi Jameel Rawashdeh**

**Supervised by:**

**Dr.Amjad Mahmoud Mohammad Daradkah**

## **Abstract**

This study aims the investigations of the relationship between the level of applying the strategic planning and the level of output in the private Jordanian universities .Although the difference in sex, collage\_ grade, years of work. So we used the researching description and associative researching method and using this Questionnaire as a method to collect the data which applied on 400 instructional members.

The study showed that applauding level of strategic planning is high.and the level of appropriating of output is middle. It also showed the result of associative relationship with a positive statistic between the level of applying the strategic planning and the level of output in a mount (77). The results that there are many statistic differences of the level strategic planning refers to changing of college, academic grade, and years of work to humanity collages, assistant professor and at least ten years respectively. But there aren't any differences about sex depending on statistic range.

The results pointed to some differences which connect with statistic of level the appropriating output refers to all sex changing, academic degree and years of work for males the humanity collages ,assistant professor and at least ten years respectively.

Depending of the results of this study, reaching to these recommendations Making many different seminars and workshops in many different fields in training and human development. Concerning about output and considering it as .The most important pillars of Job market.

**Keywords: Strategic planning, Educational output, Private Jordanian universities Capital city Amman. Instructional members**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

نظرا لسرعة تطور المنظومة الحياتية، ودخول التكنولوجيا للحياة اليومية، وارتفاع نسبة المقبلين على استخدام الطرق الحديثة في التعايش، فرض على افراد المجتمع نمط جديد ومرهق، هذا لأن افراد المجتمع لم يعتادوا مسبقا على التعايش تحت وتيره من الضغوطات، ومتطلبات الحياة المعاصرة.

ولمسايرة هذا التطور وسرعة وتيرة التكنولوجيا ونمط الحياة المعاصر كان لا بد من وجود حل، لهذه الأزمة، ومع تطور المنظومة الحياتية أجبر الفرد على إيجاد نوع من التكيف مع وتيرة حياته، ولهذا اتجه الفرد لتنظيم وتقسيم ضيق الوقت " في العصر الحالي " لمسايرة الضغوطات اليومية والالتزامات الحياتية والعملية، لذلك اتجه الفرد لإيجاد نوع من الانضباط والالتزام، بحيث يكون بمقدور الفرد تكثيف الإنتاجية في زمن قصير، وهنا كانت الوسيلة الوحيدة ليكون ما سبق ذكره على أتم وجه " نسيباً " هو التخطيط.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أبرز الطرق الإدارية وهو الأسلوب الأمثل لتفعيلها، لأنه لا يمكن لنا أن نتخيل أي مؤسسة تعليمية تقوم بأعمالها ومختلف نشاطاتها بدون تخطيط مسبق لرسالتها وأهدافها ورؤيتها، وأن تتصرف بعشوائية مما يجعلها عرضة للمشكلات والازمات، ولذا فإن

الحل لهذه المشكلات وتفاديها يكون عبر التخطيط الاستراتيجي لأنه وعلى المدى الطويل

يحقق الأهداف طويلة المدى، وكيفية تحقيقها (أبو حليمة، 2013).

ويؤكد الدجني (2011) على أن الأداء ليكون على أكمل وجه بالمعايير والمؤشرات المطلوبة لا بد من الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي، ليكون الأساس سليماً وصلباً لكل عناصره والتي تتمثل بتخطيط العمليات والسياسات، وتطوير الهيكل، والاستفادة من الموارد المالية والبشرية والقيام بتطويرها، بما يضمن تحقيق الأهداف على المدى البعيد، ضمن أسس مبنية على المبادئ والركائز التي يقوم بها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، لتحقيق كل أهداف هذه الخطة.

وذكر السباعوي (2003) أن التخطيط الجيد هو أداة حيوية وعنصر رئيسي لنجاح الطلبة، ويعد الركيزة الأولى لكل الركائز التي يتبعها الإنسان، وهو البداية لتحقيق الهدف، لأنه نشاط عقلي مستمر، يسبق كافة الأنشطة الأخرى، وهو معتمد بشكل كامل على جمع المعلومات، والبيانات، والقيام بتحليلها حتى نصل إلى أفضل النتائج لمعرفة ما يجب فعله، وأفضل وقت للتنفيذ ضمن توقيت مستقبلي يتوقع موعد حدوثها.

كما أكدت نتائج الكبيسي وحسين (2013) على دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إيجاد حلول لمختلف الأزمات، وإحداث التغييرات الإيجابية المرجوة في المنظمة.

وأكد الأخر (2004) أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أسس النجاح، لأنه يساعد على توضيح الأهداف وتحديدها، وكذلك يوضح المراحل التي يجب القيام بها للوصول إلى هذه الأهداف،

ويحتاج نظام التعليم العالي إلى عناية أكثر من ناحية الدراسة الدقيقة، ومن حيث المكونات ومدى علاقتها بجودة العملية التعليمية بشكل عام، وجودة مخرجاته بشكل خاص، على اعتبار أن المخرجات التعليمية هي الحصيلة النهائية التي تسعى كل الأنظمة التعليمية إلى تحقيقها، ويجب القول أنه لا يوجد نظام تعليمي تربوي موحد صالح لجميع المؤسسات التعليمية، لأنه يختلف من

واحدة للأخرى بناءً على إختلاف توجه تلك المؤسسة، وإمكانياتها وتخصصاتها والظروف المحيطة بها وأهدافها، لكن هذه الإختلافات من شأنها أن تمثل وسائل دعم قوية للمساهمة في تحسين المخرجات التعليمية (Tribus, 2009).

ويوجد تنافس كبير جداً في سوق العمل وهذا التنافس على جودة المخرجات التعليمية وليس على إنتاجها فقط، لأن سوق العمل ليس بحاجة إلى كوادر مجهزة علمياً، لكن يجب أن يتواجد في هذه الكوادر مهارات وقدرات مختلفة ومتنوعة حتى يترسخ داخل كل طالب معنى المواطن الصالح والذي لا تزدهر مختلف الأوطان إلا به (عبيدات وسعادة، 2010)

وفي ضوء ما تقدم على أعضاء الهيئة التدريسية إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المخرجات التعليمية، ودفع المؤسسات التعليمية والتربوية إلى الأمام والارتقاء بها والرفع من مستواها، فارتأت الباحثة دراسة "التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

### مشكلة الدراسة

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أهم وظائف الإدارة، وهو الطريقة المثالية لتفعيل الأسلوب الإداري على أكمل وجه، فلا يمكن لنا أن نتخيل مؤسسة تعليمية تقوم بنشاطها ومختلف أعمالها بدون تخطيط مسبق لرؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأن تكون معتمدة على العشوائية التي تجعلها معرضة للأزمات والمشكلات، لذا وتجنباً لهذه الأزمات توجب وجود التخطيط الاستراتيجي والذي يضمن وجود أهداف طويلة المدى لتحقيق مختلف الأهداف مثل تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، مرشد لاولويات إستخدام الموارد، المساعدة في توحيد توجهات المنظمة، تقديم نظام



للتفكير طويل الأمد للمنظمة، وسيلة تعليميو وفرصة متبارلة للتفاعل الشخصي (أبو حليلة، 2013).

ولكثرة المؤسسات التعليمية وتميزها واختلافها، فلم يعد يكفي إنتاج مخرجات تعليمية وحسب بل لا بد من مراعاة جودة المخرجات، ولهذا يجب على المؤسسة الحرص على المهارات والقدرات التي لا يستطيع الطالب التميز بدونها، لتحقيق التقدم والنماء والازدهار والتركيز على مهارات التواصل الفكري، والتحليل المنطقي، وتعليم اللغات، والثقافات المختلفة والحرص على تعليم الطالب المهارات الإلكترونية، والعمل الجماعي، والاجتماعي، والمبادرة، والإبداع. وأن المؤسسات التي لها القدرة على فهم سوق العمل واحتياجاته يكون لديها تطور ملحوظ بالتأثير في مؤسسات البحث العلمي، والإضافة للمجتمع المحلي، والإسهام بتقديم الاستشارات للقطاعات العامة، والخاصة (محمد، 2018).

وتشمل عملية تحسين المخرجات التعليمية تنمية متكاملة وشاملة، وهي عملية تم التخطيط لها مسبقاً من قبل التعليم العالي، للارتقاء بمخرجات التعليم العالي التعليمية، وبما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، وهي تظهر الإمكانيات الكامنة عند الطلبة، وإيجاد وضع أفضل لهم ضمن إطار المجتمع الذي يعيشون فيه، بما يكفل لهم حياة كريمة، لذا فإن عملية تحسين نوعية المخرجات التعليمية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والعلمي الممنهج، ولكي تصل إلى كل الأهداف المرجوة، ويكون هناك طلبة قادرين على التفاعل مع مختلف تحديات الحياة، ومواجهة التغيرات بشكل إيجابي فعال، وبالتالي تلبية حاجة سوق العمل من الطلبة الخريجين الأكفاء (National

Quality Assurance and Accreditation, 2004)

## هدف الدراسة واسئلتها

تهدف الدراسة استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى مواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة، في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية،

وسنوات الخدمة؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة لمستوى مواءمة المخرجات التعليمية لسوق العمل

في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية،

والرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة؟

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة بموضوع التخطيط الاستراتيجي على المعايير والأسس الدقيقة في الجامعات الأردنية الخاصة على وجه الخصوص وحاجة المجتمع الأردني بعمومه في ظل الأوضاع الحالية التي تشهد تطور كبير في الجامعات الأردنية الخاصة، ومخرجاتها التعليمية، وندرة ما كتب فيها عن هذا الموضوع ولحاجة المكتبات العلمية لمواضيع مشابهة.

لذا فإنها تنقسم إلى أهميتين هما:

### أولاً: الأهمية النظرية

هذه الدراسة تحاول معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمخرجات التعليمية.

– إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.

– تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بدور التخطيط الاستراتيجي والمخرجات التعليمية التي من الممكن أن يستفيد منها كل من له اهتمام أو ميول نحو موضوع هذه الدراسة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:

– يؤمل ان تفيد هذه الدراسة موظفي الجامعات الأردنية الخاصة من خلال اظهار أهمية العلاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة وتطوير المخرجات التعليمية.

– قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات المختلفة.

– قد تفيد أصحاب القرار التعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

### مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات التالية:

### 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).

ويعرف إجرائياً بأنه تصور أو نظرة مستقبلية يقوم به المسؤولون، 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 الاردنية الخاصة من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على استبانة التخطيط الاستراتيجي المعدة لهذا الغرض.

### المخرجات التعليمية

"المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تسعى المؤسسة التعليمية إكسابها للطلبة، من خلال منهاجها المقررة عند اكمالهم البرامج التعليمية الأكاديمية المرتبطة برسالتها، وتعكس معايير

عالمية في مستوى مناسب، يعبر عنها بنتائج وليس بشكل أنشطة تعليمية أو منهج دراسي" (ساري، 2011).

وتعرف المخرجات التعليمية إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصلت عليها الجامعات الأردنية الخاصة من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على استبانة مواعمة مخرجات العمل المعدة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الرسالة الحالية بالآتي:

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

**الحدود الزمانية:** الفصل الثاني من العام الجامعي 2019/ 2020.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

**الحدود الموضوعية:** اقتصر على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواعمة

المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس.

### محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

مدى دقة الصدق والثبات لأدوات البحث، مدى الدقة والموضوعية في استجابة افراد العينة، لا

تتطبق نتائج هذه الدراسة واجراءاتها الا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية، وكما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

لقد أدى التزايد في المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها إلى تزايد الوعي والإدراك في الجامعات عبر الاستعداد والتأهب ويكون ذلك من خلال الخطط الاستراتيجية والتي من شأنها أن تساعد كثيراً بحل هذه الأزمات، لا فإن عملية الإدارة التعليمية وكل ما فيها من جهد، وتنظيم للمعلومات واتخاذ لمختلف القرارات لا يمكن أن تحقق غاياتها. أو أن تجني ثمارها إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي والذي من شأنه أن يحسن سير العملية التعليمية بكافة جوانبها، خاصة تلك المتعلقة بالطلبة من خلال العلم الذي تعلموه والمخرجات التعليمية التي قاموا باكتسابها.

وكانت المرة الأولى التي ظهر فيها مصطلح التخطيط في عام 1910م في مقال لنمسوي اقتصادي (كريستيان شويندر). وبعد ذلك كثر استخدامه بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م. وعلى الرغم أن التخطيط كعلم هو في الحقيقة بداية حديثة نسبياً لكن التخطيط كتطبيق هو قديم قدم الحياة الإنسانية، مثلاً اتخاذ الإجراءات في الوقت الراهن لجني ثمار في المستقبل إحدى الاستراتيجيات الممتدة عبر التاريخ وعبر العصور (الكرخي، 2018: 17).

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هو "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين، 2002: 160)

عرفه العزاوي (2009: 4) بأنه " عملية متواصلة ونظام يقوم به الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه". ويمكن الاستنتاج مما سبق أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تشكيل صورة مستقبلية وكذلك الطريقة والكيفية التي سيتم من خلالها تطبيق وتنفيذ هذه الصورة بما يتناسب مع الأولويات والإمكانيات والموارد المتوفرة.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تصل إلى أهدافها وأن تحقق المستوى المرجو منها دون أن تعي أهمية التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن من شأن التخطيط الاستراتيجي أن يشجع المؤسسة التعليمية على التعاون بين أفرادها، وأن تكون المسئولية مقسمة على أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى وضع أهداف بغية تنفيذها على أكمل وجه وأفضل نتائج.

ومن هنا تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات (عبد المنعم والمبيضين 2012):

أن نضع إطاراً عاماً لتحديد التوجهات المستقبلية للجامعات، أن نشجع الجهات المشرفة في الجامعات ان تعمل معا وان تشارك في وضع رؤية مشتركة وموحدة للجامعات، أن تكون الرؤية

واضحة والأهداف والغايات المستقبلية لكل المستفيدين والقائمين على هذا القطاع، أن يكون هنالك دور لمشاركة فئة كبيرة من فئات المجتمع في وضع الاستراتيجية، أن نرفع درجة الوعي بأهمية رفع الكفاءة الإدارية والتغيير ليكون هنالك النتائج المرجوة، المساعدة في ابتكار حلول وطرق عمل جديدة لتحسين مستويات الأداء، وأن نحدد التحديات التي تواجه النظام التعليمي ومجالات التغيير وأن نضع الحلول الأنسب لعلاجها. كما وأن التخطيط الإستراتيجي يفيد في إعداد كوادر للمستويات الإدارية العليا من خلال المشاركة والتدريب على التفكير وطرق حل المشكلات التي قد تواجههم، كما وأنه يساعد في تدريب الكوادر والمديرين ليكونوا قادة أكفاء بإستطاعتهم تحمل المسؤوليات على كافة الأصعدة.

