

درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم "

**The Degree Of Practicing Strategic planning By Deans Of  
Middle University Colleges and Its Relation To Quality  
Assurance Level from their view point in Middle  
Governorates.**

إعداد الطالبة

خولة عبد العزيز حماد الصانع

إشراف الدكتورة

عونية طالب أبو سنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقياده تربوية

قسم الادارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تموز/2013

### التفويض

أنا خولة عبد العزيز الصانع ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خولة عبد العزيز حماد الصانع.

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٣ / ٨ / ٦

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم

وأجيزت بتاريخ : 2013 / 8 / 6

### أعضاء لجنة المناقشة

- ١- الدكتورة عونبة طالب أبو سنينة ، مشرفاً
- ٢- الاستاذ الدكتور كمال سليم دواني ، رئيساً
- ٣- الدكتور باسم علي الحوامدة، ممتحناً خارجياً

### التوقيع

.....  
.....  
.....

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر أولاً و آخراً ، فأنت المعين وأنت الهادي إلى سواء السبيل  
والصلاة والسلام على سيد الأنام القائل :من لا يشكر الناس لا يشكر الله ".  
بعد أن وفقني الله لإتمام هذا العمل ، أتقدم بفائق الشكر وعظيم الامتنان لسعادة الدكتور  
الفاضلة / عونية طالب أبو سنينة المشرفة على هذه الرسالة ، التي تكرمت عليّ بجزء من  
وقتها الثمين لتقديم التوجيه العلمي الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل ، فلها مني  
خالص الدعاء بأن يرفع الله قدرها ، ويعظم أجرها ، ويبارك لها في علمها ووقتها وأن يطيل  
عمرها في طاعته.

واشكر جميع من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة، الذين كان لتوجيهاتهم الأثر البارز  
في خروج الأداة في صورتها النهائية.  
كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة .

وختاماً أسأل الله التوفيق والسداد

الباحثة

خولة عبد العزيز الصانع

## الإهداء

إلى والدي كما ربياني صغيرا  
إلى المشتغلين في مجال تنشئة الاجيال  
وتربيتهم من مديرين ومعلمين وإداريين  
إلى كل من ساهم في اقالة عثرة متعلم ومعلم  
إليهم جميعا اهدى عملي هذا.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	<b>الفصل الأول</b> <b>مقدمة عامة للدراسة</b>
2	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>
10	أولاً: الأدب النظري.
39	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.
59	التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>
62	منهج الدراسة.
62	مجتمع الدراسة.
63	عينة الدراسة.

64	أداتا الدراسة.
65	صدق الأدوات.
65	ثبات الأدوات.
66	إجراءات الدراسة.
67	المعالجة الإحصائية.
	<b>الفصل الرابع</b> <b>نتائج الدراسة</b>
70	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
80	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
83	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
84	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
90	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
	<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>
94	مناقشة النتائج
108	التوصيات
109	المراجع
110	المراجع العربية
118	المراجع الأجنبية
121	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	توزيع كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية على محافظات المملكة الأردنية الهاشمية	1
64	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	2
66	معاملات ثبات أداتي الدراسة درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	3
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم مرتبة تنازلياً.	4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال صنع القرار مرتبة تنازلياً.	5
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال إدارة المشروع مرتبة تنازلياً.	6
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً.	7
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال التنبؤ مرتبة تنازلياً.	8
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال التقويم مرتبة تنازلياً.	9
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء	10



	الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية مرتبة تنازلياً.	
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم ولكل فقرة من فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً.	11
83	قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	12
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.	13
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعا لمتغير الخبرة.	14
87	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعا لمتغير الخبرة.	15
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	16
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	17
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط تبعا لمتغير الخبرة.	18
92	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط تبعا لمتغير الخبرة.	19

92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	20
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
122	أداتا الدراسة بصورتها الأولية	1
132	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	2
140	أسماء المحكمين	3
141	كتاب تسهيل المهمة من الجامعة	4
142	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي للكليات	5

"درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم "

إعداد الطالبة

خوله عبد العزيز حماد الصانع

إشراف الدكتورة

عونيه طالب أبو اسنييه

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الجامعية المتوسطة في المملكة الاردنية الهاشمية

التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية إداريا وماليا وأكاديميا وفنيا ثم تم اختيار(50) كلية ، وهي

عمان الزرقاء ، والسلط ، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثلاث محافظات من الوسط

بطريقة العينة القصدية حيث وتكونت عينة الدراسة من (47) عميد ونائب ، حيث قامت

الباحثة بتطوير استبانتيين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة ، وتم

التحقق من صدق الأدوات وثباتهما إذ بلغ معامل ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي باستخدام

معادلة كرونباخ الفا مابين (0,79 و 0.88) اما استبانة ضمان الجودة فقد بلغ(0.92).

وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعةً.
- مستوى ضمان الجودة لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة مرتفعه .
- وجود علاقه ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعاً لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية ولكن كانت هناك فروق عند مستوى  $(0.05)$  بالنسبة لمجال إدارة المشروع ولصالح فئة الماجستير.

وتضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

1- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز درجة ممارسة العمداء ونوابهم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تستمر مرتفعه.

2- وجود تنسيق فعال ما بين الكليات الجامعية المتوسطة وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي

في الأردن.

**The Degree Of Practicing Strategic planning By Deans Of Middle University Colleges and Its Relation To Quality Assurance Level from their view point in Middle Governorates.**

**Prepared by**

**Khawla Abdel-Aziz Al san`**

**Supervised by**

**Dr.Awnieh Abu snaineh**

**Abstract**

The study aimed to examine deans practice degree of strategic Planning by in middle University colleges and its relation to quality assurance level in their point of view.

To achieve the objective of the study, three governorates were selected from the middle by a sample intentionality, where the society of study consists of all the middle University colleges in the Hashemite Kingdom of Jordan *affiliate* of the University of Balqa administratively, financially, academically, and artistically and the number of colleges are (50) from Amman, Zarqa, and Salt. And the sample of study consist of (47) deans, terms two questionnaires has developed the first about strategic planning, while the second about quality assurance, and check of validity and reliability tools, with a reliability factor Cronbach's alpha of strategic planning questionnaire is (0.79 and 0.88), while quality assurance questionnaire is (0.92).

**The results follow:**

- The strategic planning degree by deans of middle University colleges in their point of view is high.
- The level of quality assurance in middle University colleges in their point of view is high, exception of one phrase.
- There a positive relationship statistically significant at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the the degree of strategic planning by deans of

middle University colleges and its relationship of the level of quality assurance of their point of view.

- No statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) the degree of deans practice of strategic planning in middle university colleges from the middle governorate in their point of view depending in sex , qualification in the total score but there were differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the management of the project and in valid of the master class.

**The study included some of recommendations:**

- 1 - The need to provide human and material resources to enhance the degree of deans practice of strategic planning.
- 2 - The existence of effective coordination between middle colleges and accreditation Commission of higher education institutions

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة



## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد:

شهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية ومعلوماتية ، أحدثت العديد من التغيرات والتطورات في أنشطة المؤسسات على اختلافها ، ولاشك أن المؤسسات التعليمية هي أكثر المؤسسات حساسية للتغيرات والتطورات لذلك تبنت رؤيه وفلسفة تعليمية جديدة ، حددت من خلالها رسالتها ، ووظيفتها، وبرامجها ، لتكون قادرة على استيعاب تغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتكيف معها والاستفادة منها ، لذلك بدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي الذي بدأ أول خطواته في مجال التربية في نهاية الثمانيات من القرن العشرين ، والذي كان أهم مبررات ظهوره كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات التعليمية ، إذ يعتبر ضروريا للتعويض بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق اهدافها المنشودة ، إذ تؤثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على ادارة وسياسة المؤسسات التعليمية.

فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي النابع من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها ، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة ( القطامين ، 2002 )

ويشير الغالبي و إدريس(2007) إلى أن التخطيط الاستراتيجي ازدادت أهميته في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية ، فأصبحت

المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بتعرف كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية ، كما أن معظم المنظمات تنظر بأهمية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد ، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة شأنه شأن أي عملية إدارية ، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد.

وأورد الحر المشار اليه في الشامسي (2010) أن أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية في أنه يساعد المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية والاستعداد للمستقبل والتفكير الايجابي وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات وللموارد المتوافرة والمطلوبة كمعطيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة ، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع وسوق العمل .

فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل ، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتحقيق جودة التعليم (ضحايي و المليجي، 2011) ، إذ أصبحت الجودة أحد السمات الاساسية للعصر الحاضر بحيث يمكن القول أن هذا العصر يوصف بأنه عصر الجودة ، إذ لا توجد مؤسسة إلا وتسعى إلى توظيف الجودة الشاملة لتطوير خدماتها أو إنتاجها وبما أن التعليم أحد الخدمات الأساسية لكافة المجتمعات الإنسانية ، حيث يعتبر نموذج الجودة الشاملة أهم وأرقى النماذج الإدارية التي تسهم بفعالية في تطوير وتحسين مخرجات المؤسسات التعليمية المختلفة (حمودة ، 2012).

وإن مبادئ ومنطلقات الجودة هي أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط ، فإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، فهناك تكامل وارتباط ما بين كل من الجودة والتخطيط فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة كل من رسالة المنظمة وأهدافها ، وعند البدء في عملية التخطيط. ويبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع كل من الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة (أبو دقة والدجني، 2011)

فالجودة تعد مهمة لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه ، وأصبحت ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ، فهي دليل على بقاء المؤسسة التعليمية واستمرارها (علي، 2010)

ومن تلك المؤسسات التعليمية كليات المجتمع (معاهد المعلمين سابقاً) 1980م ، حيث أصبحت مهمة كليات المجتمع اعداد فئة الفنيين اللازمين لقطاعات العمل المختلفة من خلال برامج دراسية لمدة سنتين بعد الشهادة الثانوية العامة ، للعمل في مجالات المهن التعليمية والهندسية والتجارية والطبية المساعدة والزراعية والاجتماعية وتطورت كليات المجتمع من حيث العدد حتى وصل عددها (52) كلية عام 1985(كلية الخوارزمي، 2013).

وأشار العدوان(2009) إلى الدور المهم لكليات المجتمع كمؤسسات فاعلة في التأهيل ودور خريجها في مؤسسات المملكة الأردنية الهاشمية ، وبفضل هذه الكليات استطاع الأردن أن يمد أشقائه بالعديد من أبنائه المهرة وكفاءاته وكوادره الفنية المدربة ، حيث كانت كليات

المجتمع نموذجاً رائعاً من نماذج النهضة القائمة في الأردن ، أما الآن فلم تعد كليات المجتمع تتمتع بنفس الأهمية في الماضي، بالإضافة إلى الصعاب التي تقف في طريق تقدمها .

وبعد إجراء مقابلات شخصية مع بعض عمداء الكليات تبين ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تعاني منه الكليات ، وغياب الاستقلال المالي لها ، وبالتالي لا تمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بها ، بالإضافة إلى افتقارها للبنية التحتية والأكاديمية، والتخصصات الراكدة التي لا تخدم السوق المحلي ، والفجوة الكبيرة بين مخرجات التعليم وبين متطلبات السوق وضعف مقدرة الكليات الجامعية على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات.

ولما للعمداء من دور كبير ومهم في نجاح العملية التربوية في الكليات جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم .

#### مشكلة الدراسة :

لكي تتمكن الكليات الجامعية المتوسطة من ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها التي من شأنها تحقيق أهداف المجتمع من إمداده بالكوادر الفنية المدربة والمؤهلة فلا بد أن يكون هناك تخطيط استراتيجي يشرف عليه عمداء الكليات الجامعية المتوسطة إذ يهدف إلى رفع مستوى الكليات الجامعية المتوسطة وفي النهاية تحقيق ضمان الجودة ، حيث تعاني الكليات الجامعية المتوسطة من انخفاض مستواها مما ترتب عليه من مشكلات متنوعة كانخفاض الإقبال على الدراسة بها وتدني مستوى التعليم ، وضعف مقدرة الكليات على مواكبة التطور التكنولوجي ، وحتى على إمداد مجتمعها بما تحتاجه من طاقات مؤهلة علمياً وفنياً (العدوان ، 2009)

## هدف الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وما علاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟

2- ما مستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟

3- هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تعزى إلى متغيرات (الجنس و الخبرة والمؤهل العلمي)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة ، والمؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في :

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاتخاذ القرار المناسب في مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة .
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط بالنسبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبيل التطوير الذاتي.
- قد تكون هذه الدراسة منطلقا جديدا لدراسات أخرى تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
- توفر هذه الدراسة أدبا نظريا وأداتين يمكن الاستفادة منهما من قبل الباحثين.

## مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

**التخطيط الإستراتيجي** : يعرف روبنسون (Robinson) المشار اليه في الغزالي التخطيط الإستراتيجي بأنه جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينه من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة " (الغزالي، 2000:14).

ويعرف إجرائيا بأنه الدرجة التي يحصل عليها عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط بعد الإجابة عن استبانة التخطيط الاستراتيجي.

**الجودة**: عرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة". (الحاج ومجيد وجريسات، 2008، 9) .

**الجودة في التعليم:** "هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع مقدرة وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي" (زاهر، 2005، 157)

**ضمان الجودة:** "هي عملية إيجاد آليات وإجراءات داخل المؤسسة تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية" (أبو دقة والدجني، 2011، 11).

**وتعرف إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط بعد الإجابة عن استبانته ضمان الجودة.**

**عميد الكلية:** هو المسؤول عن ادارة الشؤون الاكاديمية والإدارية والمالية للكلية وأمور البحث العلمي فيها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2009).

**نائب العميد:** هو المسؤول عن القيام بالأعمال والمهام التي يكلفه بها العميد وممارسة الصلاحيات التي يفوضها إليه (نفس المرجع).

#### **حدود الدراسة:**

تم تطبيق أداة الدراسة على جميع عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في ثلاثة من محافظات الوسط : عمان والزرقاء والسلط خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2012.

#### **محددات الدراسة:**

تحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أداتي الدراسة المستخدمة، ومدى صدق استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم على أداتي الدراسة، ولا يجوز تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الأدب النظري والدراسات السابقة ، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يتناول هذا الجزء التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه ، والتطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم ، والفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي ، وخصائصه وأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده ، ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية وعوائق التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية ، كما يتناول ضمان الجودة من حيث مفهومها والعناصر التي يجب أن تتوفر لضمان جودة المؤسسات التعليمية ، والهدف من تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية كما يأتي :

#### تمهيد

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تحديات وتغيرات عميقة بالنسبة للمؤسسات التعليمية ، حيث فرضت تغيرات في الأساليب الإدارية التقليدية و بدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي الذي بدأ أول خطواته في التربية في أوائل الثمانينات ليكون بديلا عن الأنماط الإدارية التقليدية السائدة في المنظمات.

وذكر كل من اندريس وبترس (Andreas & petros, 2005) المشار اليهما في الحوسني(2006) أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي قد ظهر نتيجة تعقد مهام المؤسسات والمنظمات وتنامي أدوارها في عالم يسوده التغيير والتطوير المستمر وبخاصة في مجال

التكنولوجيا والاتصال ، مما أدى إلى ظهور مشكلات متعددة ، بالإضافة إلى قيام تلك المؤسسات والمنظمات بإتباع طرق تتناسب مع حجم التطورات وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي ، الذي يعد العملية التي من خلالها تطور بها المؤسسة أو المنظمة إجراءاتها لبلوغ الأهداف المنشودة ، فإذا أريد تحسين التعليم ، وزيادة مقدرته على تلبية الطلب لمواجهة تحديات المستقبل والبقاء على المدى الطويل ، فلا بد من الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي .

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها ، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلم وبدرانه 2012).

**مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي:**

### **التخطيط: Planning**

التخطيط من ضرورات الحياة للإنسان ، فالإنسان يخاف ويحذر مما قد يحدث في المستقبل لذلك أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول والحد من خطورته وعواقبه (الحريري وجمال وإبراهيم، 2007) ، ونشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية ، عندما حاول الإنسان إصدار العديد من القرارات على المستوى الفردي أو الجماعي للموازنة بين الحاجات الإنسانية المتزايدة والموارد المتاحة (العجمي، 2008) .

وأكد الدين الإسلامي على التخطيط المعتمد على الإمكانيات المتاحة ، للوصول إلى الهدف المرجو كما قال تعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ ﴾ (الأنفال: 60) ، وقوله تعالى : ( وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ

سَبْعَ عَجَافٍ وَسَبْعَ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ \* قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ \* وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُون \* يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عَجَافٍ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ \* قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ (يوسف: 43- 49).

والتخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة ، فهو أسلوب للتفكير بالمستقبل وتعرف حاجاته وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (علي، 2010) و قد يقف البعض موقف التشكيك من جدوى عملية التخطيط وما تتطلبه من مال وجهد وذلك بسبب غياب ثقافة التخطيط (fred, 2008) ، وعملية التخطيط جزء متكامل من الإدارة والقيادة ، فهي ليست نشاط أو تمرين يجب الانتهاء منه وتركه ، وكل دقيقة يتم قضاؤها في التخطيط توفر من ثلاث إلى أربع دقائق عند بدء التنفيذ (هاينز , 2001).

#### المعنى الاصطلاحي للتخطيط:

للتخطيط عدد من التعاريف توضح مفهومه ، فهو " التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل " (العجمي، 2008، 66).

ورأى ماهر أن التخطيط: "تحديد ما يجب عمله في المستقبل ، وتحديد أسلوب التنفيذ ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ" (ماهر 2009، 22).

ويعرف سكارنه التخطيط بأنه: " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكون الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " (2010، 36).

وتعرف الباحثة التخطيط أنه عملية ذهنية منظمة تقوم على التنبؤ عما سوف يكون عليه المستقبل ، حيث يتم ضبط إجراءات الحاضر بما يكفل تحقيق الأهداف المرغوبة في المستقبل.

### الاستراتيجية: Strategy

ترجع كلمة (Strategy) إلى الكلمة اليونانية (Stratos) وتعني الجيش ، فالتخطيط الاستراتيجي نشأ في المجال العسكري ، حيث عرف بأنه علم توجيه العمليات العسكرية واسعة النطاق (Dalrymple، 2007) .

والإستراتيجية حسب تعريف هنري منتزبوج المشار اليه في السويدان والعدلوني هي " الخطة و الاتجاه أو المنهج " (السويدان ، العدلوني ، 2005، 18) وبالإستراتيجية هي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض " (هلال، 2008، 11)، وعرفها المحيسن المشار إليه في محمد بأنها: " الخطط والأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة منظمة تضمن إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية" (محمد، 2009، 467) ، وقد عرف الفرد شاندر (Alfrid chandler) المشار اليه في ضحاوي والمليجي الاستراتيجية بأنها: " تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمؤسسة ، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف " (ضحاوي والمليجي 2011، 93) .

وأشار ماهر " أنها أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة تجاه البيئة الخارجية ، أخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها " ماهر (2009، 21).

وعرفها غنيمه بأنها " تحديد وتقييم مختلف المسارات التي تحقق أهداف المؤسسة ورسالتها واختيار بديل من هذه المسارات " (2005، 434).

وتخلص الباحثة إلى تعريف الاستراتيجية بأنها المنهج الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى ورؤيتها ورسالتها.

### التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمات التعليمية على التحديد الدقيق للأولويات حيث ترتبط بالأهداف المنشودة ، والتي تعمل على تحسين المخرجات التعليمية وجعلها أكثر ملائمة لسوق العمل .

ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات لذلك من الضروري تصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي يناسب كل مؤسسة ، نظراً لاختلاف المنظمات بعضها عن بعض ، إلا أن هناك سمات مشتركة تقوم بتنظيم التخطيط ذاته (غنيمه، 2005) ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدب التخطيط وذلك على النحو التالي:

يعرف ستينر (Steiner) المشار إليه في العجمي التخطيط الإستراتيجي من خلال أربع

نقاط ، يرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي ، وهي:

1- مستقبلية القرارات الحالية : حيث أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي ممكن أن تكون في المستقبل، لإيجاد الأساس الذي تعتمد عليه في اتخاذ القرارات.

2- التخطيط كعملية : فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الاستراتيجيات ، والسياسات والخطط التفصيلية بصورة تؤدي الى تحقيق الأهداف.

3- التخطيط كفلسفة: فالتخطيط الاستراتيجي يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهام المستقبل.

4- التخطيط كبناء : فهو يربط بين الخطط الاستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى ، والميزانيات قصيرة المدى ، وخطط الإجراءات ، بهدف تحويل النكامل بينها إلى قرارات حالية (العجمي 2008 ، 390).

ويعرف مارفن بيترسن (Marvin peterson) المشار إليه في الهلالي التخطيط الاستراتيجي أنه "عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل ، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات ، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها" (الهلالي، 2006 ، 176).

وكما يعرف بأنه "قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل من هياكل ، وموازنات ، ونظم ، وبرامج تنفيذية ، وإجراءات" (السويدان والعدلوني 2005 ، 19).

ويعرف روبنسون (Robinson) المشار اليه في الغزالي التخطيط الإستراتيجي بأنه جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينه

من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة " (الغزالي 2000:14).

ويتفق الهاللي (2006) مع بعض التعريفات السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي نتاج لطرق متعددة ومختلفة ، فهو يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظريات النظم وبحوث السوق ، وبحوث الفعالية ، وتحليل سلوك المؤسسة التعليمية وغيرها ؛ حيث توضع هذه الطرق المختلفة في بناء متميز ذي أشكال مختلفة.

وعرف بريسون المشار اليه في ولكوكسن أن التخطيط الاستراتيجي:مدخل مقصود ومنظم لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي تشكل كيان منظمة ما ، ماذا تفعل ؟ ولماذا تفعل ؟ ( Wilcoxson , 2012 ) .

وعرف مايو May المشار اليه في تينر Tanner(2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه : خريطة الطريق لكل من أعضاء المجلس والكادر حيث تضع السياسات والاستراتيجيات الأساسية التي توجه اتخاذ القرار الأساسي وتخصيص المصادر حول أولويات المؤسسة خلال الأعوام الثلاثة أو الخمسة القادمة.

وبعد استعراض هذه التعريفات يتضح أن التخطيط الاستراتيجي نتاجاً لطرق متعددة ومختلفة فهو يحتوي التخطيط القصير المدى والتخطيط طويل المدى ، مع تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، واستفادة من الفرص والتهديدات التي تواجهها مما يساعد على إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحثة فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية واستغلال الفرص وتجنب المخاطر بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

## التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم:

دخل التخطيط الاستراتيجي النظم التعليمية متأخراً حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينيات عام 1972م (العجمي، 2008)، في حين ذكر ولكوكسن (Wilcoxson , 2012) أن التخطيط الاستراتيجي دخل مؤسسات التعليم العالي عام 1980.

وكان تقبل فكرة البعد الاستراتيجي للتخطيط صعب في بدايته، نظراً لما للسياق المؤسسي من خصائص تتسم بالمحافظة ، والخوف من التغيير ، نظراً لما رسخ في ذهنية القائمين على الإدارة والتخطيط من التبعية ، ولما تعتمد السلطات التعليمية المركزية من سياسات. وشاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وأثبتت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تستخدمه (ضحاوي والمليجي، 2011) ، فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر الآن أهم مما كان عليه قبل عشر سنوات (Bryson, 2011).

ولقد أشار كل من (العجمي، 2008) و (الهلالى، 2006) إلى المراحل التي مر بها التخطيط في مجال التربية والتعليم كما يأتي:

- المرحلة الأولى : ويطلق عليها مرحلة " الاهتمام بالكم " وكانت من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية عقد الستينيات من القرن العشرين ، وتميزت هذه المرحلة بتأكيدا على الجوانب الكمية ، وتركيزها على العوامل والظروف المرتبطة بالبيئة الداخلية لمؤسسات التعليم.



- المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام " بالتنوع و النوعية" وبدأت منذ عقد السبعينيات من القرن الماضي وحتى الآن واتسمت هذه المرحلة إلى جانب اهتمامها بالكم وتأكيدا على الجوانب الكيفية ، الأخذ بالاعتبار ظروف البيئة الخارجية.
- المرحلة الثالثة : ويطلق عليها مرحلة " التخطيط الاستراتيجي " حيث بدأت أول خطواتها في مجال التربية في الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي ومن أهم أسباب ظهورها تكاثر العوامل البيئية المحيطة بنظام التعليم ، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت مرحلة "التنوع و النوعية" حيث لم يستطع التخطيط التقليدي مواجهة التعقيدات الكثيرة في البيئة ومن هنا جاءت الحاجة لتخطيط يستجيب لحساسية التعليم الشديدة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

#### الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي:

على رغم من أن هناك كثيراً من التعريفات قد تناولت التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه تخطيط طويل الأجل أو أنه يهتم بقرارات طويلة الأجل الأمر الذي يترك انطبعا بأنهما مترادفان إلا أنه في الواقع هناك بعض الفروق بينهما (ضحوي و المليجي، 2011)، ويذهب "برايسون" المشار اليه في الهلالي أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التقليدي بأنه يركز على القضايا الاستراتيجية وإطارها السياسي ، في حين يركز التخطيط التقليدي على الأهداف دون التعرض لسياساتها المرتبطة بالتخطيط ، وأنه أكثر توجها للأداء لأنه يهتم ببناء المقدرة على الاستجابة لمدى من المستقبل المحتمل حدوثه(الهلالي، 2006).