ومن هنا يتضح لنا أن التخطيط الإستراتيجي 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 مع الكوادر البشريو والمادية.

وتعد الجامعة أحد أهم الدعائم الرئيسية التي تركز عليها آمال المجتمع في تحقيق التنمية، وذلك لدورها المهم في إعداد الكوادر البشرية، وبناء الإنسان، ونشر المعرفة وتطوير مختلف العلوم، وقد أثبتت الجامعة قدرتها على التغيير للجماعات والأفراد، وتحقيق أهدافها وتقوم بوظائفها على أكمل وجه (الألفي، 2014).

### فوائد التخطيط الاستراتيجي

أورد الكرخي (2018) أبرز فوائد التخطيط الاستراتيجي

1- يوضح لنا المستقبل، ويمكن أن يتوقع الأحداث ويتجهز لها، وذلك يساعد على التهيؤ والاستعداد واتخاذ إجراءات من شأنها أن تواجه المشكلات المستقبلية.



- 2- تعزيز العمل الجماعي بين موظفي المؤسسة واكتساب الخبرة لكافة أفرادها حيث أنهم يساهمون في وضع الاستراتيجية ورصد أهدافها.
- 3- تحسين المنظمة وأدائها من خلال كشف الصعوبات والمعوقات والتعامل مع المتغيرات والظروف بكفاءة وسرعة.
- 4- يدفع التخطيط الاستراتيجي لارتقاء مستوى اتخاذ القرار وصنعه.
- 5- العمل على زيادة دراسات المؤسسة وبناء قاعدة معلوماتية للجانبين الداخلي والخارجي.
- 6- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تناسق وتكامل الأنشطة في المؤسسة وذلك من خلال إيجاد طرق عمل متناسقة بعيدة عن التضاد والتضارب.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي

لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون دائماً على أكمل وجه، دون تواجد صعوبات ومعوقات قد تؤخر من إظهار نتائجه.

يواجه التخطيط الكثير من المصاعب والعثرات ومن أبرزها (عبد الرحمن، والدباس، 2019):

المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية.

بالإضافة لعدم الدقة في المعلومات والبيانات، وكذلك عدم الصحة في الإفتراضات والتوقعات، إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى المعارضة من قبل العاملين للخطة وكيفية تنفيذها، الإعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة الإستراتيجية، عدم مراعاة أن الواقع قابل للتغيير مثل الوضع الإقتصادي والمالي للمؤسسة، الإعتقاد الخاطيء أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية الجهات العليا فقط.

## أهمية المخرجات التعليمية

ان التحدي الذي يواجه مؤسسات التعليم العالي هي الفجوة المتواجدة بين مستوى المخرجات وبين احتياجات سوق العمل، إن معظم الخريجين يبتعدون قدر المستطاع عن العمل المنتج لأن معظم تعليمهم يركز ويهتم بالجانب النظري فقط، لذا فإنه من الضروري ان يكون هناك تناسق بين الطلب على القوى العاملة وحاجة سوق العمل، لأن هذه الإحتياجات تساعد على تغذية التعليم العالي (جونس، 2000)

هناك مدخلات لا بد من تواجدها لاكتمال عملية المخرجات التعليمية بشكل صحيح وأهم هذه المدخلات وأبرزها هي (دليل كتابة مخرجات التعلم، 2016):

1- **عضو هيئة التدريس:** أن ينظم أعماله بما يتناسب مع اكتساب الطلبة لنواتج تعليمية تكون غير عشوائية، وأن تساعد المخرجات التعليمية في التركيز على الأولويات بما يتفق واحتياج الطلبة، كذلك اختيار المحتويات الدراسية بعناية بما يتفق مع الظروف التي ستواجه الطالب لاحقاً، وأن يكون هناك استخدام لخطة إستراتيجية تمكن الطالب من اكتساب مخرجات تعليمية، وأن تكون أنشطة التعلم محددة وتحقق الأهداف المرجوة، وطرق التقويم يجب أن تكون منطقية ومناسبة حتى يستطيع الطالب اكتساب المخرجات التعليمية.

2- **الطالب:** الحصول على أفضل تعليم، بحيث يكون التوجه سواء من إدارة الجامعة أو من أعضاء الهيئة التدريسية مسخرة لكي يكتسب الطالب المخرجات التعليمية، وأن يتعلم الطالب ذاتياً في إطار أهداف معينو وواضحة، نظراً لميوله واستعداداته، كذلك في سبيل تحقيق أفضل المخرجات التعليمية لا بد من تعاون نشط بين الطالب وعضو الهيئة التدريسية.

**3- الجامعة:** ضمان الجودة للجامعة، وأن يكون جهد العاملين في الجامعة موحداً ومتساوياً لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق رسالة ورؤية الجامعة ضمن إطار مخرجات تعلم الطلاب، كذلك أن تعرف الجامعة نقاط القوة وتدعمها ونقاط الضعف وتقوم بمعالجتها، بالإضافة إلى تساوي الفرص للطلبة على رغم من اختلاف الكليات والتخصصات.

**4- المجتمع الأردني:** أن يكون هناك ثقة من المجتمع الأردني في الجامعات أن ابناءؤهم يتلقون التعليم والتدريب الذي يلبي احتياجات سوق العمل، ومحاولة الرفع من مستوى المهن، توفر فرص عمل لأبناء المجتمع الأردني وبالتالي ينعكس على دخل الفرد والارتقاء بالمجتمع، تنمية القيم والانتماء والمواطنة لدى أبناء المجتمع الأردني.

#### خصائص المخرجات التعليمية وانواعها:

يرى زيبي (1433هـ) بأن خصائص المخرجات التعليمية تتمثل ب: أن تكون محددة وغير مبهمة، ويمكن لنا أن نقيسها ونلاحظها، ولا تركز على نشاط الطالب وإنما على سلوكياته. ومن الممكن تطويرها وتحويلها، وتمثل مهارات علمية معرفية ومهارات عامة تمثيلاً واسعاً

للمخرجات التعليمية أربعة مجالات (وزارة التعليم العالي العراقية، 2016)

1. الفهم والمعرفة: حصيلة المفاهيم والمعلومات التي من المتوقع أن يتم اكتسابها من خلال الطالب بعد الانتهاء من دراسته.
2. المهارات الذهنية: والتي يكتسبها الطالب عند إكماله للدراسة مثل: المناقشات، الاستنتاجات، تحديد المشكلات، والتوصل إلى حلول.
3. المهارات العملية والمهنية: وذلك يعني قدرة الطالب على استخدام حصيلته المعرفية في تطبيقاته العملية أو المهنية، والتي يتم اكتسابها بعد إنهاء المرحلة الدراسية بنجاح.

4. المهارات العامة: وهي غير مختصة بمقرر دراسي أو مادة، مثل: مهارات القيادة، العمل ضمن فريق، حل المشكلات، الاتصال والتواصل.

#### مستويات المخرجات التعليمية:

تحدد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2016) مستويات المخرجات التعليمية:

**مستوى الجامعة:** وتعرف بمخرجات تعلم الثقافة العامة ويجب على جميع الطلبة في الجامعة أن يحققوها، بغض النظر عن تخصصاتهم، مثل: الفهم والمعرفة بمفهوم حقوق الإنسان.

**مستوى الكلية:** تضع الكليات مخرجات تعليمية مشتركة لجميع الطلبة الملتحقين بالبرنامج الأكاديمي، مثل اشتراك كليات العلوم التربوية بمخرجات تعليمية مختلفة عن طلبة تخصصات الهندسة.

**مستوى البرنامج الأكاديمي:** وهنا يتم التركيز على تخصص معين، مثل: اللغة العربية، والتاريخ، والتربية.

**مستوى المنهج الدراسي:** وهنا تكون المخرجات التعليمية محددة ودقيقة ومرتبطة بشكل مباشر بالمنهاج الدراسي

ومن هذه الدراسة سنقوم الباحثة بمحاولة الأهتمام أكثر بالمخرجات التعليمية ومحاولة إعطاء المخرجات التعليمية أهمية أكبر بحيث تكون أحد أهم ركائز التعليم الجامعي بما يتوافق وسوق العمل.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

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

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

وهدف دراسة كاوبورن (Cowburn, 2005) التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، أجريت الدراسة على عينة مكونة من خمسين مؤسسة، وكانت أبرز النتائج أن الجامعات البريطانية لا تمارس التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية المتاحة.

وهدف دراسة ويلكنز (Wilkins, 2006) إلى تحديد التأثيرات على التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (21) فرداً من القادة التربويين، وكانت المقابلة هي أداة الدراسة المستخدمة، وكانت أهم النتائج أن البيئة المحيطة بالمؤسسة تؤثر في التخطيط الاستراتيجي فيها.

وهدف 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 (246) مديراً من المؤسسات الدولية في أميركا، وكانت الأداة المستخدمة للدراسة هي الاستبانة، وأبرز النتائج كانت أن التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات.

وأجرى كينيانجوي وجوما (Kinyanjui & Juma, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى أثر تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج دراسة حالة في جامعة نيروبي في كينيا، على عينة مكونة من (59) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات.

كما هدفت دراسة (Zincirli & Ozer, 2015) إلى تحديد المشاكل التي تنشأ أثناء وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين المؤسسات التعليمية في ديار بكر في تركيا . على عينة مكونة من ثمانية مشرفين تربويين، و(45) مدير مدرسة، و(15) مساعداً و(36) معلماً، وستة عاملين في المديرية الإقليمية للتعليم الوطنية، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة للدراسة، وكانت أبرز النتائج نجاح الخطط الاستراتيجية كان قليلاً، بسبب عدم معرفة قيمة هذه الخطط وعدم القيام بها على أكمل وجه .

وهدفت دراسة الغيلي والشريمي (2016) التعرف إلى مدى تنفيذ معايير الجودة الشاملة بناء على النموذج الأوروبي في التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا في جمهورية اليمن، وأجريت الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عمدية؛ واستخدمت الإستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة. وأن هناك دوراً للإدارة العليا والعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما وأن أغلبية المشاركين في العينة كانوا من الذكور، وعدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الابعاد المختلفة حسب العمر وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة الفقهي وشفلوف (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) عضواً، 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.

هدفت دراسة إبراهيم والبوسعيدي والبلوشية (2017) إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين المتابعين للمدارس الخاصة في سلطنة عمان، وقد تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت 100 فرد، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم النتائج التركيز على معوقات التخطيط الاستراتيجي والمتعلقة بالسلطات التعليمية العليا وطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي والمعوقات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لكن توجد في متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة لصالح اكثر من 10 سنوات، ومتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

كما هدفت دراسة بخيت (Bakhit, 2017) إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي والتوصل إلى طرق الادارة الوقائية في عملية التخطيط، والوصول إلى معالجة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي. وكان المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي والتاريخي، وتكون مجتمع الدراسة من منتسبي جامعة النيل الازرق في الفترة بين 2013-2015. على عينة مكونة من (120) عضوا. وكانت الاستبانة هي الاداة المستخدمة للدراسة. وكانت أبرز النتائج ان التخطيط يؤثر على اداء مؤسسات التعليم العالي.

وهدف دراسة العناتي وبدرخان والمبيضين (2018) التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع دراسة من جميع مديري الدوائر والأقسام والشعب والموظفين العاملين في جامعة عمان الأهلية في الأردن، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة تحديد اتجاهات موظفي جامعة عمان الأهلية نحو أبعاد التخطيط الاستراتيجي (رسالة الجامعة، القيم، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية). عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، لكن هناك فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر وعدد سنوات الخبرة في بعض مجالات الدراسة.

وهدف دراسة عبيد والزيون ومرعي (2018) إلى التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الطلبة في الجامعة الأردنية، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي 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، وتم 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.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمرجات التعليمية:

وهدفت دراسة سليم (Sallim,2001) التعرف إلى الأسباب التي أدت إلى زيادة البطالة، وعدم التوافق بين الطلب والعرض لخريجي الجامعة، ونوع التدريب المقدم للخريجين، أجريت الدراسة على عينة قوامها (505) مفردة (150 طالبا في السنة الأخيرة للتخرج، و300 خريج، و55 موظفا) في غانا، وكانت أهم النتائج أن عدم التخطيط لسياسات القبول، وعدم إعداد الخريجين لدخول سوق العمل.

وهدفت دراسة كلارك (Clark, 2002): التعرف إلى كيفية تمويل القطاع الخاص للمؤسسات التعليمية، تم استخدام المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة المؤسسات التعليمية والمؤسسات التي تتلقى التمويل، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (308) مؤسسة من ولاية كاليفورنيا، ونم استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج ان المشاركة بين القطاع الخاص والمؤسسة التعليمية تؤدي إلى رفع كفاءة الخريجين.

وهدفت دراسة ميسون وويليامز وكرانمر (Mason & Williams & Cranmer, 2006)

إلى تقييم تأثير أنواع مختلفة من مبادرات مهارات التوظيف في التعليم العالي في أداء السوق في بريطانيا، واستخدمت الدراسة منهج المسح للدراسات العليا في بريطانيا، على عينة مكونة (60)

موظفاً أكاديمياً، و(34) إدارياً من ثماني جامعات بريطانية، وكان من أهم نتائجها أن الخبرة في العمل لها آثار إيجابية واضحة على قدرات الخريجين.

وهدفت دراسة أحمد وفرانسيس وزايري (Ahmad & Francis & Zairi, 2007) إلى

فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، لتحسين جودة مخرجاتها التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي التطويري، وكان مجتمع الدراسة معاهد تعليم عالي في ماليزيا، على عينة مكونة من ثلاثة معاهد تعليم عالي، وتم استخدام الاستبانة أداة للبحث، وكانت أبرز النتائج العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي.

وهدفت دراسة عبيدات وسعادة (2010) لقياس درجة اكتساب المهارات الحياتية لدى طلبة

الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب وطالبات السنة الرابعة في جامعة الزرقاء الخاصة والجامعة الهاشمية، وطبقت على عينة مكونة من 228 طالباً (120 طالباً و108 طالبة) وقد استخدمت الاستبانة اداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج ان معدل اكتساب المهارات الحياتية متقارب لدى كل من طلبة الجامعات الحكومية والخاصة في الاردن. وان بعض الاختلافات في اكتساب المهارة حسب الجنس ونوع الكلية (علمية، ادبية)، يعزى إلى توجهات صانعي سياسة التعليم العالي نحو تحسين نوعيته وجعله أكثر ارتباطاً بالاقتصاد المحلي. ومعدل اكتساب المهارات لدى كل من طلاب الجامعات الحكومية والخاصة متقاربة، وقد تواجدت بعض الاختلافات في مستوى اكتساب المهارة حسب الجنس.

وهدفت دراسة دمنهوري (2013) إلى قياس اتجاهات كل من الأكاديميين، ومسؤولي إدارة

الموارد البشرية في القطاع الخاص نحو : الأسباب التي تؤدي إلى عدم الموائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل السعودي، والمهارات التي يجب أن تكسبها الجامعة لخريجها

للتلاءم مع متطلبات سوق العمل السعودي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز باعتبارها مصدر مخرجات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وأجريت الدراسة على عينة طبقية من الأكاديميين بكليتي الآداب والعلوم قوامها (218) شخص، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات القطاع الخاص وفقاً لاتجاهات الأكاديميين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص ولمتطلبات سوق العمل، ووجود فروق ذات دلالة احصائية

**وهدفت دراسة داغر والطراونة والقضاة(2016)** التعرف إلى درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجة سوق العمل، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع إداري مؤسسات المجتمع المحلي في الأردن البالغ عددهم (34100) في الأردن وأجرت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للاستعانة بالجدول الإحصائية، وتكونت عينة الدراسة من (380) إداريا من مؤسسات المجتمع المحلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي الأردنية لحاجة سوق العمل من وجهة نظر إداريين مؤسسات المجتمع المحلي، و عدم وجود فروق دالة إحصائية في مخرجات التعليم العالي لحاجة سوق العمل، وان تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة مواءمة المخرجات التعليمية كان متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكل محور وفق متغير (نوع الوظيفة)

**وهدفت دراسة داغر والطراونة والقضاة(2017)** التعرف إلى واقع جودة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية من وجه نظر الإداريين الأكاديميين فيها، للمساهمة في اقتراح تصور قد يفيد

في تحسين جودة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) في الأردن، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بالاستعانة بالجدول الإحصائية وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها اقتراح تصور لتحسين جودة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وان تقدير افراد العينة لواقع جودة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية جاء متوسطة، كما اظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع جودة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية، من وجهة نظر الأكاديميين فيها، ويعزى لمتغير نوع الوظيفة.

**وهدفت دراسة فريجات وفلوح والسليحات (2018) إلى الكشف عن درجة استخدام التعليم المتمازج في الجامعة الهاشمية ودوره في تحسين مخرجات العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية المسجلين في برنامجي البكالوريوس والدراسات العليا في العام الدراسي 2018/2017 في الأردن أجريت الدراسة على عينة عشوائية من طلبة الكلية بلغت (200) طالبا وطالبة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج دور التعليم المتمازج في تحسين مخرجات العملية التعليمية في كلة العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات الطلبة تعزى للنوع الاجتماعي أو البرنامج التعليمي.**

**وهدفت دراسة مركشان والقرشي (2018) التعرف إلى التأثير المتوقع من قرار اندماج وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي، ومدى فعاليته على مخرجات القطاع التعليمي واستخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين على رأس العمل في قطاع**

التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ مجموعها (130)، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود فجوة معلوماتية بين مخرجات التعلم العام ومدخلات التعليم العالي، وكذلك ضعف مخرجات التعليم العام والذي يتضح في إنشاء نظام السنوات التحضيرية في الجامعات. وكل العوامل المستقلة المتمثلة في العمر، والجنس، وسنوات الخبرة ليس لها تأثير على آراء الموظفين، ولا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

مما سبق تبين أن التخطيط الاستراتيجي مطلوب في جميع المؤسسات وهو أمر مهم، وأنه يشكل مهمة رئيسة لوزارة التعليم العالي. وركزت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. واتفقت جميع الدراسات على احتياج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والتي ينبغي مراعاتها بهدف تطوير المخرجات التعليمية.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة للبحث. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها درست دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر موظفي المؤسسات التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الزمان والمكان.

ومن هذا المنطلق تعتبر الباحثة ان الدراسة هي من الدراسات الأولى في المملكة الأردنية الهاشمية على حد علم الباحثة حول دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في تطوير المخرجات التعليمية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم والطريقة والإجراءات التي تم إتباعها من أجل التحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وطرق التحقق من الصدق والثبات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، بحيث يقوم هذا المنهج على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها والوصول إلى النتائج أو التعميمات عن ظاهرة الدراسة، ويُعد هذا المنهج الأفضل لملاءمة لأغراض هذه الدراسة،

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019، حيث بلغ عددهم (1862) عضو وذلك حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي (2020/2019).

## عينة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة عينة من الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة والمؤلفة من (400) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وقد جرى حساب حجم العينة باستخدام جدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

تم توزيع الاستبانات بشكل الكتروني على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع (400) إستبانة وكانت جميعها قابلة للتحليل والتميز وهم يمثلون ما نسبة (21%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم اختيار العينة مراعاة بالنسبة لتوزعهم في المجتمع الأصلي حسب متغيرات الدراسة، وذلك بإتباع أسلوب التوزيع المتناسب للعينات الطبقية العشوائية (Proportional Allocation). كما هو مُبيّن في الجدول الآتي:

### الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والكلية والرتبة الاكاديمية وسنوات الخدمة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	234	%58.5
	أنثى	166	%41.5
	المجموع	400	%100.0
الكلية	إنساني	61	%15.3
	علمي	339	%84.8
	المجموع	400	%100.0
الرتبة الاكاديمية	أستاذ	98	%24.5
	أستاذ مشارك	185	%46.3
	أستاذ مساعد	117	%29.2
	المجموع	400	%100.0



متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	123	30.8%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	143	35.8%
	10 سنوات فأكثر	134	33.5%
	المجموع	400	100.0%

### أداتا الدراسة

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة في عملية جمع البيانات الخاصة بعينة بالدراسة، من أجل تحليل البيانات والوصول إلى النتائج التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة تفسيرها.

من مثل دراسة الفقهي وشقوف (2017) ودراسة عبيد والزيون ومرعي(2018)، تم تطوير أداة الدراسة على شكل استبانة تقيس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (63) فقرة، وقامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة لقياس مستوى مواعمة المخرجات التعليمية مثل دراسة داغر والطراونة والقضاة(2016) وتكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (36) فقرة، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (63) فقرة بعد التحكيم، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة، حيث تكونت الأداة من قسمين هما:

**القسم الأول:** درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والمكون من (39) فقرة موزعة على خمسة

مجالات هم:

1. مجال الرؤية الاستراتيجية والمكون من (8) فقرات.

2. مجال الرسالة الاستراتيجية والمكون من (8) فقرات.

3. مجال الأهداف الاستراتيجية والمكون من (9) فقرات.

4. مجال التحليل الاستراتيجي والمكون من (8) فقرات.

5. مجال الخيار الاستراتيجي والمكون من (6) فقرات.

**القسم الثاني:** مستوى موائمة المخرجات التعليمية، والمكون من (24) فقرة موزعة على ثلاثة

مجالات هم:

1. مجال جودة المستوى النوعي للخريجين والمكون من (5) فقرات.

2. مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي والمكون من (14) فقرة.

3. مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها والمكون من (5) فقرات.

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرّج، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي:

(دائماً وأعطيت (5)، غالباً أعطيت (4)، متردد أعطيت (3)، أحياناً أعطيت (2)، ابداً أعطيت

(1)) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة

متدنية.

## صدق أدوات الدراسة

### أ. صدق المحتوى لأداتي الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداتي الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها على عشر من

أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية

وفي علم النفس والمناهج ذات علاقة بالموضوع في كليات التربية في الجامعات الأردنية ملحق

(2)، وذلك بهدف إبداء آرائهم عن دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة

اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات.

تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية ل سبع فقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها، كما هي في الصورة الأولى لأداة الدراسة ملحق (1)، وبالإبقاء على باقي الفقرات دونما تعديل، وإضافة فقرات جديدة حيث أصبح عدد فقرات الأداة (63) فقرةً، موزعة على المجالات التي تنتمي إليها أنظر ملحق (2).

#### ب. صدق البناء لأداتي الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

القسم الأول: استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

#### الجدول (2)

معاملات ارتباط فقرات أداة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	1.	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة للطمح المستقبلي	**0.83	0.00
	2.	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة	**0.82	0.00
	3.	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	**0.73	0.00
	4.	قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزها الجامعة	**0.71	0.00

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرسالة الاستراتيجية	5.	ترسخ (العلم والمعرفة التقنية) للوصول إلى الرقي الحضاري	**0.66	0.00
	6.	تسعى إلى (تحسين وتوطيد) العلاقة مع البيئة الخارجية	**0.84	0.00
	7.	تعلن للمجتمع (الداخلي والخارجي) على السواء	**0.84	0.00
	8.	تخدم المجتمع على أسس (علمية وحضارية وإنسانية)	**0.85	0.00
	9.	تعد رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية	**0.78	0.00
	10.	تتضمن (قيمتها ومعتقداتها وماهية عملها)	**0.83	0.00
	11.	تعبير عن الإطار المميز لها عن باقي الجامعات	**0.70	0.00
	12.	تطمح بإيصال العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	**0.71	0.00
	13.	توظيف العلوم المختلفة لإعداد (البحوث والدراسات)	**0.66	0.00
	14.	تعد بشكل متوازن وفق (الإمكانات والموارد) المتوفرة	**0.89	0.00
	15.	تتصف بأنها محددة (بالأطر والحدود) التي يتميز من خلالها الافراد العاملين بالإبداع	**0.75	0.00
	16.	تسمح للكلية استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي	**0.82	0.00
	17.	تشتق الأهداف من الأهداف الرئيسية للجامعة	**0.83	0.00
	18.	تشجع الأهداف الاستراتيجية العاملين على البحث العلمي	**0.85	0.00
الأهداف الاستراتيجية	19.	تحفز الأهداف الاستراتيجية العاملين من اجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	**0.87	0.00
	20.	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكانياتها المتاحة	**0.79	0.00
	21.	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق الأهداف	**0.82	0.00
	22.	تتسم اهداف الجامعة بالمرونة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	**0.84	0.00
	23.	تسعى الجامعة لتحقيق اهداف طويلة الاجل	**0.81	0.00
	24.	يشارك في صياغة اهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	**0.75	0.00
	25.	تمتاز اهداف الجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين في الجامعة	**0.75	0.00
	26.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	**0.83	0.00
التحليل الاستراتيجي	27.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	**0.83	0.00
	28.	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة (لتطوير واستثمار) نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	**0.87	0.00
	29.	تحدد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها	**0.87	0.00

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	.30	دراسة البيئة وما تتضمنه من تغير في المنطقة الداخلية	**0.80	0.00
	.31	تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين الميزة التنافسية للجامعة	**0.67	0.00
	.32	تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعة والبيئة الخارجية	**0.81	0.00
	.33	متابعة اخر التطورات (التقنية والعلمية والمعرفية) التي تعكس الطموحات المستقبلية للجامعة	**0.77	0.00
الخيار الاستراتيجي	.34	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	**0.82	0.00
	.35	تركز الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	**0.78	0.00
	.36	تضع الجامعة معايير لقياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	**0.85	0.00
	.37	تتسجم القرارات الاستراتيجية مع الخطط الموضوعية	**0.84	0.00
	.38	تشارك الجامعة جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة	**0.85	0.00
	.39	تطبق إدارة الجامعة (معايير ومؤشرات أداء) واضحة للحكم على خطتها	**0.71	0.00

\*\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

يبين الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الرؤية الاستراتيجية على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.66 - 0.85) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ . وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويلاحظ من الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على الرسالة الاستراتيجية على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.66 - 0.89) مع المجال، وقد كانت جميع مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الأهداف الاستراتيجية على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.75 - 0.85) مع المجال، وقد كانت جميع

القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويلاحظ من الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على التحليل الاستراتيجي على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.67 - 0.87) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

وكما يبين الجدول أن قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الضغوط الخيار الاستراتيجي على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.71 - 0.85) مع المجال، وقد كانت جميع القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

### الجدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المقاييس	الخيار	التحليل	الأهداف	الرسالة	الرؤية	المجالات
ككل	الاستراتيجي	الاستراتيجي	الاستراتيجية	الاستراتيجية	الاستراتيجية	
**0.94	**0.86	**0.87	**0.84	**0.75	1	الرؤية الاستراتيجية
**0.89	**0.68	**0.86	**0.79	1		الرسالة الاستراتيجية
**0.93	**0.81	**0.81	1			الأهداف الاستراتيجية
**0.95	0.82	1				التحليل الاستراتيجي
**0.90	1					الخيار الاستراتيجي
1						المقياس ككل

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ).

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ )

بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث

تراوحت بين (0.89 – 0.95) وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

### القسم الثاني: استبانة موائمة المخرجات التعليمية

#### الجدول (4)

معاملات ارتباط فقرات أداة موائمة المخرجات التعليمية بالدرجة الكلية المنتمي إليه

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة المستوى النوعي للخريجين	1.	تشغل مؤسسات المجتمع خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العالية	**0.58	0.00
	2.	يتمتع خريجي الجامعة بكفاءة عالية تؤهلهم لإتقان عملهم في بداية التعيين	**0.82	0.00
	3.	تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية الخريجين	**0.75	0.00
	4.	تستحدث الجامعة التخصصات العلمية التي تتلاءم مع حاجة المجتمع	**0.79	0.00
	5.	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم للعمل على معالجتها	**0.84	0.00
المشروعات العلمية والبحث العلمي	6.	تتوافق المشروعات العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي على الصعيد العالمي	**0.89	0.00
	7.	تتبنى الجامعة المشروعات العلمية التي مع الحاجة الفعلية لمتطلبات المجتمع	**0.83	0.00
	8.	تعلم الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقا إلى الجهات ذات العلاقة في المجتمع بما يتيح الاستفادة منها	**0.87	0.00
	9.	تدعم الجامعة المشروعات العلمية التي تلبي الحاجة الفعلية للمجتمع	**0.86	0.00
	10.	تطبق الجامعة المشروعات العلمية على أرض الواقع	**0.86	0.00
	11.	تتيح الجامعة البحوث العلمية إلى كافة المستفيدين من خارج الجامعة	**0.75	0.00
	12.	تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع لتحقيق الأهداف ذات لمصلحة العامة	**0.79	0.00
	13.	تشرك الجامعة المعنيين من مؤسسات المجتمع المختلفة في إنجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة	**0.89	0.00
	14.	تحرص الجامعة على إصدار البحوث العلمية التي تلبي حاجة مؤسسات المجتمع	**0.85	0.00
	15.	تضع الجامعة خطة واضحة (للندوات والمؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بحاجة المجتمع	**0.87	0.00

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	.16	تتابع الجامعة المتغيرات المختلفة في بيئة المجتمع لتصمم البرامج المناسبة لها	**0.76	0.00
	.17	تخصص الجامعة بعضاً من ندواتها لزيادة ثقافة المجتمع	**0.79	0.00
	.18	تدعو الجامعة ممثلي مؤسسات المجتمع إلى (الحضور والمشاركة) في فعاليات مؤتمراتها	**0.79	0.00
	.19	تشرف الجامعة على تطبيق توصيات المؤتمرات الموجهة للمجتمع بالقدر الذي يحقق الفائدة له	**0.81	0.00
	.20	تستجيب الجامعة إلى المقترحات المقدمة من قبل كافة أرباب العمل	**0.57	0.00
سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها	.21	يتعامل موظفي الجامعة بأسلوب أخلاقي مع جميع المتعاملين معهم	**0.69	0.00
	.22	تراعي الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع	**0.86	0.00
	.23	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز	**0.86	0.00
	.24	تقييم الجامعة ورضا أرباب العمل عن أداء الجامعة بشكل مستمر	**0.87	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يبين الجدول (4) أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال جودة المستوى النوعي للخريجين على استبانة موائمة المخرجات التعليمية تراوحت بين (0.58 - 0.84) مع المجال، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويلاحظ من الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على المشروعات العلمية والبحث العلمي على استبانة موائمة المخرجات التعليمية تراوحت بين (0.75 - 0.89) مع المجال، وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . وهذا يشير إلى وجود عالية درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويبين الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها على استبانة موائمة المخرجات التعليمية تراوحت بين (0.57 - 0.87) مع المجال، وقد



كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

### الجدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة موائمة المخرجات التعليمية

المجالات	جودة المستوى النوعي للخريجين	المشروعات العلمية والبحث العلمي	سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها	المقياس ككل
جودة المستوى النوعي للخريجين	1	**0.82	**0.82	**0.90
المشروعات العلمية والبحث العلمي		1	**0.78	**0.98
سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها			1	**0.87
المقياس ككل				1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ).