في حين يرى " الزهراني " المشار اليه في العجمي(2008) إلى أن الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي على النحو التالي:

1- التخطيط التقليدي يعتقد أن المؤسسة التعليمية نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة ، في حين يفترض التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة.

2- يركز التخطيط التقليدي على وضع الخطة في حين يهتم التخطيط الاستراتيجي على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف.

3- يهتم التخطيط التقليدي بالصيغ والمعادلات بالإضافة إلى القيم والسياسة والظروف المتغيرة في حين يهتم التخطيط الاستراتيجي بالقيم ويعترف بتأثيرها.

4- يركز التخطيط التقليدي على التحليل الداخلي للمؤسسة ، والأساليب الكمية للمصادر ويكون التخطيط وظيفة للمخططين ، في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة ، والأساليب الكمية والنوعية ، ويكون التخطيط عملية مستمرة تحتاج لمشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة.

5- التخطيط التقليدي يركز على المستقبل ، في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على الحاضر والمستقبل معا.

وأضافت بريس (paris,2003) أن التخطيط الاستراتيجي أكثر حساسية للبيئة الخارجية من التخطيط التقليدي فهو يركز على البيئة الداخلية ، ويمكن إجراءه بمشاركة ضئيلة من أولئك المتأثرين بالخطة ، ويميل التخطيط التقليدي إلى الإبقاء على الوضع الراهن على افتراض أن المستقبل ما هو إلا امتداد للحاضر ، وأن التخطيط التقليدي يركز على الغايات والأهداف في حين التخطيط الاستراتيجي يكون أكثر تركيز على تحديد القضايا وحلها.

وتخلص الباحثة إلى أن هناك فروقاً متعددة بين كل من التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي ، فالتخطيط التقليدي ينطلق من الحاضر للتنبؤ بالمستقبل في حين أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على دراسة الماضي والحاضر ليحدد ما تريده المنظمة بناء على فهم كل

من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، ويهتم التخطيط التقليدي بالافتراضات الداخلية دون الاهتمام بالظروف الخارجية.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

يحاول التخطيط الاستراتيجي وضع تصور لمستقبل المنظمة التعليمية من قبل الإدارة العليا ومشاركة العاملين فيه ، والعمل على تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية وما يتضمن ذلك من عملية تحليل استراتيجي لكل من المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة ، ويمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة ، حيث ينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها على فعالية التخطيط ، ومن ثم على أداء المؤسسة التعليمية ككل (ضحاوي والمليجي 2011).

وأشار كل من (الكرخي ، 2009) و (السكرانه ، 2010) إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي ومنها : الآثار الطويلة الأجل فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة و المشاركة الواسعة ابتداء من الإدارة العليا ، والعاملين ، والمستفيدين ، والجمهور وغيرهم ، ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي المرونة وحشد الطاقات الكامنة والموارد حيث يسعى لحشد طاقات المنظمة الكامنة ومواردها الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و المستقبلية فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب مستقبلي (Futuring) بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل وأخيراً ترتيب الخيارات والأولويات حيث يضع

الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

ورأت الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي خصائص منها : يولد الشعور بالانتماء للمنظمة والتشاركية في القرارات ، مبني على بيانات صادقة ، ولا يمكن لإدارة أن تكون فاعلة وتحقق الانجازات المتميزة بدون رؤية ، و خطة استراتيجية .

### أهمية ، وفوائد التخطيط الاستراتيجي الناجح في التعليم:

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات المجتمع في كونه يسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ورسالتها ، وتقييم الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة ، وحشد الجهود للحد من خطر التهديدات ، وتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح (علي 2010).

ورأى شانغ(chang) المشار إليه في الكلثم وبدرانه أن من أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي هي مقدرته على التخطيط الناجح للأنشطة المستقبلية ، ومواجهة التحديات المستقبلية ، واستغلال الفرص والمصادر المتوفرة ، ووضع خطه ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات ، فهو يساعد المنظمة على دراسة نقاط القوة والضعف فيها وأهداف وغايات المنظمة المستقبلية ، ويعزز أدائها ويجعلها منظمة أكثر فعالية وقوة (الكلثم وبدرانه 2012) وقامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع خطة إستراتيجية (2007-2010) لأول مرة للمحافظة على الصورة الناصعة للتعليم ومخرجاته ، ومقدرته التنافسية ، واستيعاب أكبر عدد ممكن من الطلبة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ، حيث سعت من خلالها إلى تطوير كادرها والأنظمة الداخلية والهيكل التنظيمي بما يحقق

مصلحة العمل ، كما دعت إلى دعم استقلالية أكبر لمؤسسات التعليم العالي الرسمية ، وبذلك يقتصر دور الوزارة على الدعم والمساندة لها، وسعت الوزارة إلى تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها ، وترسيخ مفهوم التنافسية الايجابية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011).

وأضاف فريد (Fred,2008) أن هناك دروساً مستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات منها:المشاركة إذ جاء نجاح الخطة الاستراتيجية من مشاركة وتكامل الأدوار والعمل على إيجاد ثقافة التفاوض والتي تساعد على بناء الوحدة ، فجوهر النجاح هو توافق الآراء فالتوافق يساعد في تقدم عملية التخطيط الاستراتيجي ، والتعامل مع المستقبل المجهول فالتخطيط ينطوي على مشاركة واسعة وهذا ساهم بشكل فاعل في تقليل حدة التوتر والقلق وساعد التخطيط على نشر ثقافته ، وتوجيه الدعم لخدمة كل من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وتحسين إدارة المنظمة ، و تعزيز الفجوة التنافسية وجودة التعليم العالي.

ورأى بريسون (Bryson, 2011) أن التخطيط الاستراتيجي يحقق منافع منها : أنه يساعد على تنظيم وإدارة التغيير ، ويعمل على تحسين عملية صنع القرار ، فهو يضع القاعدة الأساسية لصنع القرار وتنسيق القرارات الصادرة عن المنظمة عبر كل المستويات والوظائف ، ويساعد التخطيط كذلك على زيادة فعالية المنظمة وشرعيتها فالمنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على معالجة أهم القضايا التنظيمية ، والاستجابة للمطالب والضغوط الداخلية والخارجية و يمكن أن يستفيد منها المديرون وصانعو السياسات للتوصل إلى قرار أفضل وأكثر فعالية.

ونكر (الهالي، 2006) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للنظم التعليمية في أنه يحقق مجموعة من المزايا منها أنه يساعد القيادة على تحديد القضايا الجوهرية واتخاذ قرارات

تناسب مع كل قضية ، ويساعد الإدارة على الشعور بأن لديها القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي يساعد المدير ومجلس الإدارة على الوصول إلى مستوى عال من المسؤولية اتجاه المؤسسة ورسالتها ، ويعمل التخطيط على وضع مدير المؤسسة التعليمية ومجلسها في حالة من التركيز الدائم على مصير المؤسسة ومستقبلها ، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة ، ويعمل على إيجاد توجه لدى أعضاء هيئة التدريس والفريق الإداري بالمؤسسة التعليمية نحو العمل الفريقي .

#### متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية:

يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم على مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن

أهمها:

1- وجود إدارة استراتيجية فاعلة تمارس بعض الوظائف كبناء قدرات المنظمة التعليمية

الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجيات ، ووضع نظام للدعم الإداري والمالي ، وبناء

ثقافة للمنظمة .

2- وجود نظام مؤسسي تكفي داخل المؤسسة: حيث يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي على

توافر النظام القادر على توقع المشكلات والتغيرات ، وإدارة الأزمات .

3- توافر نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات التي تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة

التعليمية والآثار الخارجية ، ويدعم هذا النظام عملية التخطيط والإدارة ، حيث توفر

المعلومات المناسبة في اتخاذ القرار .

4- توافر أساليب وبرامج مرنة: لتحليل المعلومات ، وهذه المناهج يشكل تكاملها ما يعرف بالمنهج المتكامل لدراسة المستقبل (ضحاي و المليجي، 2011) .

5- بناء الإجماع من أجل التغيير و تحديد التغيرات التي ترتبط في البيئة المحيطة ، لذلك سعت هذه المؤسسات إلى تطبيق هذه المدخل كسبيل لمواجهة الديناميكية والتغير التي تتميز به النظم التعليمية ، إذ إن بعض الأفراد يواجهون هذه العملية بالتمسك بما هو مألوف ورفض التغيير.

6- التركيز على احتياجات النظام التعليمي: إذ تشير النظم التعليمية إلى وجود اثنين من التحديات التي ترتبط بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الأول يتمثل في وجود صعوبة في إيجاد ارتباط قوي بين أجزاء النظام. وأما الآخر فيتمثل في أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب تطوير الأهداف والأولويات مع ضرورة دمج وتكامل هذه الأهداف مع رؤية المنظمة.

7- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي والحوار والتشاور في اتخاذ القرار والإجماع في الوصول للقرارات .

8- تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي وهذا يحتاج إلى الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور الهلالي ( 2006) و العجمي (2008) .

### عوائق التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية:

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بعض الصعوبات والمعوقات الخاصة بمقدرة وإمكانيات المنظمة ومنها:

1- عدم الاستقرار فالإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى تحتاج إلى استقرار للظروف والتغيرات السريعة التي تؤدي بها إلى مواجهة واقع جديد.

2- عدم مقدرة المنظمة على تحديد الأهداف وبناء الخطة على الرغم من إيمان الإدارة لديها بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

3- عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للخطة.

4- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف الهيكل التنظيمي.

5- عدم اهتمام مدراء المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وانشغالهم بأمر أخرى .

6- هناك اعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد غير صحيح ، فهو

أسلوب لكل الظروف ومهم للمحافظة على المنظمات وتطويرها نحو الأفضل محمد )

(2009).

وأشار كل من الكرخي(2009) و السكارنة (2010) إلى أن هناك عقبات ومصاعب

كثيرة للتخطيط الإستراتيجي التغير والتبدل السريع في البيئة بما أنها خطة بعيدة المدى

فهي تحتاج إلى استقرار الظروف التي تحيط بها ، وعدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف

وبناء خطة إستراتيجية بالرغم من إيمانها الكامل بالتخطيط الإستراتيجي ومن العقبات التي

قد يواجهها التخطيط الاستراتيجي أيضا مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير، وعدم

توفر الموارد المالية للمنظمة وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية

اليومية وإعطائها الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض

بالمنظمة ، ونقص المعلومات والبيانات الإحصائية وربط التخطيط الاستراتيجي بالأزمات

يقلل من أهميته ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها.

ورأى تايلور ومريو (Taylor&Miroiu) المشار اليهما في تينر(Tanner,2006) أن

هناك أسباب متنوعة طرحت أيضا لفشل التخطيط الاستراتيجي منها : عدم توفر القيادة



المناسبة ، وعدم التواصل ، وعدم كفاية المشاركة ونقص الموارد ، ومقاومة التغيير ، وعدم فهم العملية ذاتها .

### خطوات بناء الخطة الاستراتيجية:

رأى الكرخي (2009) أن عمليات وضع الخطة الاستراتيجية في المنظمة تتكون من

الخطوات التالية :

1- تشكيل فريق وضع الخطة: يجب أن يتنوع فريق التخطيط بحيث يضم أشخاص ذوي خبرة وتخصص، ومن الجنسين، ومن داخل المؤسسة وخارجها ضحاوي والمليجي (2011).

2- استخدام تحليل SWOT لإبراز نقاط العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة وأشار العجمي (2008) أن التحليل الداخلي يحتوي على أربعة جوانب في المؤسسة هي: نواحي القوة،(Strengths) ونواحي الضعف(Weaknesses) والفرص المتاحة(Opportunities) والمخاطر والتهديدات (Threats) ، أما التحليل الخارجي: أو تحليل البيئة فهو يغطي ست مجالات تشمل:المجال الاجتماعي والديمغرافي، والمجال الاقتصادي، والمجال السياسي والمجال التكنولوجي، والمجال العلمي والبيئي، والاتجاهات والتأثيرات الاقتصادية.