يلاحظ من الجدول (5) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ )

بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس على استبانة موائمة المخرجات التعليمية، حيث تراوحت بين (0.87 – 0.98) وقد كانت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة، وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

### ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، تمَّ إيجاد معامل ثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية وحساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ يقيس مدى التماسق في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) عضو هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية الخاصة، للتأكد من ثباتها، وبين الجدول ( 5 ) كل من معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ومعامل ثبات التجزئة النصفية ألفا لمجالات أداة الدراسة ولمجمل الفقرات.

### الجدول (6)

معامل الاتساق الداخلي بأستخدام كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة

القسم	مجالات الأداة	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	عدد الفقرات
درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	0.91	0.82	8
	الرسالة الاستراتيجية	0.89	0.85	8
	الأهداف الاستراتيجية	0.93	0.85	9
	التحليل الاستراتيجي	0.92	0.92	8
	الخيار الاستراتيجي	0.89	0.91	6
	المقياس ككل		0.95	39
موائمة المخرجات التعليمية	جودة المستوى النوعي للخريجين	0.81	0.86	5
	المشروعات العلمية والبحث العلمي	0.96	0.96	14
	سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها	0.82	0.81	5
	المقياس ككل		0.97	24

يبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لفقرات

الأداة على استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على

مجالات استبانة ضغوط العمل بأستخدام كرونباخ ألفا (0.89- 0.93)، وتراوحت قيم معاملات

الثبات على مجالات استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأستخدام طريقة والتجزئة النصفية

(0.82- 0.92)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الفقرات ككل (0.95).

وكما يبين الجدول قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للفقرات

على استبانة موائمة المخرجات التعليمية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات استبانة

ضغوط العمل بأستخدام كرونباخ ألفا (0.81- 0.96)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على

مجالات استبانة موائمة المخرجات التعليمية بأستخدام طريقة والتجزئة النصفية (0.81- 0.96)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الفقرات ككل (0.97).

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات الرئيسية، وهي:

- درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- موائمة المخرجات التعليمية.

ب. المتغيرات الثانوية (الوسيطية)، وهي:

1. الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
2. الكلية، وله فئتان: (إنساني، وعلمي).
3. الرتبة الأكاديمية، وله ثلاث فئات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
4. سنوات الخدمة، وله ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

• للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والترتب والدرجة لفقرات أدوات الدراسة.

• للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى موازنة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

• للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، تمّ استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) على استجابة الأفراد الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى موازنة مخرجات العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمتغيرات الجنس والكلية، وكما تمّ استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) بالنسبة لمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة بالإضافة إلى اختبار شفیه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

• تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، واستخدام طريقة التجزئة النصفية لتأكد من ثبات أداة الدراسة.

• تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة.

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات خلال القيام بالدراسة، وهي كالاتي:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها.

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إجراء الاستبانة.

- بناء أدوات الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما ومن جاهزتهما للتطبيق.
- التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولى.
- توزيع أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة، بعد شرح هدف الدراسة لهم، وكيفية ملء الاستبانة، حيث تم توزيع (400) استبانة بشكل الكتروني، وتم جمع البيانات.
- وبناءً على ذلك وبعد عملية تدقيق الاستبانات، كان عدد الاستبانات المسترجعة (400) استبانة، وكانت جميع الاستبانات الصالحة للتحليل استبانة اي ما نسبة (100%) من إجمالي الاستبانات التي تم استرجاعها.

- بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي التدرج لتصحيح أدوات الدراسة المكونة من (63) فقرة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، متردد، أحياناً، ابداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح من خلال استخدام المعادلة التالية:

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

- المدى الأول: (1 + 1.33 = 2.33)، وعليه يصبح التقدير (1 - 2.33) مؤشراً منخفضاً.
- المدى الثاني: (2.34 + 1.33 = 3.67)، وعليه يصبح التقدير (2.34 - 3.67) مؤشراً متوسطاً.
- المدى الثالث: (3.68 + 1.33 = 5)، وعليه يصبح التقدير (3.68 - 5) مؤشراً مرتفعاً.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تتمثل في استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: " ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"**

للإجابة عن السؤال الأول تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتب لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	المجالات	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	الرؤية الاستراتيجية	3.80	0.61	1	مرتفعة
2.	الرسالة الاستراتيجية	3.78	0.63	2	مرتفعة
3.	الأهداف الاستراتيجية	3.75	0.67	3	مرتفعة
4.	التحليل الاستراتيجي	3.71	0.66	4	مرتفعة
5.	الخيار الاستراتيجي	3.63	0.71	5	متوسطة
<b>المتوسطة الحسابي الكلي</b>		<b>3.74</b>	<b>0.58</b>	<b>مرتفعة</b>	

يبين من جدول (7) أنّ درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت (مرتفعة)، بمتوسطة حسابي (3.74)، وقد جاءت مجالات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للترتيب الآتي: مجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى ضمن درجة (مرتفعة)، بمتوسطة حسابي (3.80)، ثم مجال الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الثانية ضمن درجة (مرتفعة)، بمتوسطة حسابي (3.78)، ثم مجال الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة ضمن درجة (مرتفعة)، بمتوسطة حسابي (3.75)، ثم مجال التحليل الاستراتيجي في المرتبة الرابعة ضمن درجة (مرتفعة)، بمتوسطة حسابي (3.71)، ثم مجال الخيار الاستراتيجي في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسطة حسابي (3.63).

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتب لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل مجال كما تبينه الجداول 12/11/10/9/8:

#### أولاً: مجال الرؤية الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الرؤية الاستراتيجية، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (8).

## الجدول (8)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	الدرجة
1.	تمتلك الجامعة رؤى استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي	4.06	0.82	1	مرتفعة
2.	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة	3.99	0.75	2	مرتفعة
3.	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	3.76	0.82	3	مرتفعة
5.	ترسخ (العلم والمعرفة التقنية) للوصول إلى الرقي الحضاري	3.76	0.90	3	مرتفعة
4.	قابلية للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة	3.74	0.84	4	مرتفعة
7.	تعلن للمجتمع (الداخلي والخارجي) على السواء	3.72	1.02	5	مرتفعة
6.	تسعى إلى (تحسين وتوطيد) العلاقة مع البيئة الخارجية	3.71	0.99	6	مرتفعة
8.	تخدم المجتمع على أسس (علمية وحضارية وإنسانية)	3.70	1.05	7	مرتفعة
	<b>المتوسطة الحسابية الكلي للمجال</b>	<b>3.80</b>	<b>0.61</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين من جدول (8) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال الرؤية الاستراتيجية قد تراوحت بين

(4.06 - 3.70)، وبدرجة مرتفعة على جميع الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسطة

حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تمتلك الجامعة رؤى استراتيجية واضحة

للطموح المستقبلي " بمتوسطة حسابي (4.06)، تلاها الفقرة التي تنص على " تقود رؤية الجامعة

عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة " بمتوسطة حسابي (3.99)، وكلاهما بدرجة

مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تخدم المجتمع على أسس (علمية

وحضارية وإنسانية) " بمتوسطة حسابي (3.70).



## ثانياً: مجال الرسالة الاستراتيجية

## الجدول (9)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرسالة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	الدرجة
9.	تعد رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية	3.96	0.88	1	مرتفعة
10.	تتضمن (قيمتها ومعتقداتها وماهية عملها)	3.88	0.85	2	مرتفعة
15.	تتصف بأنها محددة (بالأطر والحدود) التي يتميز من خلالها الافراد العاملين بالإبداع	3.80	0.91	3	مرتفعة
12.	تطمح بإيصال العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	3.79	0.83	4	مرتفعة
11.	تعبّر عن الإطار المميز لها عن باقي الجامعات	3.72	1.03	5	مرتفعة
13.	توظيف العلوم المختلفة لإعداد (البحوث والدراسات)	3.72	0.94	5	مرتفعة
16.	تسمح للكلية استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي	3.71	0.95	6	مرتفعة
14.	تعد بشكل متوازن وفق (الإمكانات والموارد) المتوفرة	3.63	0.90	7	متوسطة
	<b>المتوسطة الحسابي الكلي للمجال</b>	<b>3.78</b>	<b>0.63</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين من جدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية على مجال الرسالة الاستراتيجية قد تراوحت بين

(3.63 - 3.96)، وبدرجة بين مرتفعة إلى متوسطة من درجة التقييم على الفقرات، أمّا المجال

ككل، فقد حصل على متوسطة حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تعد رسالة الجامعة مخرجات متخصصة

وفقاً لمعايير أكاديمية" بمتوسطة حسابي (3.96)، تلاها الفقرة التي تنص على "تتضمن (قيمتها

ومعتقداتها وماهية عملها) " بمتوسطة حسابي (3.88)، وكلاهما بدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة

الأخيرة الفقرة التي تنص على "تعد بشكل متوازن وفق (الإمكانات والموارد) المتوفرة " بمتوسطة

حسابي (3.63) وبدرجة متوسطة.

## ثالثاً: مجال الأهداف الاستراتيجية:

## الجدول (10)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	الدرجة
17.	تشتق الأهداف من الأهداف الرئيسية للجامعة	3.90	0.86	1	مرتفعة
18.	تشجع الأهداف الاستراتيجية العاملين على البحث العلمي	3.81	0.99	2	مرتفعة
19.	تحفز الأهداف الاستراتيجية العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	3.80	0.92	3	مرتفعة
22.	تتسم اهداف الجامعة بالمرونة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.80	0.80	3	مرتفعة
20.	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكانياتها المتاحة	3.79	0.98	4	مرتفعة
21.	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق الأهداف	3.78	0.95	5	مرتفعة
25.	تمتاز اهداف الجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين في الجامعة	3.67	0.98	6	متوسطة
23.	تسعى الجامعة لتحقيق اهداف طويلة الاجل	3.64	1.01	7	متوسطة
24.	يشارك في صياغة اهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	3.54	1.01	8	متوسطة
	<b>المتوسطة الحسابية الكلي للمجال</b>	<b>3.75</b>	<b>0.67</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين من جدول (10) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال الأهداف الاستراتيجية قد تراوحت

بين (3.54 - 3.90)، وبدرجة ما بين مرتفعة إلى متوسطة، أمّا المجال ككل، فقد حصل على

متوسطة حسابية (3.75) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تشتق الأهداف من الأهداف الرئيسية

للجامعة " بمتوسطة حسابية (3.90)، تلاها الفقرة التي تنص على " تشجع الأهداف الاستراتيجية

العاملين على البحث العلمي " بمتوسطة حسابي (3.81)، وكلاهما بدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يشارك في صياغة اهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤلة عن تحقيقها " بمتوسطة حسابي (3.54) وبدرجة متوسطة.

#### رابعاً: مجال التحليل الاستراتيجي:

#### الجدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التحليل الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	الدرجة
33.	متابعة اخر التطورات (التقنية والعلمية والمعرفية) التي تعكس الطموحات المستقبلية للجامعة	3.86	0.83	1	مرتفعة
30.	دراسة البيئة ومانتضمنه من تغير في المنطقة الداخلية	3.82	0.89	2	مرتفعة
27.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	3.76	0.97	3	مرتفعة
31.	تحدد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين الميزة التنافسية للجامعة	3.69	0.99	4	مرتفعة
32.	تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعة والبيئة الخارجية	3.69	1.05	4	مرتفعة
26.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	3.65	0.93	5	متوسطة
28.	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة (لتطوير واستثمار) نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	3.62	0.97	6	متوسطة
29.	تحدد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها	3.58	0.90	7	متوسطة
	<b>المتوسطة الحسابي الكلي للمجال</b>	<b>3.71</b>	<b>0.66</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين من جدول (11) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال التحليل الاستراتيجي قد تراوحت

بين (3.58 - 3.86)، وبدرجة ما بين مرتفعة إلى متوسطة، أمّا المجال ككل، فقد حصل على

متوسطة حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " متابعة اخر التطورات (التقنية والعلمية والمعرفية) التي تعكس الطموحات المستقبلية للجامعة " بمتوسطة حسابي (3.86)، تلاها الفقرة التي تنص على " دراسة البيئة وما تتضمنه من تغير في المنطقة الداخلية " بمتوسطة حسابي (3.82)، وكلاهما بدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تحدد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها " بمتوسطة حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة.