3- وضع الرؤية: "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها" ضحاوي والمليجي (2011) ، وعرف ترومب وروبن Tromp&Ruben المشار اليه في تينر Tanner الرؤية بأنها الطموحات المستقبلية للمنظمة، حيث تعكس ما

الذي تحب المنظمة أن تصبح عليه (Tanner,2006) ، ولقد أشار السكارنه (2010) إلى أن الرؤية تعد من أقوى الأدوات التحفيزية Motivational tools والتي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من المعوقات حيث حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رؤيتها فكانت " تعليم عال متميز " (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011).

4- تشكيل الرسالة: تمثل حجر الزاوية للخطة الاستراتيجية التي تجعل المنظمة تركز على هدف عام ، لذلك يجب أن يكون جميع العاملين في المنظمة على علم ودراسة بالرسالة الهلالي (2006) ، وعرفها الكرخي (2009 ، 352) بأنها " وصف لعمل المنظمة ومع من تعمل ؟ ولمن تعمل ؟ وما الطرق التي تسلكها للوصول إلى الرؤية ؟ " ، وعرفها (غنيمه، 2005): بأنها تتضمن تحديد الفلسفة والأغراض التنظيمية ، وعند كتابة بيان الرسالة لا بد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية: ما العمل الذي تقوم به المنظمة ؟ ولمن تؤديه وكيف تؤديه ، وما الميزة التي تجعل المنظمة منفردة عن منافسيها(السويدان والعدلوني 2005) .

وتتضح أهمية رسالة المنظمة التعليمية في كونها تعمل على زيادة فهم العاملين لأهداف وتوجهات المنظمة ، وتوفر معايير واضحة وموضوعية لاتخاذ القرارات التعليمية ، وتعمل على بناء قيم ومعتقدات مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المنظمة التعليمية ، و كسب مشاركة والتزام كل من إدارة المنظمة والعاملين نحو تطويرها ، مما يؤدي الى جودة العملية التعليمية(ضحايوي والمليجي، 2011).

ولقد أشار السكارنه (2010) إلى أن الفرق بين الرؤية والرسالة تكمن في أن الخاصية الرئيسة للرؤية في (إلى أين نحن ذاهبون) ؟ في حين عبارة الرسالة (من نحن وماذا نعمل) ؟ فالرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال المنظمة فيما تكمن رسالة المنظمة في وصف مشهد

عملها الحالي، وتتبع الرؤية من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية التي تتبناها المنظمة، فهي مجردة وعامة أكثر من الرسالة، ويصعب تحقيقها بدون ترجمتها في شكل ملموس، لذلك يتم تحويل الرؤية إلى رسالة تتضمن بعض العناصر تتفق مع الرؤية، وللرسالة مدى زمني معين يتم فيها تحقيقها وبمجرد تحقيقها قد تنشأ رسالة أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها.

فكانت رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كالتالي: "تمكين مؤسسات التعليم العالي من التركيز على مهامها ومسؤولياتها الأساسية، من خلال دعمها ومتابعة تنفيذها لسياسات واستراتيجيات التعليم العالي، وإرساء معايير وآليات تعزيز مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية في تقديم الدعم والخدمات المميزة لطلبة التعليم العالي، وتبني الإبداع والتميز ضمن مفهوم تشاركي مع القطاع الخاص (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011).

5- وضع القيم: وعرفها السكارنه بأنها " صيغة تتعلق بشخصية وثقافة المنظمة "(السكارنه 2010، 184) ، حيث حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوثيقة الخطة الاستراتيجية للعام 2011-2013 قيمها الجوهرية وهي: الشفافية والمصداقية ، والعمل بروح الفريق والتركيز على متلقي الخدمة ، بالإضافة الى تكافؤ الفرص ، وتشجيع الابداع والتميز والتطوير والتحسين المستمر وشراكات مع المعنيين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011).

6- وضع القضايا الرئيسية: من الضروري أن تعرف المنظمة إلى أين تريد أن تذهب في المستقبل وهذا يحتاج فحص أنشطتها وإلى أين تقودها، والتركيز على تلك الأنشطة التي توصل المنظمة لرسالتها، ومن معايير اختيار القضايا الرئيسية: أن تكون ذات علاقة وطيدة بنشاط المنظمة ومؤثره على المجتمع الذي يقع ضمن محيطها ، وتؤدي لتطورها،

وتستند على نقاط القوة لدى المنظمة والفرص المتاحة أمامها في البيئة الخارجية وتظهر نقاط الضعف والتحديات للمنظمة وكيفية التعامل معهما (الكرخي، 2009).

7- وضع الأهداف الاستراتيجية: بعد صياغة كل من رسالة المنظمة ورؤيتها تترجم إلى مجموعة من الأهداف عن طريقها يمكن تحقيق انجازات ملموسة علي(2010)، وأشار كل من ضحاوي والمليجي ( 2011) الى أن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يلزمها توفر عدد من الأفراد تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالتغيرات المحيطة بالمنظمة التعليمية ورصدها، وتحليلها ، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي والوضع الذي ترغب به، ويجب أن تحقق الأهداف مبدأ التكاملية في التطوير التربوي والتعليمي والبحثي ، و أن تكون قابلة للتحقيق والمراجعة والتقويم ، وذكر سكارنه(2010) أنواع الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:

- أهداف استراتيجية (طويلة الأجل): حيث تصاغ بشكل عام وشامل وتضعها الإدارة العليا وتكون طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): وتصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات ، وتكون متوسطة الأجل ولها نهايات محددة ، وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها ، والأهداف التكتيكية الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل): حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وتعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

8- وضع الأهداف الفرعية: حيث تصف الأهداف الفرعية الطريقة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية مرحلة بعد مرحلة وجزء بعد جزء حيث تصطف وراء كل هدف استراتيجي ووراء كل قيمة مجموعة من الأهداف الفرعية تعمل بتناسق مع الأهداف الاستراتيجية (الكرخي ، 2009) .

9- وضع الخطة التنفيذية: وذكر كل من السويدان والعدلوني (2005) أن ثمرة التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ.

10- بناء خطة متكاملة: تضم المكونات الآتية:مقدمة ومدخل، الرؤية، الرسالة، قيم المنظمة، واقع المنظمة: دراسة تحليلية كاملة منها SWOT، والقضايا الرئيسية أو مناطق النجاح KRA والأهداف الاستراتيجية Goals، والأهداف الفرعية Objectives، والخطة التنفيذية، والمتابعة والتقييم. (الكرخي ، 2009).

11- المتابعة والتقييم:وعرف السكارنه (2010) المتابعة بأنها: ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة ، والعمل على تلافيها قبل حدوثها، وسعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى وضع منهجية لمتابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولذلك تقوم وحدة "متابعة المشاريع " بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط العمل التنفيذية المنبثقة عنها، وأهم إجراءاتها:

- تقوم المديریات والوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة في الخطة التنفيذية بتقديم تقارير شهرية تتعلق بالتقدم والانجاز.

- يتم إعداد تقارير تقييم ربعية (ربع سنوية)، يتم من خلالها تقييم التقدم الحاصل، وأي مقترحات متعلقة بتعديل الخطط (تصحيح مسارات).

- يتم نشر وتعميم نتائج التقارير الربعية على المديریات والشركاء، بالإضافة لإدراجها في التقرير السنوي الخاص بالوزارة.
- يتم مراجعة وتحديث الخطة التنفيذية سنويا مع الأخذ بالاعتبار نتائج تقارير المتابعة والتقييم والمنجزات وموازنة الوزارة المالية للسنة التالية خلال هذه المراجعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011) .

### المحور الثاني: ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية:

#### تمهيد

يشهد العالم مع بداية الألفية الثالثة العديد من المتغيرات في جميع مجالات الحياة ، كالتقدم العلمي والتكنولوجي ، والثورة المعرفية ، ووجود اقتصاد عالمي يتصف بالتنافسية والعالمية وظهور تغيرات في متطلبات سوق العمل ، ولكي يستطيع الفرد مواكبة متطلبات هذه التغيرات والتكيف معها فعليه أن يتميز بالكفاءة والمقدرة على مواجهة المواقف المتجددة والتطورات المستمرة ، وأن يكون قادرا على أداء العمل بمستوى عال من الجودة والإتقان .

وينظر إلى ضمان الجودة على أنها العملية التي يتم بها الإقرار بجودة أداء المنظمات التعليمية وجودة مخرجاتها بشكل يجعل المجتمع الأكاديمي والتربوي والمجتمع العام يثق بها (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2009) .

## تعريف ضمان الجودة:

### ضمان الجودة: Quality Assurance

فالجودة لغة من كلمة جود : نقيض الرديء وجاد الشيء أي اتى بالجيد من قول أو عمل (ابن منظور، 2003، 166) .

مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة خدماتهم إلا انه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة، فهو يختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض (مجيد والزيادات، 2008) .

حيث عرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة (الحاج وآخرون، 2008، 9)

وعرف طعيمة والبندري المشار اليهما في درادكه الجودة: " بأنها هي المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة " (درادكه، 2011، 3).

وحدد هارفي وجرين Harvey&Green المشار اليه في البهواشي والربيعي خمسة مفاهيم للجودة : المفهوم الأول أن الجودة تعني تحقيق الدقة والإتقان ، أما المعنى الثاني فهو اعتبار الجودة نوعا من الأداء الفريد والمفهوم الثالث فيرى أن الجودة القدرة على تغير الطلاب بإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الشخصي ، أما المفهوم الرابع للجودة فيرى أنها القدرة على تقدير قيمة المال ، والمفهوم الخامس والأخير يؤكد أنها شيء ما يناسب غرضا منتجا أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها (البهواشي والربيعي، 2005).

وأما الجودة في التعليم: "هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات

وخصائص وحدة المنتج التعليمي" زاهر (2005، 157)، وعرف الدليمي والسامرائي الجودة في التعليم: "بأنها عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال، وحسن أدائها". وانتشر مفهوم ضمان الجودة بعد انعقاد مؤتمر الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي في كندا 1993م الدليمي والسامرائي (2011، 3) ومفهوم الجودة وضمان الجودة مترابطان مع بعضهما، إلا أنهما مختلفان فالجودة تهتم بالسؤال ماذا؟ What، وضمان الجودة يهتم بالسؤال كيف؟ How، فضمان الجودة يهتم بكيفية تحقيق الجودة (مدخلات، عمليات، مخرجات) (أبو شاويش 2010).

وعرف (أبو دقة والدجني، 2011، 11) ضمان الجودة بأنها: "هي عملية إيجاد آليات وإجراءات داخل المؤسسة تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية".

وعرف روزينا وكامبل (Campbell&Rozsnyai) المشار إليه في Jezierska ضمان الجودة بأنه: مصطلح شامل يشمل جميع السياسات والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الحفاظ على نوعية التعليم العالي وتطويره (Jezierska,2009).

واتفق الحاج وآخرون (2011) في تعريفهم لضمان الجودة مع تعريف قانون الهيئة القومية لضمان الجودة حيث عرف بأنه: "استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومؤسسات وطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية"



وترى الباحثة أن ضمان الجودة هي كل الأهداف والآليات والإجراءات التي من خلال وجودها نضمن المحافظة على المعايير الأكاديمية.

### مبررات تطبيق ضمان الجودة في التعليم :

هناك عدد من المبررات لتطبيق ضمان الجودة في التعليم:

- العولمة : فالتعليم يعتبر أحد الوسائل التي تستجيب بها الدولة لمتطلبات العولمة من حيث تأكيدها على الحرية والجودة والتميز في كافة قطاعات النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

- تقنيات الاتصالات والمعلومات حيث تعمل على تطوير الهيئات التدريسية والمناهج والتعلم الإلكتروني لتحسين نوعية التعليم وجودته ، ومواجهة الطلب المتزايد على التعليم وتطوير وتنويع اساليب التعليم بما يواكب التطورات العالمية مما يتطلب الأخذ بنظام ضمان الجودة.

- الانفجار المعرفي : حيث للمعرفة دوراً شاملاً في التنمية الشاملة .

- المنافسة العالمية : لم تعد بإمكان الدولة ان تعيش بمعزل عن المنافسة العالمية ( الدليمي والسامرائي ، 2011).

وأشار أحمد وحسين (2009) أن هناك عدة امور أسهمت في زيادة دوافع الإهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية منها التحديات العلمية والتقنية الجديدة والتي فرضت ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني ، وظهور المكتبات الرقمية والمكتبات الإلكترونية ، وتطور معايير جودة المناهج ، والتوجه نحو التكامل في المعرفة وظهور العلم عن بعد ، ومن الأمور التي أسهمت في زيادة دوافع الإهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة التحديات السياسية إذ ادى انفتاح الانظمة السياسية

وتوجهها نحو الديمقراطية إلى ظهور الديمقراطية في التعليم ، وفرضت تحديات العولمة إلى الاهتمام بالتربية الدولية وتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم.

### العناصر التي يجب أن تتوافر لضمان جودة المؤسسات التعليمية:

وأشار الدليمي والسامرائي (2011) إلى العناصر التي يجب أن تتوافر لضمان جودة المؤسسات التعليمية وهي كالتالي: وجود رؤية ورسالة واستراتيجية للكلية تهدف إلى ضمان الجودة وقيادة فعالة وخطط لتطوير القيادات ، ووجود برامج وسياسات لتطوير العاملين في المنظمة ومشاركتهم في صنع القرار وتفويض السلطة للجميع ، وتحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى قاعدة للمعلومات منظمة وشاملة للجودة تتضمنها سلسلة متكاملة من مؤشرات الأداء، و نظام إداري وهيكل تنظيمي وتصميم وظيفي يقدر فعالية أداء العمل وبكفاءة و اعتماد إجراءات واضحة تؤدي إلى تحسين الجودة وقياس الأداء بدقه من خلال مقارنة الأداء القائم بالمعايير الموضوعه للأداء.

وذكر أنيس (2005) أن العناصر التي يشملها ضمان الجودة هي:

شؤون الطلاب ، و البرامج التعليمية ، وهيئة التدريس ، ومراكز التعلم ، والإدارة الأكاديمية . ورأى البهواشي و الربيعي (2005) أن ضمان الجودة يكون فاعلا إذا توافرت فيه المتطلبات التالية : وأول المتطلبات أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية مؤهلين من المعرفة وطرق البحث والتدريس ، أما المتطلب الثاني أن يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة جامعية واحدة بحيث يتم التفرغ لإجراء البحوث المثمرة والمتطلب الثالث يتمثل في ضرورة وجود أو توفير خدمات إدارية وإلكترونية وطبيعية معاونة من مكاتب

متوافر فيها الكتب والمراجع الحديثة والدراسات والمجلات ومن تسهيلات الكمبيوتر خاصة الانترنت والبريد الالكتروني.

وبين الطائي وآخرون(2008) أن مفهوم ضمان الجودة يركز على عمليات تنفيذه وأنظمة ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية : وضع معايير للخدمة ، وتقديم الخدمة بحيث يتم الحصول على خدمة وفق المعايير الموضوعية مسبقا وبشكل منتظم ، وتكوين ثقة لدى مستعمل الخدمة.

ويتكون نظام ضمان الجودة من ثلاثة عناصر رئيسية وهي : مراقبة الجودة وتعني تصميم معايير مخططة ، وتنفيذ مجموعة من القياسات المخططة للتفتيش والفحص والمقارنة بالمعايير للتأكد من التوافق مع المواصفات ، والعنصر الثاني هندسة الجودة ويقصد بها تخطيط استراتيجي نحو بناء الجودة في الخدمة ، وثالثا سياسة الجودة وهي مجموعة الاهداف والتوقعات التي تضعها الادارة العليا ضمن ممارستها لإدارة الجودة تمثل دليلاً مرشداً للعاملين. (مصطفى ، 2001)

#### الهدف من تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم:

إن ضمان الجودة يحقق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتأمين مخرجات ذات جودة عالية، ويكون ذلك بممارسة مختلف النشاطات التي تؤدي إلى المستوى المطلوب من الأداء من خلال التقيد بمجموعة من المعايير والإجراءات التي تؤدي بدورها إلى مخرجات تحقق متطلبات الأداء، وتعزز ثقة المعنيين بالمنظمة ومخرجاتها.

والهدف من تطبيق إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الأردنية هو تشجيع التميز في تلك المنظمات من خلال تطوير محكات وأدلة لتقييم الفاعلية التربوية فيها ، وتشجيع

روح المنافسة الايجابية بين جميع المنظمات التعليمية على التميز في كل من مدخلاتها ومخرجاتها بما ينسجم مع متطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي وروح عصر العولمة والاقتصاد المعرفي (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، 2009).

وأشار (Belatwati&Zuhairi,2007) المشار اليه في أبو شاويش أن أهمية ضمان الجودة في التعليم تكمن في أنه يعمل على تسهيل تحقيق المعايير ، ويعمل على إشراك المستفيدين في المحاسبة ، ويساعد الطلبة على الاختيار، وبناء على شروط تحقق ضمان الجودة فإنه يحسن العملية التربوية والإدارية ويحسن النظام التعليمي (أبو شاوش، 2010).

ورأى طعيمة والبندي والبنا وعمارة المشار اليهم في الدراكه إلى أن أهداف ضمان الجودة والاعتماد في التعليم على النحو التالي : الارتقاء بجودة التعليم وضمان وصول مؤسساته إلى مستوى محدد من الجودة لا يقل عنه، و رفع مستوى جميع عناصر منظومة أي منظمة من المنظمات التعليمية ، بالاهتمام برفع مستوى أهدافها ، و مناهجها ، و إدارتها وغيرها ، و بالإضافة إلى تدعيم مصداقية مؤسسات التعليم من خلال تحقيقها لمستويات علمية وتعليمية متميزة تتميز بقدر عال من الجودة في ظل مواصفات ومعايير محددة ، و تحديد مهام ومسؤوليات العاملين في المنظمة التعليمية ، مع توضيح كيفية أداء أعمالهم بمستوى من الجودة والإتقان ، والقيام بعمليات التقويم الذاتي المستمر لجميع عناصر المنظمة التعليمية ، مما يضمن فاعليتها بشكل دائم ، وكذلك تشجيع التحسين والتطوير الدائم للبرامج التعليمية التي تقدمها المنظمات التعليمية ، و إيجاد وتشجيع المنافسة المشروعة بين المنظمات التعليمية ، لتحفيزها للوصول لمستويات عالية من الجودة (دراكه، 2011).

والغرض من تطبيق ضمان الجودة في التعليم هو رفع مستوى تعليم الفرد لتطوير المجتمع من خلال تحقيق كل من الجودة الداخلية والخارجية المتمثلة في قدرة المنظمات في التجاوب

مع حاجات المجتمع المتغيرة مع الاخذ بعين الاعتبار الثقافة الوطنية والظروف الحالية للمجتمع ( النشاش ، 2006).

### التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة بالتعليم:

هناك علاقة وثيقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي والجودة ، فالتخطيط يتطلب تحديد الوضع الحالي والحالة المرجوة التي تسعى اليها الكلية لتحقيق أهدافها .

وأشار أبو دقة والدجني (2011) إلى العلاقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة فمبادئ الجودة تكون حاضرة عند صياغة كل من رسالة وأهداف المؤسسة ، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها ، فالتخطيط الاستراتيجي تكتمل معه الرؤية وتوضح الاهداف التي تنتج الجودة الشاملة ، فالجودة ليست عشوائية ولا تحدث بالمصادفة ما لم يخطط لها بشكل دقيق .

وترى الباحث ان هناك علاقة تكاملية ما بين كل من التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة فالمعيار الأول لضمان الجودة وجود رسالة وأهداف وغايات للمؤسسة التعليمية حتى تصل لضمان الجودة.

### الكليات الجامعية المتوسطة:

نظرا للإقبال الكبير على التعليم الذي شهده العالم في العقود الاخيرة ، وما رافقه من زيادة في المنظمات التعليمية التي تقدم البرامج التعليمية المختلفة التي تهدف إلى خدمة المجتمع المحلي بصورة خاصة والمجتمع الاردني بصورة عامة ، ومن تلك المنظمات الكليات الجامعية المتوسطة.

وقد عرفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الكلية الجامعية المتوسطة بأنها مؤسسة وطنية للتعليم العالي في الاردن ، لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة ولا تزيد عن ثلاث سنوات ، بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة ، أو ما يعادلها ، ويمنح الخريج فيها شهادة الدبلوم المتوسط (جامعة البلقاء التطبيقية، 2005).

وبدأ الأردن الخطوة الأولى في إنشاء مؤسسات التعليم العالي في أعقاب وحدة الضفتين عام 1951م ، وذلك بافتتاح صف لتأهيل المعلمين في كلية الحسين في عمان ، ثم قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء دارا للمعلمات في رام الله في الضفة الغربية نفسها ، وبلغ عدد معاهد المعلمين والمعلمات التي تم تأسيسها لغاية عام 1962م عند إنشاء أول جامعة في الاردن ( الجامعة الاردنية ) ما مجموعه (11) معهدا، وفي عام 1980م تم تحويل المعاهد لكليات مجتمع ، حيث أصبحت مهمتها إعداد الفنيين اللازمين لقطاعات العمل المختلفة من خلال برامج دراسية لمدة سنتين بعد شهادة الثانوية العامة (كلية الخوارزمي <http://khawarizmi.edu.jo/?q=content>), (2013, 2013/5/4,

وتهدف الكلية الجامعية المتوسطة إلى المساهمة في تحقيق أهداف التعليم العالي المنصوص عليها في قانون التعليم العالي المعمول به بشكل عام وأهداف الكليات الجامعية المتوسطة بشكل خاص ومن أهدافها أيضا توفير تعلم وتعليم نوعي للمساهمة في إعداد الكوادر البشرية المتخصصة وتفعيل برامج التدريب الميداني للجوانب التطبيقية ومهارات العمل ، وتطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف ابتداء بالأقسام الاكاديمية والإدارية ، وتطوير مهارات البحث العلمي لتحسين جودة المنتج التربوي والتطوير المستمر للتخصصات التي تقدمها الكلية وضمان مواءمتها لاحتياجات السوق ، وضمان وضبط جودة البرامج الاكاديمية وزيادة فاعليتها في تحقيق رسالة الكلية ، والتطوير المستمر للبنى التحتية اللازمة لخدمة العملية

التعليمية والبحث العلمي ، وبناء علاقات تشاركية مع المؤسسات الاكاديمية والاجتماعية والتربوية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، والتقويم المستمر وتقديم التغذية الراجعة فيما يخص البرامج الاكاديمية والإدارية في الكلية (جامعة البلقاء التطبيقية ، 2005).

ويقبل في الكليات الجامعية المتوسطة حملة الشهادة الدراسية الثانوية العامة الاردنية أو ما يعادلها ، وذلك في التخصصات المرخصة من قبل جامعة البلقاء التطبيقية لكل كلية ، وحسب الطاقة الاستيعابية المحددة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الاردنية (وزارة التعليم العالي، 2011، <http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Universities/colleges.pdf>)

2013/5/6

ومن الغايات الاستراتيجية للتعليم العالي للعام 2007-2012 تطوير برامج كليات ومعاهد

التعليم الجامعي المتوسط لتخريج مهنين وفنيين ذوو كفاءة عالية تتواءم مع خطط التنمية

الوطنية والإقليمية (وزارة التعليم العالي، 2012).

<http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Strategy/NS2007-2012.pdf> (2013/5/8)

ثانياً: الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط

الاستراتيجي وضمان الجودة، وذلك وفق محاور منفصلة ومرتبطة بحسب التسلسل الزمني

كالآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي:

دراسة ويلكوكسون (Wilcoxon, 2000) بعنوان: "تنفيذ التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة

كلية مجتمع في كاليفورنيا".

وهدفت إلى بيان أن التخطيط الاستراتيجي قد صمم للمساعدة على التخطيط للمستقبل، حيث يقدم للمؤسسات الفرصة لتجنب أو تخفيض الحد الأدنى للأحداث المفاجئة أو غير المتوقعة، وفي نفس الوقت تنفيذ أهداف المنظمات التعليمية وغاياتها، والتخطيط الاستراتيجي يوفر رؤية قيمة عن الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، أجريت دراسة الحالة في إحدى كليات المجتمع في ولاية كاليفورنيا ، وركزت على ممارسات التخطيط الاستراتيجي وكشفت النتائج لهذه الدراسة أن (SPCC) تؤكد على التخطيط من أجل الفعالية المؤسسية التي تغذي التخطيط الإستراتيجي.

دراسة مدبولي(2001) بعنوان: " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وبناء

القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين " .

وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي في البيئة التعليمية العربية تمثيا مع الإتجاهات العالمية الحديثة التي تعطي للمدرسة هامشاً واسعاً من حرية التخطيط والتنفيذ والتي تولى الأبعاد المستقبلية عناية كبرى، كما هدفت إلى وضع تصور لكيفية بناء المقدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية حتى تكون مستعدة لتولى هذه المهمة، وفي سبيل ذلك عمدت الدراسة إلى تحليل النماذج النظرية الحديثة في مجال التخطيط المدرسي الإستراتيجي واقتراح نموذج جديد يلائم الواقع العربي، كما قامت بتحليل الكفايات الضرورية لإنجاز المهام المتضمنة بالنموذج المقترح، ومن ثم وضع برنامج مقترح لبناء تلك الكفايات لدى الممارسين وقام الباحث بتحليل عينة من الخطط الاستراتيجية لمدارس منطقتي:



دبي التعليمية، ورأس الخيمة التعليمية، وبلغ عدد الخطط في هذه العينة (27) خطة استراتيجية لمدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ورياض للأطفال، وتحليل مجموعة الخطط المدرسية تبين ما يلي: خلت كافة الخطط من أية إشارة إلى تبني أو تطبيق نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وأشارت غالبية الخطط (21) خطه إلى اعتمادها على مدخل SWOT في التحليل الإستراتيجي وتشابهت الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها.

**دراسة القطامين (2002) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية"**

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتضمنت تركيزاً محدداً على الجوانب التطبيقية بالإضافة إلى الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الإستراتيجي وهدفت الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات، وقد أدى الباحث أهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل و أثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفعلي وإحكام الرقابة على هذا التنفيذ، كما تضمنت الدراسة شرحاً تفصيلياً لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية والعوامل في البيئة الخارجية وكيفية وضع استراتيجيات محددة لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينهما.

دراسة كل من جرانت، وتوماس (Grant & Thomas, 2004) بعنوان: "تعريفات وفوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي وفوائده ومعيقاته من خلال تحليل المحتوى، فكانت العينة عدد من مصادر الأدب، فقام الباحث بتحليل (66) كتاب، و (29) مقالة، (28) من المؤتمرات العالمية، (6) رسائل دكتوراه، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات أمام التخطيط الاستراتيجي هي: عدم مشاركة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم الالتزام بالخطة ونقص الموارد المالية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسة جولي جونسون (Johnson, 2004) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد".

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي ، وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في المدارس العامة لميلارد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين في الماضي والحاضر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة ، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي والبالغ عددهم (12) فردا ، وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. ومن النتائج التي توصلت لها ما يلي : وجود علاقة بين إطار التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأشارت النتائج استخدام أنموذج التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ السياسات التربوية والبرامج الفاعلة وتوصلت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في تلك المدارس ساهم بشكل كبير في زيادة تحصيل الطلاب .

دراسة الدجني(2006) بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، واستبانة مكونة من (58) فقرة وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم (117) عضوا وقد استجاب منهم (105)، وقد توصلت الدراسة إلى وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%) ، وأن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها، وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%)، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وعدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17%) وهي نسبة جيدة تقترب من الوسط.

دراسة باوادي (2008) بعنوان: "تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت".

هدفت الدراسة لتحليل البيئة الداخلية لجامعة حضرموت ومكونات التخطيط الاستراتيجي للكشف عن مواطن الضعف والقوة في مكونات البيئة التنظيمية ومكونات التخطيط الاستراتيجي للجامعة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم الأكاديميون الذين بلغوا (33) فردا، ورؤساء الأقسام الذين بلغوا (46) فردا، ومديري الإدارات العامة والمراكز العلمية الذين بلغوا (35) فردا، حيث بلغ مجموع المجتمع الأصلي (114) فردا، واستخدم الباحث المقابلة، حيث قام بمقابلة عدد من الخبراء في ديوان الجامعة ، وتم توجيه السؤال التالي لهم : ما المعوقات التي تعيق الإدارة الجامعية من تبني التخطيط الاستراتيجي ومن خلال الإجابات قام الباحث ببناء أداة أخرى لبحثه وهي (الاستبانة) المكونة من ستة محاور، ثلاثة محاور لتغطية مكونات البيئة الداخلية لجامعة حضرموت وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية، وثلاثة محاور أخرى لتغطية مكونات التخطيط الاستراتيجي وهي: الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة والرقابة الاستراتيجية. وقد توصل إلى نتائج تتعلق بمكونات البيئة الداخلية للجامعة وقياس جوانب القوة والضعف في مكوناتها الثلاثة: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية الموارد التنظيمية فجاءت الفقرات ذات مستوى ضعيف، وفيما يتعلق بمكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت وقياس القوة والضعف في مكوناتها الثلاثة: الخطة الاستراتيجية تنفيذ الخطة، والرقابة الاستراتيجية فقد جاءت كل الفقرات ذات مستوى ضعيف ما عدا فقرة واحدة في محور الخطة الاستراتيجية.

دراسة محمد (2009) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي للدراسات العليا في جامعة صلاح الدين " .

هدفت إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للدراسات العليا في جامعة صلاح الدين وتم اقتراح نموذج لمستقبل الدراسات العليا وفق الواقع، حيث استخدمت استبانته تألفت من (52) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي (البرامج والمقررات الدراسية، والنظم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وأساليب التدريس والتقييم، ومتابعة الأداء والمساءلة بالدراسات العليا، والنظام الإداري للدراسات العليا، والتسهيلات التعليمية والبحثية، والإشراف العلمي على البحوث الخاصة بالدراسات العليا، وتقنية المعلومات والاتصالات، بعد التأكد من صدقها وثباتها ثم تطبيقها على عينة مكونة من (45) مدرسا ممن لديهم الخبرة والمؤهلين لتدريس طلبة الدراسات العليا في الكليات في جامعة صلاح الدين للعام الدراسي (2009\_2008)، ومن خلال المعالجة الإحصائية لاستجابات الأفراد وأظهرت النتائج بأن محور التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى المجالات الثمانية في الجامعة.

دراسة الحوسني (2009) بعنوان: " درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "

هدفت الدراسة الى تعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان البالغ عددهم (728) فردا ، تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فردا حيث تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq a)$  لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

دراسة الشامسي (2010) بعنوان " قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال بحيث ينعكس إيجابياً على تنمية الموارد البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم والتعرف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمناطق التابعة لها سلباً وإيجابياً والعمل على تطويره ومواكبته للتوجهات العلمية الحديثة، وذلك في إطار التطوير والتحديث ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للوظائف التالية: (المديرو ونوابهم، المستشارون والخبراء، والذين يعملون في ديوان عام الوزارة، والمديريات التعليمية في المحافظات والمناطق التعليمية)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لحجم مجتمع البحث والبالغ عددهم (356) فرداً، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانته شملت أربعة مجالات وتكونت من (45) فقرة، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: عدم توافر نظام مناسب للمعلومات يمد المديرين في منظمات التربية والتعليم بالمعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة ، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة في منظمات التربية والتعليم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وجود خطة رسمية مكتوبة للتخطيط الاستراتيجي يعلمها جميع العاملين في منظمات التربية والتعليم .

دراسة رنا الكردي (2010) بعنوان: "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها "

هدفت الدراسة الى تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (417) فردا من العاملين في مديريات التربية والتعليم ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية ، تعزى لمتغير الخبرة .

دراسة الحسن و العفيف (2010) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية:دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات والأردنية ، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الإستراتيجي ، وتم توزيع استبانته على جميع المديرين ، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي(222)، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الإستراتيجي ، واهتمام الوزارات الاردنية بضرورة توفير

المخصصات المالية للعديد من الاحتياجات والاحتياطات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، وجاء مستوى التشريعات للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية ايجابيه مما يعكس عدم قصور في التشريعات بشكل عام والتي بدورها تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي، والمستوى التكنولوجي للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية جاءت مرتفعة.

دراسة اولودي (Olode, 2011) بعنوان: " مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن عملية التخطيط الاستراتيجي "

وبحثت هذه الدراسة النوعية في مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر مفاهيمهم على مساهماتهم لتحقيق المهام المؤسساتية، والأهداف والغايات، حيث يتعاون كل من أعضاء الكلية والإدارة كشركاء في اتخاذ القرار للمؤسسة التعليمية، واستخدمت عينة قصديه لاختيار عشرة رؤساء كليات مجتمع من أجل مقابلات معمقه، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية التواصل الضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة، والحاجة لخطة استراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقييمها دوريا وتعديلها كذلك.

دراسة سعاد الحارثي (2006) بعنوان: " مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات ،وكانت عينة الدراسة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعاد الدراسي 2006 مما يندرجن ضمن المسمى الوظيفي ( عميدة كليه ، ورئيسة قسم ، وعضو هيئة تدريس ، إذ تم توزيع استبانته على (215) واشتملت اداة الدراسة على (36) فقرة توزعت على مجالات اربعة هي : مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية ، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم



الجامعي السنوي . وأظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كانت بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

**دراسة ستيرك (Sterk, 2011) بعنوان: "استخدام قوى العمل لحاكمية الجامعة والتخطيط الاستراتيجي".**

هدفت الدراسة تعرف استخدام قوى العمل في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، مع الأخذ بالاعتبار لما سوف يقوله أعضاء قوى العمل وغيرهم من الأفراد عن الحاكمية والقيادة وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل وكذلك من إداريين آخرين اشتركوا في صياغة وتنفيذ عملية التخطيط في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث دراسة الحالة لتحقيق الفهم الأعمق لأسئلة البحث والخبرات للعينات، كما أرسلت استبانته الكترونية إلى (77) عضواً، ومعدل استرجاع الاستبانة 36%، وأجريت المقابلات مع (6) مستجيبين على الاستبانة وكذلك مع عميد أكاديمي وعضو مجلس إدارة الأمناء، وأظهرت النتائج: أن المشاركين كانوا على رضا عن المشاركة، وأظهرت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين الشفافية ومستويات الرضا وحققت شروط الحاكمية وهي تهيئة مناخ من الثقة، وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعالة، واتخاذ قرار جماعي، وحماية وجهات النظر، وتحديد الأدوار.

دراسة الكنثم وبدرانه (2012) بعنوان: "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة . وكانت النتائج على النحو التالي: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة (القرني، 2012) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " تصور مقترح".

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة (مديرو مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف) في التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس تعزى لمتغيرات المؤهل الأكاديمي، المؤهل التربوي، الخبرة)، والتوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط

الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين) المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للعام الدراسي 1431/1432هـ تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت (57) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة هي مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي - متطلبات معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT في الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى المقابلة الشخصية. خلصت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة التأييد لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف بلغ 86,75%، وهذا يدل أن درجة التأييد عالية جدا.

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع ضمان الجودة:

دراسة كل من أندرسون، وجونسون (Anderson and Johnson, 2000) بعنوان: "ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي الاسترالي: تقييم الممارسات الاسترالية والدولية". هدفت هذه الدراسة إلى عرض قضايا الاعتماد وضمان الجودة حيث تصف الوضع الحالي في استراليا وبريطانيا، والسويد، ونيوزيلندا، والولايات المتحدة الأمريكية، ونظام التعليم الاسترالي ومناقشة نقاط القوة والضعف لكل منها، حيث استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج جديد لاعتماد وضمان الجودة نموذجاً يبنى على الاختبار الذاتي والتوصية بإنشاء وكالة وطنية للجودة.

أجرى هارمن وميك (Harman and Meek, 2000) دراسة بعنوان الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي الاسترالي حيث هدفت إلى وضع نموذج استرالي وطني حديث

لضمان الجودة والاعتماد، وذلك من خلال مراجعة العديد من نماذج ضمان الجودة والاعتماد في كل من نيوزيلندا والمملكة المتحدة، وأنظمة التعلم والتدريب المهني (VET) حيث وضعت عدد من المعايير التقييمية لذلك النموذج وهي: المصداقية، والفعالية، والقدرة على توفير الوضوح القانوني للطلاب حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى التوصية بإنشاء وكالة ضمان جودة مشتركة بين الحكومة وقطاع التعليم العالي، حيث يتم التركيز على التقييم الذاتي كل خمس سنوات يتضمن المقارنة المرجعية للمعايير .

**دراسة الكيومي (2002) بعنوان: "تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها ."**

هدفت إلى تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إداريا و (137) عضو هيئة تدريس في كليات التربية ، ولجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانته وتضمنت (53) فقرة ، وتوصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في سلطنة عمان قد جاءت تقريبا من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة كبيرة على جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية.