#### خامساً: مجال الخيار الاستراتيجي:

#### الجدول (12)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الخيار الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	الدرجة
34.	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	3.80	0.88	1	مرتفعة
35.	تركز الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	3.70	0.86	2	مرتفعة
39.	تطبق إدارة الجامعة (معايير ومؤشرات أداء) واضحة للحكم على خطتها	3.66	1.01	3	متوسطة
36.	تضع الجامعة معايير لقياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	3.64	0.93	4	متوسطة
38.	تشارك الجامعة جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة	3.53	1.10	5	متوسطة
37.	تتسجم القرارات الاستراتيجية مع الخطط الموضوعية	3.52	0.96	6	متوسطة
	<b>المتوسطة الحسابي الكلي للمجال</b>	<b>3.63</b>	<b>0.71</b>		<b>متوسطة</b>

يبين من جدول (12) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال الخيار الاستراتيجي قد تراوحت بين

(3.80 - 3.52)، وبدرجة مرتفعة إلى متوسطة، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسطة

حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة " بمتوسطة حسابي (3.80)، تلاها الفقرة التي تنص على " تركز الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية " بمتوسطة حسابي (3.70)، وكلاهما بدرجة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تتسجم القرارات الاستراتيجية مع الخطط الموضوعة " بمتوسطة حسابي (3.52) وبدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: " ما مستوى موازنة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"**

للإجابة عن السؤال الثاني تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتب لمستوى موازنة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (13).

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة مستوى موازنة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة، في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	المجالات	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3.	سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل منها	3.75	0.73	1	مرتفع
1.	جودة المستوى النوعي للخريجين	3.64	0.79	2	متوسط
2.	المشروعات العلمية والبحث العلمي	3.50	0.79	3	متوسط
	<b>المتوسطة الحسابي الكلي</b>	<b>3.58</b>	<b>0.71</b>		<b>متوسطة</b>

يبين من جدول (13) أنَّ مستوى موازنة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة، في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد جاء بمستوى متوسط، بمتوسطة حسابي (3.58)، وقد جاءت مجالات مستوى موازنة المخرجات التعليمية وفقاً للترتيب

الآتي: مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسطة حسابي (3.75)، ثم مجال جودة المستوى النوعي للخريجين في المرتبة الثانية وبمستوى متوسطة، بمتوسطة حسابي (3.64)، ثم مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي في المرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى متوسطة بمتوسطة حسابي (3.50).

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والرتب لمستوى مواومة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة، في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل مجال من مجالات الدراسة كما تبينه الجداول 16/15/14:

أولاً: مجال جودة المستوى النوعي للخريجين:

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة المستوى النوعي للخريجين

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	المستوى
1.	تشغل مؤسسات المجتمع خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العالية	4.00	0.95	1	مرتفع
4.	تستحدث الجامعة التخصصات العلمية التي تتلاءم مع حاجة المجتمع	3.76	1.05	2	مرتفع
2.	يتمتع خريجي الجامعة بكفاءة عالية تؤهلهم لإتقان عملهم في بداية التعيين	3.64	0.97	3	متوسط
3.	تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية الخريجين	3.61	0.97	4	متوسط
5.	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم للعمل على معالجتها	3.22	1.24	5	متوسط
	المتوسطة الحسابي الكلي للمجال	3.64	0.79		متوسط

يبين من جدول (14) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال جودة المستوى النوعي للخريجين قد تراوحت بين (3.22 – 4.00)، وما بين مستوى مرتفع إلى متوسط، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسطة حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تشغل مؤسسات المجتمع خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العالية" بمتوسطة حسابي (4.00)، تلاها الفقرة التي تنص على "تستحدث الجامعة التخصصات العلمية التي تتلاءم مع حاجة المجتمع" بمتوسطة حسابي (3.76)، وكلاهما بمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم للعمل على معالجتها" بمتوسطة حسابي (3.22) وبمستوى متوسطة.

### ثانياً: مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي:

#### الجدول (15)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	المستوى
17.	تخصص الجامعة بعضاً من ندواتها لزيادة ثقافة المجتمع	3.62	1.05	1	متوسط
16.	تتابع الجامعة المتغيرات المختلفة في بيئة المجتمع لتصمم البرامج المناسبة لها	3.59	1.07	2	متوسط
7.	تتبنى الجامعة المشروعات العلمية التي مع الحاجة الفعلية لمتطلبات المجتمع	3.58	1.03	3	متوسط
9.	تدعم الجامعة المشروعات العلمية التي تلبي الحاجة الفعلية للمجتمع	3.58	1.04	3	متوسط
18.	تدعو الجامعة ممثلي مؤسسات المجتمع إلى (الحضور والمشاركة) في فعاليات مؤتمراتها	3.58	1.06	3	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	المستوى
14.	تحرص الجامعة على اصدار البحوث العلمية التي تلبى حاجة مؤسسات المجتمع	3.53	1.05	73	متوسط
8.	تعلن الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقا إلى الجهات ذات العلاقة في المجتمع بما يتيح الاستفادة منها	3.50	1.05	4	متوسط
10.	تطبق الجامعة المشروعات العلمية على ارض الواقع	3.48	1.14	5	متوسط
12.	تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع لتحقيق الأهداف ذات لمصلحة العامة	3.47	0.99	6	متوسط
13.	تشرك الجامعة المعنيين من مؤسسات المجتمع المختلفة في انجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة	3.47	0.99	6	متوسط
15.	تضع الجامعة خطة واضحة (للندوات والمؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بحاجة المجتمع	3.46	1.10	7	متوسط
19.	تشرف الجامعة على تطبيق توصيات المؤتمرات الموجهة للمجتمع بالقدر الذي يحقق الفائدة له	3.41	1.03	8	متوسط
6.	تتوافق المشروعات العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي على الصعيد العالمي	3.36	1.12	9	متوسط
11.	تتيح الجامعة البحوث العلمية إلى كافة المستفيدين من خارج الجامعة	3.35	1.05	10	متوسط
<b>المتوسطة الحسابي الكلي للمجال</b>		<b>3.50</b>	<b>0.79</b>	<b>متوسط</b>	

يبين من جدول (15) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال الرسالة الاستراتيجية قد تراوحت

بين (3.35 - 3.62)، وبمستوى على جميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسطة

حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسطة.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تخصص الجامعة بعضا من ندواتها لزيادة

ثقافة المجتمع " بمتوسطة حسابي (3.62)، تلاها الفقرة التي تنص على " تتابع الجامعة المتغيرات

المختلفة في بيئة المجتمع لتصمم البرامج المناسبة لها " بمتوسطة حسابي (3.59)، وجاءت



بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تتيح الجامعة البحوث العلمية إلى كافة المستفيدين من خارج الجامعة " بمتوسطة حسابي (3.35).

ثالثاً: مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها:

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	مستوى
22.	تراعي الجامعة الابعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع	3.89	0.90	1	مرتفع
21.	يتعامل موظفي الجامعة بأسلوب أخلاقي مع جميع المتعاملين معهم	3.79	0.88	2	مرتفع
20.	تستجيب الجامعة إلى المقترحات المقدمة من قبل كافة أرباب العمل	3.78	0.93	3	مرتفع
24.	تقييم الجامعة ورضا أرباب العمل عن أداء الجامعة بشكل مستمر	3.70	1.00	4	مرتفع
23.	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز	3.58	1.15	5	متوسط
المتوسطة الحسابي الكلي للمجال		3.75	0.73	مرتفع	

يبين من جدول (16) أنّ المتوسطات الحسابية على مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل

منها قد تراوحت بين (3.58 - 3.89)، وبمستوى ما بين مرتفع ومتوسط، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسطة حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع.

وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " تراعي الجامعة الابعاد الأخلاقية المتعلقة

بخدمة المجتمع " بمتوسطة حسابي (3.89)، تلاها الفقرة التي تنص على " يتعامل موظفي

الجامعة بأسلوب أخلاقي مع جميع المتعاملين معهم " بمتوسطة حسابي (3.79)، وكلاهما بمستوى

مرتفع. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز " بمتوسطة حسابي (3.58) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصّ على: " هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى موازنة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ "

للإجابة عن السؤال الثالث فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى موازنة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (17) يوضح نتائج ذلك:

#### الجدول (17)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى موازنة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
مستوى موازنة المخرجات التعليمية

الأداء الكلي	سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها	المشروعات العلمية والبحث العلمي	جودة المستوى النوعي للخريجين	المجالات	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي
**0.66	**0.65	**0.63	**0.53	الرؤية الاستراتيجية	
**0.63	**0.66	**0.59	**0.49	الرسالة الاستراتيجية	
**0.68	**0.67	**0.6	**0.47	الأهداف الاستراتيجية	
**0.71	**0.70	**0.69	**0.54	التحليل الاستراتيجي	
**0.78	**0.74	**0.74	**0.65	الخيار الاستراتيجي	
**0.77	**0.76	**0.74	**0.96	الأداء الكلي	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ).

يلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى موازنة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد بلغت (0.77) بمستوى دلالة (0.00) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، كما كانت قيم معاملات الارتباط بين مجالات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومجالات موازنة

المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة مرتفعة وذات دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع المجالات على أداتي الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّ على:** " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟"

للإجابة عن السؤال الرابع، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، وليبان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة لكل من متغير الجنس والكلية، وتم استخدام اختبار تحليل تباين الأحادي ( One Way ANOVA) لمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، وذلك كما هو مبين في الجداول أدناها.

## الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	مجالات الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	الرؤية الاستراتيجية	ذكر	234	3.82	0.58	0.559	398	0.576
		أنثى	166	3.78	0.63			
2	الرسالة الاستراتيجية	ذكر	234	3.77	0.55	0.016	398	0.987
		أنثى	166	3.78	0.73			
3	الأهداف الاستراتيجية	ذكر	234	3.71	0.67	1.064	398	0.288
		أنثى	166	3.79	0.67			
4	التحليل الاستراتيجي	ذكر	234	3.68	0.61	1.077	398	0.282
		أنثى	166	3.75	0.71			
5	الخيار الاستراتيجي	ذكر	234	3.69	0.68	1.650	398	0.100
		أنثى	166	3.57	0.73			
	المقياس ككل	ذكر	234	3.74	0.55	0.107	398	0.914
		أنثى	166	3.74	0.61			

يبين الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع المجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية،

الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) تُعزى لاختلاف متغير الجنس.

كما يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

مقياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية

لاختبار (t) على المقياس الكلي (0.107) بمستوى الدلالة (0.914)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائيًا عند  $(\alpha=0.05)$ .

ثانياً: الكلية

### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الكلية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	مجالات الاستبانة	الكلية	العدد	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	الرؤية الاستراتيجية	علمي	61	3.60	0.80	2.842	398	0.005
		إنساني	339	3.84	0.55			
2	الرسالة الاستراتيجية	علمي	61	3.80	0.78	0.378	398	0.705
		إنساني	339	3.78	0.60			
3	الأهداف الاستراتيجية	علمي	61	3.63	0.89	1.147	398	0.142
		إنساني	339	3.77	0.62			
4	التحليل الاستراتيجي	علمي	61	3.39	0.81	4.181	398	0.000
		إنساني	339	3.76	0.61			
5	الخيار الاستراتيجي	علمي	61	3.36	0.89	3.294	398	0.001
		إنساني	339	3.69	0.66			
0.014	المقياس ككل	علمي	61	3.57	0.78	2.480	398	0.014
		إنساني	339	3.77	0.53			

يبين الجدول (19) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على كل من مجالي الرسالة والأهداف

الاستراتيجية تُعزى لاختلاف متغير الكلية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال

الرسالة الاستراتيجية (0.378) بمستوى الدلالة (0.705)، أما المجال الأهداف الاستراتيجية فق بلغت (1.147) بمستوى الدلالة (0.142)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند (0.05  $\alpha$ ). وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الرؤية الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي تُعزى لاختلاف متغير الكلية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال الرؤية الاستراتيجية (2.842) بمستوى الدلالة (0.005)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال التحليل الاستراتيجي (4.181) بمستوى الدلالة (0.000)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال الخيار الاستراتيجي (3.294) بمستوى الدلالة (0.001)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ) حيث جاءت الفروق لصالح فئة الكليات الانسانية بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالكليات العلمية.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مقياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل تُعزى لاختلاف متغير الكلية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (2.480) بمستوى الدلالة (0.014)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح فئة الكليات الانسانية بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالكليات العلمية.

## ثالثاً: الرتبة الاكاديمية

## الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الرتبة الاكاديمية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الرتبة الاكاديمية	المجالات
0.74	3.67	98	أستاذ	الرؤية الاستراتيجية
0.52	3.82	185	أستاذ مشارك	
0.59	3.90	117	أستاذ مساعد	
0.61	3.80	400	الكلية	
0.78	3.63	98	أستاذ	الرسالة الاستراتيجية
0.47	3.79	185	أستاذ مشارك	
0.71	3.86	117	أستاذ مساعد	
0.63	3.78	400	الكلية	
0.84	3.51	98	أستاذ	الأهداف الاستراتيجية
0.57	3.84	185	أستاذ مشارك	
0.63	3.80	117	أستاذ مساعد	
0.67	3.75	400	الكلية	
0.76	3.57	98	أستاذ	التحليل الاستراتيجي
0.54	3.74	185	أستاذ مشارك	
0.72	3.77	117	أستاذ مساعد	
0.66	3.71	400	الكلية	
0.87	3.37	98	أستاذ	الخيار الاستراتيجي
0.56	3.72	185	أستاذ مشارك	
0.73	3.73	117	أستاذ مساعد	
0.71	3.64	400	الكلية	
0.73	3.56	98	أستاذ	الاداة ككل
0.47	3.79	185	أستاذ مشارك	
0.59	3.81	117	أستاذ مساعد	
0.58	3.74	400	الكلية	

يظهر الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة تطبيق

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية على كل من مجال وعلى الأداة ككل.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول 21 يوضح نتائج ذلك.

### الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	2.839	2	1.419	3.907	*.021
	داخل المجموعات	144.227	397	.363		
	المجموع	147.065	399			
الرسالة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.985	2	1.493	3.769	*.024
	داخل المجموعات	157.233	397	.396		
	المجموع	160.219	399			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	7.467	2	3.733	8.564	*.000
	داخل المجموعات	173.060	397	.436		
	المجموع	180.526	399			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	2.350	2	1.175	2.736	.066
	داخل المجموعات	170.495	397	.429		
	المجموع	172.845	399			
الخيار الاستراتيجي	بين المجموعات	9.206	2	4.603	9.501	*.000
	داخل المجموعات	192.343	397	.484		
	المجموع	201.549	399			
الأداء ككل	بين المجموعات	4.254	2	2.127	6.411	*.002
	داخل المجموعات	131.709	397	.332		
	المجموع	135.963	399			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )



يبين الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع من المجالات بإستثناء مجال التحليل الاستراتيجي لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية،

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (6.411) بمستوى الدلالة (0.002)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في المجالات لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) ويبين الجدول التالي نتائج هذه المقارنات:

### الجدول (22)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	الرتبة الأكاديمية	المتوسطة الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرؤية الاستراتيجية	أستاذ	3.67	-	0.053	*.006
	أستاذ مشارك	3.82		-	.245
	أستاذ مساعد	3.90			-
الرسالة الاستراتيجية	أستاذ	3.63	-	*.041	*.007
	أستاذ مشارك	3.79		-	.344
	أستاذ مساعد	3.86			-

المجالات	الرتبة الأكاديمية	المتوسطة الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الأهداف الاستراتيجية	أستاذ	3.51	-	*.000	*.002
	أستاذ مشارك	3.84		-	.572
	أستاذ مساعد	3.80			-
الخيار الاستراتيجي	أستاذ	3.37	-	*.000	*.000
	أستاذ مشارك	3.72		-	.956
	أستاذ مساعد	3.73			-
الأداء ككل	أستاذ	3.56	-	*.002	*.001
	أستاذ مشارك	3.79		-	.689
	أستاذ مساعد	3.81			-

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول (22) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الرؤية الاستراتيجية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ).

وبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الرسالة الاستراتيجية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ). ووجود فروق دالة إحصائية بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ).

وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الأهداف الاستراتيجية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ). ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ).

وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الخيار الاستراتيجي تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ). ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ).

وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الاداء ككل لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ) على الأداة ككل. ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة

الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ) على الأداة ككل.

رابعاً: سنوات الخدمة

### الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
0.71	3.62	123	اقل من 5 سنوات	الرؤية الاستراتيجية
0.43	3.76	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.61	4.02	134	10 سنوات فأكثر	
0.61	3.80	400	الكلي	
0.82	3.61	123	اقل من 5 سنوات	الرسالة الاستراتيجية
0.41	3.85	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.62	3.85	134	10 سنوات فأكثر	
0.63	3.78	400	الكلي	
0.72	3.52	123	اقل من 5 سنوات	الأهداف الاستراتيجية
0.39	3.87	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.80	3.82	134	10 سنوات فأكثر	
0.67	3.75	400	الكلي	
0.86	3.57	123	اقل من 5 سنوات	التحليل الاستراتيجي
0.46	3.67	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.60	3.87	134	10 سنوات فأكثر	
0.66	3.71	400	الكلي	
0.88	3.50	123	اقل من 5 سنوات	الخيار الاستراتيجي
0.43	3.62	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.75	3.79	134	10 سنوات فأكثر	
0.71	3.64	400	الكلي	
0.73	3.57	123	اقل من 5 سنوات	الاداة ككل
0.34	3.76	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.60	3.87	134	10 سنوات فأكثر	
0.58	3.74	400	الكلي	

يظهر الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على كل من مجال وعلى الأداة ككل. وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول 24 يوضح نتائج ذلك.

#### الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	10.662	2	5.331	15.516	*.000
	داخل المجموعات	136.403	397	.344		
	المجموع	147.065	399			
الرسالة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.791	2	2.396	6.119	*.002
	داخل المجموعات	155.427	397	.392		
	المجموع	160.219	399			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	9.662	2	4.831	11.225	*.000
	داخل المجموعات	170.865	397	.430		
	المجموع	180.526	399			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	5.981	2	2.990	7.114	*.001
	داخل المجموعات	166.864	397	.420		
	المجموع	172.845	399			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الخيار الاستراتيجي	بين المجموعات	5.519	2	2.759	5.588	*.004
	داخل المجموعات	196.031	397	.494		
	المجموع	201.549	399			
الأداء ككل	بين المجموعات	6.173	2	3.086	9.440	*.000
	داخل المجموعات	129.790	397	.327		
	المجموع	135.963	399			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع من المجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة.

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (9.440) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ )

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائية في المجالات لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً

لاختلاف متغير سنوات الخدمة تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) وبيين الجدول 25 نتائج هذه المقارنات:

### الجدول (25)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير سنوات الخدمة

المجالات	سنوات الخدمة	المتوسطة الحسابي	اقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
الرؤية الاستراتيجية	اقل من 5 سنوات	3.62	-	.069	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.76		-	*.000
	10 سنوات فأكثر	4.02			-
الرسالة الاستراتيجية	اقل من 5 سنوات	3.61	-	*.002	*.003
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.85		-	.962
	10 سنوات فأكثر	3.85			-
الأهداف الاستراتيجية	اقل من 5 سنوات	3.52	-	*.000	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.87		-	.501
	10 سنوات فأكثر	3.82			-
التحليل الاستراتيجي	اقل من 5 سنوات	3.57	-	.186	*.013
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.67		-	*.000
	10 سنوات فأكثر	3.87			-
الخيار الاستراتيجي	اقل من 5 سنوات	3.50	-	*.005	.120
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.62		-	*.000
	10 سنوات فأكثر	3.79			-
الأداء ككل	اقل من 5 سنوات	3.57	-	.240	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.76		-	*.014
	10 سنوات فأكثر	3.87			-

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

بيين الجدول (25) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )

بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الرؤية الاستراتيجية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات

الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الرسالة الاستراتيجية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات).

ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الأهداف الاستراتيجية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات).



وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال التحليل الاستراتيجي تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال الخيار الاستراتيجي تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الاداء ككل لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة

(أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟**

للإجابة عن السؤال الخامس، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة لكل من متغير الجنس والكلية، وتم استخدام اختبار تحليل تباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، وذلك كما هو مبين في الجداول أدناها.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	مجالات الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	جودة المستوى النوعي للخريجين	ذكر	234	3.79	0.68	4.617	398	0.000
		أنثى	166	3.43	0.88			
2	المشروعات العلمية والبحث العلمي	ذكر	234	3.56	0.72	1.812	398	0.071
		أنثى	166	3.41	0.87			
3	سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل منها	ذكر	234	3.75	0.64	0.087	398	0.931
		أنثى	166	3.75	0.85			
0.029	المقياس ككل	ذكر	234	3.65	0.64	2.188	398	0.029
		أنثى	166	3.49	0.80			

يتبين من الجدول (26) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المجال جودة المستوى النوعي للخريجين تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (4.617) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالاناث على المجال. ويبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على كل من المجالات (المشروعات العلمية والبحث العلمي، سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل منها) تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجالات (1.812) (0.087) بمستوى الدلالة (0.071) (0.931) على التوالي، وتعتبر هذه القيم غير دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ).

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على استبانة مستوى موازنة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (2.188) بمستوى الدلالة (0.029)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ )، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالاناث على المقياس ككل.

ثانياً: الكلية

### الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الكلية على درجة موازنة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	مجالات الاستبانة	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	جودة المستوى النوعي للخريجين	علمي	61	3.45	0.74	2.134	398	0.033
		إنساني	339	3.68	0.79			
2	المشروعات العلمية والبحث العلمي	علمي	61	3.27	0.73	2.491	398	0.013
		إنساني	339	3.54	0.79			
3	سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل منها	علمي	61	3.74	0.79	0.119	398	0.906
		إنساني	339	3.75	0.73			
0.035	المقياس ككل	علمي	61	3.40	0.70	2.112	398	0.035
		إنساني	339	3.61	0.71			

يبين الجدول (27) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على كل من مجال جودة المستوى النوعي للخريجين ومجال

المشروعات العلمية والبحث العلمي تُعزى لاختلاف متغير الكلية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال جودة المستوى النوعي للخريجين (2.134) بمستوى الدلالة (0.033)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث جاءت الفروق لصالح فئة الكليات الانسانية بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالكليات العلمية. وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال المشروعات العلمية والبحث العلمي (2.491) بمستوى الدلالة (0.013)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث جاءت الفروق لصالح فئة الكليات الانسانية بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالكليات العلمية. ويبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها تُعزى لاختلاف متغير الكلية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المجال (0.119) بمستوى الدلالة (0.906)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مقياس درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل تُعزى لاختلاف متغير الكلية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (2.112) بمستوى الدلالة (0.035)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث جاءت الفروق لصالح فئة الكليات الانسانية بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بالكليات العلمية.

## ثالثاً: الرتبة الاكاديمية

## الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الرتبة الاكاديمية على درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الرتبة الاكاديمية	المجالات
0.78	3.53	98	أستاذ	جودة المستوى النوعي للخريجين
0.74	3.83	185	أستاذ مشارك	
0.81	3.44	117	أستاذ مساعد	
0.79	3.64	400	الكلية	
0.79	3.29	98	أستاذ	المشروعات العلمية والبحث العلمي
0.66	3.67	185	أستاذ مشارك	
0.90	3.40	117	أستاذ مساعد	
0.79	3.50	400	الكلية	
0.76	3.73	98	أستاذ	سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل منها
0.67	3.76	185	أستاذ مشارك	
0.82	3.75	117	أستاذ مساعد	
0.73	3.75	400	الكلية	
0.73	3.43	98	أستاذ	الاداة ككل
0.63	3.72	185	أستاذ مشارك	
0.79	3.48	117	أستاذ مساعد	
0.71	3.58	400	الكلية	

يظهر الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة مواعمة

المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية على كل من مجال وعلى الأداة ككل.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية

الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول 29 يوضح نتائج ذلك.

### الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
جودة المستوى النوعي للخريجين	بين المجموعات	12.806	2	6.403	10.786	*.000
	داخل المجموعات	235.677	397	.594		
	المجموع	248.483	399			
المشروعات العلمية والبحث العلمي	بين المجموعات	10.495	2	5.247	8.839	*.000
	داخل المجموعات	235.681	397	.594		
	المجموع	246.176	399			
سمعة الجامعة ورضا أرياب العمل منها	بين المجموعات	.044	2	.022	.040	.960
	داخل المجموعات	215.275	397	.542		
	المجموع	215.318	399			
الأداء ككل	بين المجموعات	6.851	2	3.425	6.918	*.001
	داخل المجموعات	196.576	397	.495		
	المجموع	203.426	399			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على كل من مجال جودة المستوى النوعي للخريجين ومجال المشروعات العلمية والبحث العلمي وذلك لدرجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في

الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير الرتبة الاكاديمية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على مجال جودة المستوى النوعي للخريجين (10.786) بمستوى الدلالة (0.000)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي (8.839) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ . ويبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المجال (0.040) بمستوى الدلالة (0.960)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير الرتبة الاكاديمية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (6.918) بمستوى الدلالة (0.001)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في المجالات لدرجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) ويبين الجدول التالي نتائج هذه المقارنات:



## الجدول (30)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	الرتبة الأكاديمية	المتوسطة الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
جودة المستوى النوعي للخريجين	أستاذ	3.53	-	*.002	.350
	أستاذ مشارك	3.83		-	*.000
	أستاذ مساعد	3.44			-
المشروعات العلمية والبحث العلمي	أستاذ	3.29	-	*.000	.294
	أستاذ مشارك	3.67		-	*.004
	أستاذ مساعد	3.40			-
الأداء ككل	أستاذ	3.43	-	*.001	.620
	أستاذ مشارك	3.72		-	*.004
	أستاذ مساعد	3.48			-

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )يبين الجدول (30) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )

بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال جودة المستوى النوعي للخريجين تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ). ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ مساعد).

ويبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق

لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ). ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ مساعد).

وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الاداء ككل لمستوى موائمة مخرجات العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الفروق بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ) على الأداة ككل. ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) من جهة وأفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أستاذ مساعد) على الأداة ككل.

رابعاً: سنوات الخدمة

### الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على درجة موائمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
0.87	3.27	123	أقل من 5 سنوات	جودة المستوى النوعي للخريجين
0.71	3.73	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.65	3.90	134	10 سنوات فأكثر	
0.79	3.64	400	الكلية	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
0.92	3.30	123	اقل من 5 سنوات	المشروعات العلمية والبحث العلمي
0.67	3.48	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.72	3.70	134	10 سنوات فأكثر	
0.79	3.50	400	الكلي	
0.88	3.48	123	اقل من 5 سنوات	سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها
0.63	3.75	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.60	3.99	134	10 سنوات فأكثر	
0.73	3.75	400	الكلي	
0.84	3.33	123	اقل من 5 سنوات	الاداة ككل
0.61	3.59	143	5 إلى أقل 10 سنوات	
0.61	3.80	134	10 سنوات فأكثر	
0.71	3.58	400	الكلي	

يظهر الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على كل من مجال وعلى الأداة ككل.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول 32 يوضح نتائج ذلك.

## الجدول (32)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
جودة المستوى النوعي للخريجين	بين المجموعات	27.610	2	13.805	24.814	*.000
	داخل المجموعات	220.873	397	.556		
	المجموع	248.483	399			
المشروعات العلمية والبحث العلمي	بين المجموعات	10.565	2	5.283	8.901	*.000
	داخل المجموعات	235.611	397	.593		
	المجموع	246.176	399			
سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها	بين المجموعات	16.165	2	8.082	16.112	*.000
	داخل المجموعات	199.154	397	.502		
	المجموع	215.318	399			
الأداء ككل	بين المجموعات	14.370	2	7.185	15.088	*.000
	داخل المجموعات	189.056	397	.476		
	المجموع	203.426	399			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع من المجالات (جودة المستوى النوعي للخريجين، المشروعات العلمية والبحث العلمي، سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها) لدرجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة

وكما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة

الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (15.088) بمستوى الدلالة (0.000)، وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha=0.05$ ).

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجالات درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) ويبين الجدول التالي نتائج هذه المقارنات:

### الجدول (33)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير سنوات الخدمة

المجالات	سنوات الخدمة	المتوسطة الحسابي	اقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
جودة المستوى النوعي للخريجين	اقل من 5 سنوات	3.27	-	*.000	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.73	-	-	*.049
	10 سنوات فأكثر	3.90	-	-	-
المشروعات العلمية والبحث العلمي	اقل من 5 سنوات	3.30	-	.059	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.48	-	-	*.016
	10 سنوات فأكثر	3.70	-	-	-
سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها	اقل من 5 سنوات	3.48	-	*.002	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.75	-	-	*.006
	10 سنوات فأكثر	3.99	-	-	-
الأداء ككل	اقل من 5 سنوات	3.33	-	*.003	*.000
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.59	-	-	*.009
	10 سنوات فأكثر	3.80	-	-	-

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يبين الجدول (33) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )

بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال جودة المستوى النوعي للخريجين تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد

سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد

سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الاداء ككل لدرجة درجة مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (أقل من 5 سنوات). وما بين أفراد سنوات الخدمة (5 إلى أقل 10 سنوات) من جهة وأفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسطة حسابي أعلى مقارنة بـ (5 إلى أقل 10 سنوات).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما تم طرحه من أسئلة موضوعية، وفيما يلي عرض لمناقشة هذه النتائج، بالإضافة إلى التوصيات التي انبثقت عن هذه النتائج، وفيما يلي توضيح ذلك:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على "ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"**

أظهرت نتائج السؤال الأول أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة مرتفعة ككل ما عدا مجال الخيار الاستراتيجي جاء في مستوى متوسطة.

تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يخضعون لدورات تدريبية، وحضور مؤتمرات من شأنها أن ترتقي بمستوى الجامعة ككل، وتوسع الأفق عندهم من حيث سعة الاطلاع والمعرفة واعداد خطط للأعمال الناجحة، واهتمامهم والحرص من قبلهم على التنوع الاستراتيجي في مختلف المجالات الاكاديمية.

وجاءت في الرتبة الاخيرة فقرة (8) والتي تنص على "تخدم المجتمع على أسس علمية وحضارية وانسانية) وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية التدريس بالمجمل عملية انسانية، مدخلها ومخرجها انسان، فاذا خلت من الانسانية تصبح العملية بدون معنى، ولا يمكننا أن ننسى أن هذه العملية من أهم سبل تطورها وتقدمها هو حضور ندوات ومؤتمرات من شأنها توسعة الادراك وتبادل



المعارف والاطلاع على مختلف الحضارات مما يساعد على تطوير الرؤية الاستراتيجية، والرقى الانساني بما يتوافق مع التطور العالمي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفقهي وشقوف (2017) ودراسة العناتي وبدرخان والمبيضين(2018)، بينما اختلفت مع دراسة الغيلي والشريمي (2016) ودراسة البوسعيدي والبلوشية (2017)، ودراسة عبيد والزيون مرعي(2018).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما مستوى مواهمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة، في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"**

أشارت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول (13) أن مستوى مواهمة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط، حيث جاءت سمعة الجامعة، ورضا أرباب العمل مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء مجال جودة المستوى النوعي للخريجين بمستوى متوسط، وكذلك مجال المشروعات العلمية والبحث العلمي وعند الرجوع إلى ابعاد الاستبانة التفصيلية، يلاحظ أن مستوى مواهمة المخرجات التعليمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء متوسط، حيث كانت الفقرة (1) في المرتبة الأولى، والتي تنص على "تشغل مؤسسات المجتمع خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العالية" ويعزى ذلك إلى أن الخريجين ذوي الكفاءات العالية مكتسبون لمهارات ومعارف تؤهلهم لدخول سوق العمل بكل يسر وسهولة وكفاءة، كما وأنهم يوفرّون على المؤسسات التي سيعملون بها مبالغ مرتفعة من الدورات المنعقدة داخل بلدهم أو خارجها بسبب اطلاعهم المسبق على الية وكيفية العمل على اكمل وجه، ويحافظون على مستوى عال لمستوى المؤسسة ضمن سوق العمل دون خوض تجارب لخريجين بدون كفاءات من شأنها أن تحدث ازمات مالية أو استراتيجية ضمن

اطار المؤسسة أو مكان العمل، وكذلك القدرة على تطوير اسلوب المؤسسة والإرتقاء بها نحو الافضل. وجاء في المرتبة الخامسة والاخيرة الفقرة (5) والتي جاءت بمستوى متوسطة، والتي تنص على " تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم للعمل على معالجتها، وتعزى هذه النتيجة إلى محاولة الجامعة للارتقاء بمستوى الخريجين واكتشاف الثغرات والاطفاء التي قاموا بها ومحاولة تجنبها للخريجين القادمين، وكذلك الاهتمام بطلبتها بعد التخرج يعتبر بحد ذاته استقطاباً لأنه يدل أن الجامعة لا تهتم بطلبتها فقط وهم على المقاعد الدراسية، بل وتهتم بهم في اماكن عملهم واذا تواجد نقاط ضعف فإنها قد تعقد لهم دورات عمل تدريبية مع مراكز متخصصة لمساعدتهم على الارتقاء بمستواهم في العمل، وهذا الجانب مريح من الجانب النفسي للخريج حيث يجعل احساسة بالاهتمام مستمرا من قبل جامعتهم وهذا يجعله يسعى للافضل ضمن اطار العمل حرصاً منه على الارتقاء بنفسه ولكي يعطي انطباعاً طيباً عن جامعتهم في هذه الجامعة.

واتفقت هذه النتيجة دراسة داغر والطراونة والقضاة (2016)، ودراسة فريجات وفلوح والسليحات (2018) والتي جاءت متوسطة. واختلقت مع دراسة عبيدات وسعادة (2010)، ودراسة دمنهوري (2013)، ودراسة داغر والطراونة والقضاة (2017)، ودراسة كركشان والقرشي (2018) والتي جاءت مرتفعة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17) إلى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى مواءمة المخرجات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وكان معامل الارتباط (0.77) وبمستوى دلالة (0.00)، ويستدل من هذه النتيجة أن المخرجات التعليمية تتأثر بدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمعنى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي والمخرجات التعليمية) وقد تعزى هذه النتيجة إلى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تؤثر في المخرجات التعليمية فكلما زاد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات انعكس ايجاباً على مواءمة مخرجات العمل. وتعزى هذه النتيجة إلى أن درجة التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات يعتبر الخطوة الاولى الاساسية لتكوين مخرجات تعليمية سليمة من شأنها الارتقاء بمستوى سوق العمل ككل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟"

من خلال الرجوع لنتائج الجدول (18) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس، قد يعزى ذلك إلى ان الجانب التخطيطي لا يعتمد على المتغير الاجتماعي لان اهتمامات الانثى والذكر واحدة بما يتعلق بجوانب التخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال الرجوع للجدول (19) تبين عدم وجود دلالة احصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية تعزى لمتغير الكلية، قد يعزى ذلك إلى ان الاستراتيجية لا علاقة لها بنوع الكليات والتخصصات انما هي عبارة عن خطوات علمية من رؤى جميع كليات البحث العلمي على السواء.

ومن خلال الرجوع للجدول (20) تبين وجود دلالة احصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية، ويعزى ذلك انه كلما زادت الرتبة الاكاديمية زاد ذلك من خبرة وعمر ودرجة الحرص والتطلع من قبل عضو هيئة التدريس والحرص على توسيع مداركة والانفتاح على كل ما هو جديد من السلوك والممارسات والتي من شأنها أن تعزز مبادئ جديدة تؤثر بشكل فعلي على العملية التعليمية وكيفية سيرها، والارتقاء بمستوى التخطيط الاستراتيجي نحو الافضل.

ومن خلال الرجوع للجدول (23) تبين وجود دلالة احصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية لمتغير سنوات الخدمة، ويعزى ذلك إلى كلما زادت سنوات الخدمة عمل ذلك على زيادة الخبرة واتساع المدارك مما ادى لوجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير سنوات الخدمة.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الغيلي والشريمي (2016)، ودراسة ابراهيم والبوسعيدي والبلوشية (2017)، ودراسة العناتي وبدرخان والمبيضين(2018)، واختلفت مع دراسة الفقهي وشلقوف(2017)، ودراسة عبيد الزبون ومرعي(2018)،

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى مواعمة المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

تبين نتائج الجدول (26) وجود فروق احصائية لمستوى المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى ان

سوق العمل قد يكون مناسباً للذكور أكثر من الاناث، نظراً لان المجتمع محافظ ولا يمكن ان ننسى طبيعة العمل ووقته. وان أعضاء هيئة التدريس من الذكور أكثر من الاناث.

ومن خلال الجدول (27) تبين وجود فروق دالة احصائياً لمستوى المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الكلية، ويعزى ذلك إلى ان حاجة سوق العمل تختلف بناءً على التخصصات واختلافها.

أما الجدول (28) فقد تبين من خلاله وجود فروق دالة احصائياً لمستوى المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية، وربما ذلك بسبب لانه كلما زادت الرتبة الاكاديمية يكون الحرص على المخرجات التعليمية أكثر لخدمة سوق العمل وتقديم أكبر درجة من الاستفادة. ويكونون أكثر معرفة ودراية بكل ما يتعلق بجودة المستوى النوعي للخريجين من جامعاتهم، وكذلك درايتهم بإمكانيات هذه الجامعات وطبيعة الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة، ويسعون دائماً للأفضل والتحسين المستمر لهذه المخرجات للارتقاء بمستواها.

اما الجدول (31) فقد تبين فروق ذات دلالة احصائية لمستوى المخرجات التعليمية لسوق العمل في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى ذلك إلى مدى التوسع بالدراسات والتعمق بها وسنوات الخدمة الاكاديمية، والتي تساهم جدا في زيادة جودة المخرجات التعليمية بما يتوافق وسوق العمل.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من دمنهوري (2013)، ودراسة داغر والطراونة والقضاة (2017)، ودراسة فريحات وفلوح والسليحات (2018)، عبيدات وسعادة (2010) واختلفت مع دراسة داغر والطراونة والقضاة (2016)، ودراسة كركشان والقرشي (2018).

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الباحثة بما يلي:

- الاستمرار بالمحافظة على التخطيط الاستراتيجي والتشجيع على تطبيق هذه الخطط والاهتمام بها بشكل ملحوظ، المحاولة قدر المستطاع تجنب وتقادي معوقاتهما.
- اقامة ندوات وورش عمل في مختلف مجالات التدريب والتنمية البشرية للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- الاهتمام بالمرجات التعليمية واعتبارها أحد أهم الركائز لسوق العمل.
- القيام بدراسات مماثلة تستهدف رؤساء الجامعات وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وموظفي وزارة التعليم العالي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### القرآن الكريم

أبو حليلة، عزيزة سهيل (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأختر، عبد الحليم (2004). مكاسب التخطيط الاستراتيجي، الرياض، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته بالتحصيل، مجلة علوم إنسانية،

الألفي، طارق أبو العطا (2014). تطوير الإدارة الجامعية في ضوءمدخل الإدارة الإستراتيجية: **تحديات وطموحات**، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

البلوشية، بدرية بنت درويش بن صالح والبوسعيدي، خميس بن عبد الله بن سعيد (2017) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان **المجلة الدولية للدراسات التربوية النفسية**، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان (2)430-460.

توفيق، عبد الرحمن (2005)، **هل يخلو المستقبل من المخاطر**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

جونس، "اقتصاديات التعليم، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، 2000،

حسين، حسن (2002) تصور مقترح التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية**، عدد خاص، 160-210، الجمعية العلمية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: مصر.

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.

دمنهوري، هند (2013) أسباب عدم مواومة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل السعودي مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية 27(1)، 169-225.

زليعي، غادة عبد الكريم، (1433) هـ، ورشة عمل مخرجات التعلم للبرامج والمقررات، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ساري، س(2011). المخرجات التعليمية ومكوناتها، ورقة عمل مقدمة في مركز ضمان الجودة في جامعة تشرين، الثلاثاء بتاريخ (2011/11/1)، سوريا، من الموقع الإلكتروني (<http://wehda.alwehda.jov.si>).

السبعاري، محمد مصطفى. (2003)، تطور الفكر الإداري، غزة، فلسطين.

عبد الرحمن، إيمان والدباس، خولة (2019) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، مجلة دراسات، العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، 46، (2)، 575 - 578.

عبيد، حنان صبحي عبدالله والزبون، محمد وبني مرعي، أحمد (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 - 3 / 4 ابريل 2018 م 137-149، الأردن.

عبيدات، أسامة وسعادة، سائدة (2010) المهارات المتوفرة في مخرجات التعليم العالي الاردني بما يتطلبه سوق العمل.المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي (5). الاردن.

عبيدات، أسامة، وسعادة، سائدة (2010)، المهارات المتوفرة في مخرجات التعليم العالي بما يتطلبه سوق العمل المحلي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 3، (2010).

العناتي، ختام عبد العزيز وبدرخان، سوسن سعد الدين والمبويضين، محمد أحمد (2018) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية دراسات مجلة العلوم التربوية، 45(4)372-353.



الغيلي، رياض يحيى حسين والشريمي، عبد الله أحمد ناصر (2016) مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM) **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 9 (26) 163 - 187.

فريحات، نسرين بسام وقلوح، روان فياض وسليحات، روان يوسف (2018) درجة استخدام التعليم المتمازج في الجامعة الهاشمية ودورة في تحسين مخرجات العملية التعليمية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، **المؤتمر الدولي السابع لكلية الآداب / جامعة الزيتونة الأردنية - آفاق مستقبلية للتربية والتعليم في ظل عالم متغير 35-46** ..... 3 / 4 ابريل 2018 م، الأردن.

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****، 10 (28) 126-154.

الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، وحسين، عباس محمد (2013)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة، بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، مجلد 36، عدد 94، ص 235-275.

الكرخي، مجيد (2018) **التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج**. الدوحة: دار الريان للطباعة والنشر.

كركشان، فاتن إبراهيم والقرشي، سوزان محمد (2018) دراسة إستطلاعية على قرار اندماج وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي ومدى فعاليته على مخرجات القطاع التعليمي: دراسة ميدانية لاستطلاع آراء العاملين في جامعة الملك عبد العزيز وإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، **المجلة العربية للإدارة**، 38، (4).

محمد، عدي صابور (2018)، **"انعكاس مخرجات التعليم الأهلي على سوق العمل" جامعة حياة الخاصة للعلوم والتكنولوجيا**. العراق

نشرة إرشادية، جامعة بيرزيت مكتب نائب الرئيس للتخطيط والتطوير، وحدة المتابعة والتقييم، دليل **كتابة مخرجات التعلم، الفصل الأول 2016/2017**.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2016)، **جامعة المثني، كلية العلوم، السماوة، العراق**.

## المراجع الأجنبية

- Ahmad, M.; Francis, H.; Zairi, A. (2007) Business process reengineering: critical success factors in higher education Business, **Process Management Journal**. Bradford: 13 (3):451-468.
- Arabaci, I. , Namli, A., Zincirli, M. & Ozer , F. (2015).**The problems faced by educational while developing and implementing a strategic plan and suggestions for a solution** .Kastamonu Egitim
- I. G. R, Bakhit, (2017). Effect of Strategic Planning on the Performance of Higher Educational Institutes, **International Journal of Business and Management Invention**, Volume ,6 Issue 3, March. (PP, 76-81).
- Clark, Kathleen, (2002). public secondary school model to Access private sector funding, A Dissertation Presented to Pepperdine University.
- Cowburn, S** (2005).Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction, **Perspective Policy and Practice in Higher Education**, 9(4):103.
- Hoffman, M. (2007). The Strategic Planning Process and Performance Relationship: does culture matter? **Journal of Business Strategies**, 24(1) 27-48.
- Kinyanjui, J. and Juma, D. (2014) .Investigate the effect of strategic plans implementation on performance in Kenya`s public universities. A case study of the University of Nairobi. *European Journal of Business Management*. 2(1), 161-173.
- Mason, G,; Williams, Gareth; Cranmer, Sue.(2006). **Employability Skills Initiatives in higher education: What Effects Do They Have on Graduate Labour Market Outcomes?** National Institute of Economic and Social Research, Institute of Education, University of London, September 2006.
- National Quality Assurance and Accreditation (2004) **The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National** Quality Assurance and Accreditation, from; ([www.ncqa.org](http://www.ncqa.org)), (8/1/2020).