**دراسة شانغ (Cheng, 2003) بعنوان: "ضمان الجودة في التربية: داخليا وبيئيا وفي المستقبل"**

حيث استعرض الباحث موجات ثلاث تقوم عليها نظريات مختلفة في الجودة، فالموجة الأولى تعنى بضمان الجودة الداخلية حيث تركز على مبادرات الاصلاح، أما الجودة الثانية

فتعنى بضمان الجودة البيئي (الخارجية) حيث يركز على الفعالية المنظمة، أما الموجة الثالثة حيث تركز على محتوى التعليم، وتوصلت الدراسة إلى وجوب دمج الموجات الثلاثة للوصول إلى جودة في التعليم في القرن الجديد .

**دراسة هيشان (2004) بعنوان: "مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال ."**

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال ، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (49) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسة هي مجال التخطيط، ومجال الأسلوب الإداري، ومجال التقويم، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء التربية والتعليم في إقليم الشمال والبالغ عددهم (33) مديراً ، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة: التخطيط والأسلوب الإداري والتقويم في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال كانت عالية ، وتوجد فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال وتعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير التربية والتعليم بالنسبة لمجال التخطيط ولصالح الذين مساهم الوظيفي مدير الشؤون الفنية والتعليمية بالنسبة لمجال الأسلوب الإداري والتقويم.

**دراسة منتهى الملاح (2005) بعنوان "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس".**

وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في

جامعات محافظات الضفة الغربية النظامية الستة، وهي: جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة بيرزيت وجامعة القدس (أبو ديس)، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير للعام الجامعي 2005/2004 ، واشتملت عينة الدراسة على (346) ، وتكونت الاستبانة من (73) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وهي: مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، ومجال النمو المهني، ومجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها كانت متوسطة بنسبة (65%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة المطاعني (2005) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة، بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان، والبالغ عددها (13) جامعة وكلية خاصة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (115) أكاديمي وإداري وهم يشكلون ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته اشتملت على (60) فقرة موزعة على (7) مجالات: القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، الانتفاع بالموارد البشرية، تأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات، نتائج الجودة، رضى المستهلكين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين

والأكاديميين فيها كانت متحققة بدرجة عالية لجميع مجالات الدراسة (القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، الانتفاع بالموارد البشرية، تأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات، نتائج الجودة، رضى المستهلكين).

دراسة هيام النشاش (2006) بعنوان: " تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج " .

وهدفنا الدراسة إلى تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام الأسلوب المسحي التطويري، إذ عمدت الباحثة إلى مسح أدبيات الموضوع المتوافرة وتحليلها بغية التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، ثم قامت بمسح الواقع وقياس درجة تحقق وتوفير البنية التحتية، والبيئة الملائمة لنظام ضمان الجودة وثقافة الجودة في الجامعات الأردنية التي حازت على جائزة ضمان الجودة البريطانية وهي الجامعة الأردنية، و جامعة العلوم والتكنولوجيا، و جامعة فيلادلفيا، وجامعة العلوم التطبيقية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعات الأردنية وعددهم (58) فرداً، وقامت ببناء استبانته من (68) فقرة للكشف عن واقع ضمان الجودة من خلال آراء أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن الجامعات التي حققت معايير ضمان الجودة ما زالت تعاني من الضعف في بعض المجالات مثل مجال إدارة المعرفة وتوفر المعلومات التي تسهل عملية المقارنة المرجعية وعدم وجود قاعدة بيانات فعالة وعدم وجود تغطيه واضحة للمفاهيم الخاصة بضمان الجودة في الجامعات وعدم وجود قيادة فعالة وأظهرت النتائج أيضاً أن المبادرات والسعي نحو تحقيق الجودة قد جاء على مستوى كل الكليات والمستوى الفردي

فقط، وتعاني الهيئة التدريسية من العبء الدراسي الكبير وتدني مستوى التدريب الخاص بضمان الجودة، وأظهرت النتائج أيضا أن هناك مشكلة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الذي هو نقطة أساسية في كل من التغيير والتطوير.

دراسة جيزيرسكا (Jeziarska, 2009) بعنوان "سياسات ضمان الجودة في التعليم العالي الأوروبي: دراسة حالة مقارنة".

هدفت الدراسة تنفيذ عملية سياسة ضمان الجودة، والمعايير والمبادئ التوجيهية لضمان الجودة في التعليم العالي، في اثنين من البلدان الأوروبية: المملكة المتحدة وبولندا، بما في ذلك ضمان عملية التكيف مع سياسة الجودة على المستوى الوطني، والتعدلات، وأثره على التغييرات في نظم التعليم الوطنية والمؤسسات في كلا البلدين، وتم تقييم سياسات ضمان الجودة المؤسسي لجامعة كامبريدج وباكسجالانسكي، و تحليل مفصل لسياسات ضمان الجودة باستخدام رسم الخرائط للأحداث، تحليل المحتوى، وقدمت الباحثة منظور واسع من أساليب مختلفة لإصلاح التعليم في البلدان الأوروبية، والعقبات والمبادرات غير الناجحة من خلال دراسة ومقارنة السياسات وضمان الجودة، وعمليات تنفيذها، وكشفت الدراسة عن صورة لمنهج منظم وآمن وكلا البلدين لا يزال يبرهن على وجود حاجة لمزيد من الإجراءات والتغييرات، خصوصا على المستوى الوطني.

دراسة فضالة (2009) بعنوان: "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية".

هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيار خمس



كليات عشوائيا من جامعات حكومية وخاصة، بلغ عدد العاملين فيها من إداريين ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس (89) فردا، واستخدمت الاستبانة أداة لتعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية كانت متوسطة على الدرجة الكلية وتراوحت درجة التطبيق بين المرتفعة والمتوسطة ففي مجالي القيادة الإدارية وعمليات التعليم والتعلم وتطويرها كانت درجة التطبيق مرتفعة بينما جاءت درجة التطبيق متوسطة في مجالي البيئة التنظيمية والمتابعة والتقييم.

**دراسة ابتسام العسعوسي (2009) بعنوان: "درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة تطبيقه".**

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه، وأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على درجة وعي إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين لجمع البيانات (استبانتين) تقيس الأولى وعي وتطبيق أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما تقيس الثانية درجة وعي وتطبيق القادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتم توزيع الاستبانتين على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين وعددهم (232) قائد تربوي وعضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وعي أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة، وأن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة مرتفعة ودرجة تطبيق القادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq a$ ) في درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس

والقادة التربويين لمفهوم ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الاكاديمية والتخصص والخبرة ، ووجود فروق تعزى لمتغير العمر .

دراسة أبو شاويش (2010) بعنوان: "دور برنامج " إطار ضمان الجودة " في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الانروا بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور برنامج " إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية (المراجعة الذاتية - التخطيط الاستراتيجي-التمكين - التوثيق) لدى مديري مدارس الانروا بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين التربويين ، والبحث عن سبل تحسين هذا الدور ، وزعت استبانته على (221) مديرا ومديرة ، و (49) مشرفا تربويا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: برنامج إطار ضمان الجودة له دور إيجابي في تنمية كفايات مديري المدارس الإدارية التالية: المراجعة الذاتية ، التخطيط الاستراتيجي ، التمكين ، التوثيق ، حيث تراوح الوزن النسبي بين (71%) للمراجعة الذاتية و (81%) للتخطيط الاستراتيجي وهي أوزان عالية نسبيا ووجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة (a)  $\geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية كفايات المراجعة الذاتية و التخطيط الاستراتيجي والتمكين تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرين ، وعدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة (a)  $\geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج اطار ضمان الجودة في تنمية كفايات المراجعة الذاتية و التخطيط الاستراتيجي والتمكين والتوثيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة (a)  $\geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج اطار ضمان الجودة في تنمية كفايات المراجعة الذاتية و التخطيط الاستراتيجي والتمكين والتوثيق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (الأمير والعوامله (2011) بعنوان: "درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مشرفاً ومشرفة منهم (139) مشرفاً، و (61) مشرفة، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم تطبيق استبانته تكونت من ثمانية مجالات هي شؤون الطلبة، والتعليم والتعلم، والمنهاج، و الموارد البشرية، والقيادة والتخطيط، والمجتمع المحلي والموارد المادية، وأداء التربية والتعليم. و أظهرت النتائج أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq a)$  في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس و الخبرة، و المؤهل العلمي.

دراسة (أبو دقة والدجني 2011) بعنوان " التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة).

هدفت الدراسة تعرف تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها، و ركزت الدراسة على تجربة الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة بعملية التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة بالجامعة، حيث تأتي هذه الدراسة لتضع نموذجاً عملياً تفصلياً فلسطينياً للتقييم الذاتي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي، حيث قدمت الدراسة المخرجات التالية: معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها وتوضيح كيف

يمكن استخدامها، وخطوات عملية تنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها، وتجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل.

دراسة نهال إسماعيل (2011) بعنوان: "الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات في مصر كأساس لتحقيق ضمان الجودة في التعليم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات في مصر كأساس لتحقيق ضمان الجودة في التعليم، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانته وزعت على أعضاء هيئة التدريس في أقسام المكتبات والمعلومات البالغ عددهم (81)، حيث أظهرت الدراسة افتقار أقسام المكتبات والمعلومات في مصر إلى الكثير من عناصر البنية التأسيسية اللازمة لوصول أعضاء هيئة التدريس إلى الاحتراف الأكاديمي وعدم وجود خطط استراتيجية تهدف إلى الارتقاء بمهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس حيث أفاد (72,8%) من أعضاء هيئة التدريس بعدم التحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وأظهرت الدراسة ارتفاع درجة الرضا عن الوظيفة ذاتها بينما انخفضت نسبة الرضا عن الأجور التي يتقاضها عضو هيئة التدريس.

دراسة فيلانويفا (Villanueva, 2012) بعنوان: "ضمان الجودة في التعليم العالي في بيليزين: دراسة حاله نوعية لتصورات مؤسساتية وممارسات".

وهدفت الدراسة إلى اكتشاف ممارسات ضمان الجودة ومفاهيم مؤسسات التعليم العالي حيث أجريت مقابلات مع (17) من القادة الأكاديميين من بينهم (13) عميدا ومسؤولا عن ضمان الجودة، و تم عمل زيارات ميدانية لكل مؤسسه، وجمعت الوثائق ذات الصلة، وحلت حيث ركز جمع وتحليل البيانات على مفاهيم الجودة، واستراتيجيات ضمان الجودة

الداخلية ومفاهيم ضمان الجودة الخارجية ، وتوصلت الدراسة أن القادة والأكاديميين وقادة المؤسسات التعليمية يدركون مفهوم الجودة ، وأنه يوجد نقص وحاجة الى نظم ضمان الجودة الداخلية ، ووافق المشاركون أنه توجد حاجة لنظام ضمان جوده خارجي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي في المدارس مثل دراسة: المدبولي (2001)، وجونسون (Johnson, 2004)، والقرني (2012) ، ومنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخاصة أو العامة مثل دراسة القطامين (2002) ، والحوسني (2009) و الحسن والعفيف (2010)، و الكردي (2010)، والشامسي (2010)، ومنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات أو الكليات: مثل دراسة ويلكوكسون (Wilcoxon, 2000) والدجني (2006) ، و باوادي (2008) ، و محمد (2009) ، و اولودي (Oloade, 2011) ، و ستيرك (Sterk , 2011)، و الكلثم ويدرانه (2012)، أما الدراسة الحالية تناولت التخطيط الاستراتيجي بالكليات الجامعية المتوسطة.