Pearce, J. (2009). **Strategic management: Formulation, Implementation, and Control**, Eleventh Edition. Boston: Mc Graw-HILL.

Sallim, Mohammed Quarshi (2001) **the mismatch between supply of university Graduates and demand in the labor market in Ghana**. issued also on microfilm. Thesis (Ed.D.)—Teachers College Columbia University, 2001 .includes bibliographical references (leaves 162-168).

Tribus, M (2009) **Quality in Education According to the Teaching of Deming and Feuerstein**, from: ([www.fremont.ca](http://www.fremont.ca)),Retrived (8/1/2020)

Wilkins.J. (2006). **Participant Perception of Strategic Planning In an urban School Distract**. Acasestudy EdD- <http://ww.umi.com/dissertation/fullecit/321675>

## الملحقات

## الملحق (1)

### الاستبانة بصورتها الأولية



سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

إذ تهدف الدراسة استقصاء العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة تتكون من 3 محاور؛ الأولى البيانات الشخصية، والثاني التخطيط الاستراتيجي، والأخير مواءمة المخرجات التعليمية، خرجات، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، متردد، أحياناً، أبداً)

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام...

الباحثة

سارة غازي رواشدة

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك

:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

الكلية: ( ) علمي ( ) إنساني

الرتبة الأكاديمية: ( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول : الرؤية الاستراتيجية :</b>						
1	لدى الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
2	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة.					
3	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .					
4	رؤية الجامعة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة .					
5	ترسيخ الرؤية العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري .					
6	تسعى الرؤية إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية .					
7	تعلن الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء					
8	تخدم الرؤية المجتمع على أسس علمية وحضارية وانسانية.					

### المجال الثاني : الرسالة الاستراتيجية:

9	تعد رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية وعلمية.					
10	تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها.					
11	تعبّر رسالة الجامعة عن الإطار المميز لها عن باقي الجامعات .					
12	تطمح رسالة الجامعة بإيصال إلى العاملين لغرض رفع كفاءة					

					الأداء.
					13 توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات .
					14 تعد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة
					15 تتصف رسالة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز .
					16 تسمح رسالة الجامعة للكلية استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.
<b>المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية:</b>					
					17 تشتق الأهداف من الأهداف الرئيسية لجامعة.
					18 تشجع الأهداف البحث العلمي والاستقلال.
					19 تحفز أهداف لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء
					20 تحقق الجامعة الاهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
					21 تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها.
					22 تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					23 تسعى الجامعة تحقيق أهداف طويلة الأجل
					24 يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
					25 تمتاز أهداف الجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين في الجامعة.
<b>المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي:</b>					
					26 تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
					27 تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.
					28 تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
					29 تحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.

					30	تدرس البيئة وما تتضمنه من تغير في المنطقة الداخلية.
					31	تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين الميزة التنافسية الجامعة.
					32	تفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين الجامعة والبيئة الخارجية.
					33	تتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للكلية
<b>المجال الخامس : الخيار الاستراتيجي:</b>						
					34	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة.
					35	تركز الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية
					36	تضع الجامعة معايير لقياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.
					37	تتسجم القرارات الاستراتيجية مع الخطط الموضوعية.
					38	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.
					39	تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطتها.



### المحور الثالث : موائمة المخرجات التعليمية

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الاول: جودة المستوى النوعي للخريجين</b>						
1.	تشغل مؤسسات المجتمع خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العالية.					
2.	يتمتع خريجو الجامعة بكفاءة عالية تؤهلهم لإتقان عملهم في بداية التعيين					
3.	تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية الخريجين.					
4.	تستحدث الجامعة التخصصات العلمية التي تتلاءم مع حاجة المجتمع					
5.	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها، لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم للعمل على معالجتها.					
<b>المجال الثاني: المشروعات العلمية والبحث العلمي</b>						
6.	تتوافق المشروعات العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي على الصعيد العالمي.					
7.	تتبنى الجامعة المشروعات العلمية التي مع الحاجة الفعلية لمتطلبات المجتمع					
8.	تعلم الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقاً إلى الجهات ذات العلاقة في المجتمع بما يتيح الاستفادة منها					
9.	تدعم الجامعة المشروعات العلمية التي تلبي الحاجة الفعلية للمجتمع.					
10.	تطبق الجامعة المشروعات العلمية على أرض الواقع.					
11.	تتيح الجامعة البحوث العلمية إلى كافة المستفيدين من خارج الجامعة.					
12.	تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع لتحقيق الأهداف ذات العامة المصلحة.					
13.	تشارك الجامعة المعنيين من مؤسسات المجتمع المختلفة في انجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة					
14.	تحرص الجامعة على إصدار البحوث العلمية التي تلبي حاجة مؤسسات المجتمع					
15.	تضع الجامعة خطة واضحة (للندوات والمؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بحاجة المجتمع.					

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		الرقم	الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
					16	تتابع الجامعة المتغيرات المختلفة في بيئة المجتمع لتصمم البرامج لها المناسبة.
					17	تخصص الجامعة بعضا من ندواتها لزيادة ثقافة المجتمع.
					18	تدعو الجامعة ممثلي مؤسسات المجتمع إلى (الحضور والمشاركة) في فعاليات مؤتمراتها.
					19	تشرف الجامعة على تطبيق توصيات المؤتمرات الموجهة للمجتمع بالفدر الذي يحقق الفائدة له.
<b>المجال الثالث: سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها:</b>						
					20	تستجيب الجامعة إلى المقترحات المقدمة من قبل كافة أرباب العمل.
					21	يتعامل موظفو الجامعة بأسلوب أخلاقي مع جميع المتعاملين معهم .
					22	تراعي الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع.
					23	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز.
					24	تقيم الجامعة رضا أرباب العمل عن أداء الجامعة بشكل مستمر.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

شاكراً ومقدراً جهودكم

**الملحق (2)**  
**اسماء المحكمين**

الجامعة	التخصص	الرتب	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أستاذ	أ.د. عاطف مقابلة	1
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أستاذ	أ.د أحمد أبو كريم	2
جامعة البلقاء	الإدارة التربوية	أستاذ	أ.د. احمد بدح	3
جامعة الطفيلة التقنية	المناهج وطرق التدريس	أستاذ	أ.د. محمد الرفوع	4
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أستاذ	أ.د. عمر الخرابشة	5
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	مشارك	د. فواز شحادة	6
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	مساعد	د. أسامة حسونة	7
جامعة الزرقاء الخاصة	مناهج وطرق تدريس التربية الاجتماعية	مساعد	د. احمد عيسى داوود	8
جامعة مؤتة	الإدارة التربوية	مساعد	د. خالد الصرايرة	9
جامعة جرش	الإدارة التربوية	مساعد	د. خالد حمادين	10

### الملحق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل :..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بأجراء دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وتكونت من (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي). والاستبانة الثانية تقيس مستوى مواءمة المخرجات التعليمية وتكونت من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (جودة المستوى النوعي للخريجين، المشروعات العلمية والبحث العلمي، سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها). وصممت الاستبانة وفق مقياس لكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل (1،2،3،4،5) على التوالي.

املا ان تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً للإجابة على فقرات أداة الدراسة، حيث أن الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بفائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سارة غازي رواشدة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة		
يرجى وضع إشارة X في المكان الذي يمثل اجابتك		
الجنس	ذكر ( )	انثى ( )
الكلية	علمي ( )	انساني ( )
الرتبة الاكاديمية	أستاذ ( )	أستاذ مشارك ( )
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات ( )	خمس سنوات-اقل من عشر سنوات ( )
		عشر سنوات ف اكثر ( )

## أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

درجة التطبيق					الرقم	الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول : الرؤية الاستراتيجية						
					1	تمتلك الجامعة رؤى استراتيجية واضحة للطمح المستقبلي
					2	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة
					3	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
					4	قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزها الجامعة
					5	ترسخ ( العلم والمعرفة التقنية) للوصول إلى الرقي الحضاري
					6	تسعى إلى ( تحسين وتوطيد ) العلاقة مع البيئة الخارجية
					7	تعلن للمجتمع ( الداخلي والخارجي ) على السواء
					8	تخدم المجتمع على أسس ( علمية وحضارية وإنسانية )
المجال الثاني : الرسالة الاستراتيجية						
					9	تعد رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية
					10	تتضمن (قيمها ومعتقداتها وماهية عملها)
					11	تعبر عن الإطار المميز لها عن باقي الجامعات
					12	تطمح بإبصال العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء
					13	توظيف العلوم المختلفة لإعداد (البحوث والدراسات)
					14	تعد بشكل متوازن وفق ( الإمكانيات والموارد) المتوفرة
					15	تتصف بأنها محددة (بالأطر والحدود) التي يتميز من خلالها الافراد العاملين بالإبداع
					16	تسمح للكلية استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي
المجال الثالث : الأهداف الاستراتيجية						
					17	تشتق الأهداف من الأهداف الرئيسية للجامعة
					18	تشجع الأهداف الاستراتيجية العاملين على البحث العلمي
					19	تحفز الأهداف الاستراتيجية العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء
					20	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكانياتها المتاحة
					21	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق الأهداف
					22	تتسم اهداف الجامعة بالمرونة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة

					تسعى الجامعة لتحقيق اهداف طويلة الاجل	23
					يشارك في صياغة اهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	24
					تمتاز اهداف الجامعة بالوضوح لدى جميع العاملين في الجامعة	25
					المجال الرابع : التحليل الاستراتيجي	
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	26
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	27
					تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة ( لتطوير واستثمار ) نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	28
					تحدد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها	29
					دراسة البيئة وما تتضمنه من تغير في المنطقة الداخلية	30
					تحدد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين الميزة التنافسية للجامعة	31
					تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعة والبيئة الخارجية	32
					متابعة اخر التطورات ( التقنية والعلمية والمعرفية ) التي تعكس الطموحات المستقبلية للجامعة	33
					المجال الخامس : الخيار الاستراتيجي	
					تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة	34
					تركز الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	35
					تضع الجامعة معايير لقياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	36
					تتسجم القرارات الاستراتيجية مع الخطط الموضوعية	37
					تشارك الجامعة جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة	38
					تطبق إدارة الجامعة ( معايير ومؤشرات أداء ) واضحة للحكم على خطتها	39

## ثالثاً: مؤامة مخرجات العمل:

المستوى					الفقرة	ت
منخفضة جداً	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: جودة المستوى النوعي للخريجين						
					تشغل مؤسسات المجتمع خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العالية	1
					يتمتع خريجي الجامعة بكفاءة عالية تؤهلهم لإتقان عملهم في بداية التعيين	2
					تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية الخريجين	3
					تستحدث الجامعة التخصصات العلمية التي تتلاءم مع حاجة المجتمع	4
					تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم للعمل على معالجتها	5
المجال الثاني : المشروعات العلمية والبحث العلمي						
					تتوافق المشروعات العلمية في الجامعة مع التقدم العلمي على الصعيد العالمي	6
					تتبنى الجامعة المشروعات العلمية التي مع الحاجة الفعلية لمتطلبات المجتمع	7
					تعلن الجامعة عن مشاريعها العلمية مسبقاً إلى الجهات ذات العلاقة في المجتمع بما يتيح الاستفادة منها	8
					تدعم الجامعة المشروعات العلمية التي تلبي الحاجة الفعلية للمجتمع	9
					تطبق الجامعة المشروعات العلمية على ارض الواقع	10
					تتيح الجامعة البحوث العلمية إلى كافة المستفيدين من خارج الجامعة	11
					تبرم الجامعة العقود البحثية مع مؤسسات المجتمع لتحقيق الأهداف ذات لمصلحة العامة	12
					تشارك الجامعة المعنيين من مؤسسات المجتمع المختلفة في انجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة	13
					تحرص الجامعة على اصدار البحوث العلمية التي تلبي حاجة مؤسسات المجتمع	14
					تضع الجامعة خطة واضحة ( للندوات والمؤتمرات ) ذات العلاقة المباشرة بحاجة المجتمع	15





					تتابع الجامعة المتغيرات المختلفة في بيئة المجتمع لتصمم البرامج المناسبة لها	16
					تخصص الجامعة بعضاً من ندواتها لزيادة ثقافة المجتمع	17
					تدعو الجامعة ممثلي مؤسسات المجتمع إلى (الحضور والمشاركة) في فعاليات مؤتمراتها	18
					تشرف الجامعة على تطبيق توصيات المؤتمرات الموجهة للمجتمع بالقدر الذي يحقق الفائدة له	19
المحور الثالث : سمعة الجامعة ورضا أرباب العمل منها						
					تستجيب الجامعة إلى المقترحات المقدمة من قبل كافة أرباب العمل	20
					يتعامل موظفي الجامعة بأسلوب أخلاقي مع جميع المتعاملين معهم	21
					تراعى الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع	22
					تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز	23
					تقييم الجامعة ورضا أرباب العمل عن أداء الجامعة بشكل مستمر	24

### الملحق (4)

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس

العدد الكلي	ذكر	انثى	الجامعة	الرقم
247	187	60	جامعة الاسراء	.1
289	138	151	جامعة البتراء	.2
296	192	104	جامعة الزيتونة	.3
173	121	52	جامعة الشرق الاوسط	.4
109	87	22	جامعة عمان العربية	.5
242	164	78	جامعة العلوم التطبيقية	.6
50	32	18	الجامعة العربية المفتوحة	.7
34	21	13	كلية العلوم التربوية والاداب /الانروا	.8
130	103	27	جامعة الأميرة سمية التقنية	.9
262	157	105	جامعة عمان الاهلية	.10
30	23	7	كلية الحسين التقنية	.11
1862	708	322	المجموع	

## الملحق (5) البراءة البحثية

المكتبة  
JU Library

الرقم : ٣١٣ / ٢٠١٩/٩٨  
التاريخ : \ ٢٠١٩/١٢/ م


إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة : سارة غازي جميل رواشدة / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : (دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة في تطوير  
المخرجات التعليمية )، يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في  
مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠١٩/١٢/١. علماً ان قاعدة البيانات تحتوي العنوان التالي وهو  
الاقرب للعنوان المطلوب " التوقعات المستقبلية لدور اعضاء الهيئة التدريسية في تنمية مخرجات  
التعليم في الجامعات الحكومية الاردنية"

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة  
د. نشروان طه



هاتف - ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٩٦٢-٦) فاكس- ٥٣٥٥٠٨٥ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن  
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan  
E-mail: library@ju.edu.jo