تمثلت أدوات بعض الدراسات بالمقابلات لجمع البيانات مثل دراسة: جونسون (Johnson, 2004) ، و اولودي (Oloade, 2011) ومنها ما استخدم الاستبانة مثل: دراسة الدجني (2006) و باوادي (2008)، و محمد (2009) ، و الحوسني (2009) ، والشامسي (2010) ، و الكردي (2010) ، و ستيرك (Sterk , 2011) ، و الكلثم ويدرانه (2012)، وكذلك الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات هو أنها تناولت التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط، وأنها الوحيدة في الاردن \_في حدود علم الباحثة\_ التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيراتها والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الجامعية المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية إدارياً ومالياً وأكاديمياً والتابعة لها فنياً وعددها (50) كلية (وزارة التعليم العالي، 2013) 4/18/2013

<http://www.mohe.gov.jo/Communitycolleges/tabid/630/language/ar-JO/Default.aspx>

#### الجدول (1)

توزيع كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية على محافظات المملكة

الأردنية الهاشمية

الزرقاء	5
المحافظة السلط	عدد الكليات 2
عمان أربد	19 12

3	المفرق
2	الكرك
2	عجلون
1	الطفيله
1	معان
1	الشوبك
2	العقبة
50	المجموع

#### عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على الكليات الموجودة في ثلاث محافظات من محافظات الوسط وهي عمان ، الزرقاء والسلط، وكان عدد الكليات فيها كما يأتي : في عمان (19) كلية ، وفي الزرقاء(5) كليات ، وفي السلط كليتين ومجموع الكليات (26) كلية ، وتم أخذ عمداء الكليات ونوابهم بمجموع (52) فردا وتم تطبيق الاستبانة على جميع افراد العينة وقد استجاب منهم (47) فردا منهم (36) من الذكور و(11) من الاناث ، والجدول (2) يبين توزيع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة.



## الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

العدد	الفئة	المتغيرات
36	ذكور	الجنس
11	إناث	
47	المجموع	
10	أقل من 5 سنوات	الخبرة
21	(من 5 _ 10 سنوات)	
16	11 سنة فأكثر	
47	المجموع	
5	ماجستير	المؤهل العلمي
42	دكتوراه	
47	المجموع	

أداتا الدراسة:

### 1- الأداة الأولى: استبانته التخطيط الاستراتيجي.

للتعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانته التخطيط الاستراتيجي ، من خلال الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة المحيسن والكيلاني(2010) ودراسة حمودة (2012) . إذ تضمنت ستة مجالات هي كالآتي:

الأول: مجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي ، وتتضمن (8) فقرات.

الثاني: مجال مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية ، وتتضمن (8) فقرات.

الثالث: مجال التقويم ، وتتضمن (12) فقرة.

الرابع: مجال التنبؤ ، وتتضمن (5) فقرات.

الخامس: مجال صنع القرار ، وتتضمن (3) فقرات.

السادس: مجال إدارة المشروع ، وتتضمن (9) فقرات.

ليصبح مجموع الفقرات (45) فقرة.

**الأداة الثانية: استبانة ضمان الجودة.**

تم تطوير استبانة لتعرف مستوى ضمان الجودة ، وذلك بعد الإطلاع على الأدب

الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة أبو شاويش (2010)

ودراسة المحاميد (2008) ، حيث احتوت (20) فقرة.

**صدق أدواتي الدراسة:**

تم التحقق من صدق الأدوات بعرضهما بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من

أعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم

(8) للتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ، وانتمائها للمجال الذي تقيسه الملحق (3) ،

والطلب منهم إبداء مقترحات ، وفي ضوء تلك المقترحات تم الأخذ بما اتفق عليه (7) من

الأساتذة حول التعديل المطلوب ، وكان عدد الفقرات في الأداة الأولى (50) فقرة وبعد التحكيم

تم تعديل الفقرات عن طريق حذف أو إضافة بعض الفقرات ، استقرت نهائياً على (45) فقرة

، أما استبانة ضمان الجودة فكان عدد فقراتها (25) فقرة وبعد التحكيم استقرت على (20)

فقرة ، والملحق رقم (1) يوضح ذلك.

**ثبات الاداه:**

- لتعرف ثبات الأداة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وذلك باستخدام معادلة

كرونباخ الفا ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي .

### الجدول (3)

معاملات ثبات أداتي الدراسة درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في

محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة باستخدام معادلة كرونباخ الفا

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
الاستبانة الاولى:		
1	مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي	0.88
2	مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية	0.84
3	مجال التقويم	0.79
4	مجال التنبؤ	0.81
5	مجال صنع القرار	0.83
6	مجال إدارة المشروع	0.85
الاستبانة الثانية:		
	ضمان الجودة	0.92

بالنظر الى معاملات ثبات مجالات الدراسة في الاستبانة الأولى نجد أنها تراوحت بين

(0,79 و 0,88) وكان معامل ثبات الاستبانة الثانية ضمان الجودة (0,92) وتعتبر هذه القيم

مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### إجراءات الدراسة:

1- تطوير أداتي الدراسة (استبانة التخطيط الإستراتيجي ، واستبانة ضمان الجودة)، وإيجاد

صدقهما وثباتهما بالطرق الإحصائية الملائمة.

2- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.

3- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي في محافظة عمان لتطبيق الدراسة في الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط.

4- تطبيق الاستبانيتين على عينة الدراسة.

5- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة.

6- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

7- استخلاص النتائج ومناقشتها.

8- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس: وله مستويان: ذكر، أنثى
- الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (من 5 \_ 10 سنوات)، (11 سنة فأكثر).

- المؤهل العلمي: وله مستويان ماجستير، و دكتوراه.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وتم استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد ثبات الأداة.

- بالنسبة للسؤال الأول والثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.

- بالنسبة للسؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و ضمان الجودة.

- بالنسبة للسؤال الرابع والخامس تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختيار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) .

ولمعرفة درجة التخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة تم باستخدام المعادلة الآتية =

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{5-1}{3} = \frac{\text{الدرجة العليا للبدل - الدرجة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$2.33=1.33+1$$

وتكون الدرجة أو المستوى المنخفض: إلى من 2,33.

وتكون الدرجة أو المستوى المتوسط: : من (3,67-2,33).

وتكون الدرجة أو المستوى المرتفع: (5-3,68).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط

للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة

ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من

وجهة نظر العمداء ونوابهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول

(4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في

محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	مجال صنع القرار	4.16	0.29	1	مرتفعة
6	مجال إدارة المشروع	4.10	0.67	2	مرتفعة
1	مجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي	4.07	0.23	3	مرتفعة
4	مجال التنبؤ	3.89	0.47	4	مرتفعة
3	مجال التقويم	3.82	0.58	5	مرتفعة
2	مجال مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية	3.80	0.83	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.95	0.33		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة العمداء ونوابهم كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.33)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 4.16)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " صنع القرار " بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.29) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " إدارة المشروع " بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " التقويم " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.58)، وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " تنفيذ الخطط الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### 1- مجال صنع القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال ، والجدول (5) يوضح ذلك.



## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال صنع القرار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
35	يتبع العميد الخطوات العلمية في صنع القرار	4.36	0.49	1	مرتفعة
36	يشرك العميد أعضاء الهيئة التدريسية أثناء صنع القرار	4.09	0.28	2	مرتفعه
34	يستطيع العميد إدارة الصراع المنظمي بفاعلية.	4.02	0.33	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.29		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال صنع القرار كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.29)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02 - 4.36)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على " يتبع العميد الخطوات العلمية في صنع القرار "بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) التي تنص على " يشرك العميد أعضاء الهيئة التدريسية أثناء صنع القرار " بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.28) وبدرجة مرتفعه ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " يستطيع العميد إدارة الصراع المنظمي بفاعلية " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.33) وبدرجة مرتفعة.

## 2. مجال إدارة المشروع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال ، والجدول (6) يوضح ذلك.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال إدارة المشروع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
41	يحدد العميد متطلبات المشاريع المختلفة.	4.16	0.29	1	مرتفعة
42	يرتب العميد المشاريع حسب الأولوية.	4.13	0.34	2	مرتفعة
43	يدير العميد إدارة أوقات المشاريع بفاعلية	4.13	0.34	2	مرتفعة
37	يعد العميد تقارير عن المشاريع في كليته.	4.05	0.34	4	مرتفعة
38	يلتزم العميد بالمسؤولية الأخلاقية عند البدء بالتخطيط الاستراتيجي.	4.00	0.36	5	مرتفعة
39	يدير العميد الاجتماعات بمهارة.	4.00	0.36	5	مرتفعة
45	يفوض العميد صلاحياته لرؤساء الأقسام لديه.	3.98	0.15	7	مرتفعة
40	يجيد العميد مهارات التفاوض.	3.87	0.80	8	مرتفعة
44	يوثق العميد المشاريع في كليته.	3.83	0.38	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	0.67		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في

محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال إدارة المشروع

كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.67)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (-) 3.83 (4.16) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) التي تنص على " يحدد العميد متطلبات المشاريع المختلفة " ، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.29) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (42) التي تنص على " يرتب العميد المشاريع حسب الأولوية " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.34) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (40) التي تنص على " يجيد العميد مهارات التفاوض " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "يوثق العميد المشاريع في كليته " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة مرتفعة.

### 3. مجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال ، والجدول (7) يوضح ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يلتزم عميد الكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.	4.60	0.50	1	مرتفعة
1	يوجه عميد الكلية الجامعية المتوسطة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي.	4.40	0.88	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.46	4.30	يعمل عميد الكلية الجامعية المتوسطة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.	2
مرتفعة	4	0.33	4.02	يقعد عميد الكلية الاجتماعات للبحث والتشاور في مجال التخطيط الاستراتيجي.	6
مرتفعة	5	0.36	4.00	يحدد عميد الكلية الأهداف المتوقع إنجازها.	7
مرتفعة	5	0.36	4.00	يتبع العميد الخطوات العلمية في صنع القرار.	8
مرتفعة	7	0.58	3.72	يستعين عميد الكلية بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة.	4
متوسطة	8	0.65	3.53	يقوم عميد الكلية بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط والمتأثرين به.	5
مرتفعة		0.23	4.07	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.23)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 4.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "يلتزم عميد الكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة"، بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يوجه عميد الكلية الجامعية المتوسطة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يستعين عميد الكلية بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.58)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يقوم عميد الكلية

بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة متوسطة.

#### 4. مجال التنبؤ:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال ، والجدول (8) يوضح ذلك.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم العمداء ونوابهم لمجال التنبؤ مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يفعل العميد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.	4.32	0.63	1	مرتفعة
32	يتنبأ العميد بأعداد الموظفين لسنوات قادمة.	4.02	0.33	2	مرتفعة
33	يتنبأ العميد بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	3.72	0.58	3	مرتفعة
30	يعرف العميد التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	3.68	0.63	4	مرتفعة
31	يدرس العميد إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل.	3.68	0.59	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	0.47		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في

محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال التنبؤ كانت

مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.47)، وجاءت

فقرات هذا المجال مرتفعه ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 4.32)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " يفعل العميد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ "، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) التي تنص على " يتتبع العميد بأعداد الموظفين لسنوات قادمة " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.33) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (30 - 31) اللتان تنصان على " يعرف العميد التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي " والفقرة " يدرس العميد إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل. " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.63 - 0,59) على التوالي وبدرجة مرتفعة.

##### 5. مجال التقويم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال ، والجدول (9) يوضح ذلك.

##### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال التقويم مرتبة تنازلياً

رقم الفقر	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
20	يعمل العميد على تقويم البيئة الخارجية للكلية الجامعية المتوسطة.	4.06	0.89	1	مرتفعة
22	يعمل العميد على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي.	3.96	0.20	2	مرتفعة
24	يعمل العميد على تقييم المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.96	0.29	2	مرتفعة

25	يعمل العميد على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.94	0.25	4	مرتفعة
23	يجري العميد دراسات وبحوث في مجال التخطيط عند اللزوم.	3.91	0.28	5	مرتفعة
27	يشجع العميد الموظفين على الإلمام بمبادئ التحليل الإحصائي للإفادة منها.	3.87	0.88	6	متوسطة
26	يعمل العميد على مراجعة ميزانية الخطط الإستراتيجية.	3.66	0.73	7	متوسطة
17	يحدد عميد الكلية الجامعية المتوسطة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات.	3.64	0.49	8	متوسطة
28	يعمل العميد على تعديل الخطة كلما تطلبت الظروف.	3.62	0.77	9	متوسطة
19	يعمل العميد على تقويم البيئة الداخلية للكلية المتوسطة.	3.62	0.53	9	متوسطة
21	يصوغ العميد فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها.	3.57	0.50	11	متوسطة
18	يطور العميد نظام معلومات جغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي.	3.55	0.50	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.82	0.58		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال التقويم كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسط الحسابي (3.82) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 4.06)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "يعمل العميد على تقويم البيئة الخارجية للكلية الجامعية المتوسطة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على "يعمل العميد على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.20) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "يصوغ العميد فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها." بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "

يطور العميد نظام معلومات جغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة.

#### 6. مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ر لمجال تنفيذ الخطط

#### الإستراتيجية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يضع العميد معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	4.68	5.87	1	مرتفعة
13	يتواصل العميد مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	4.13	0.68	2	مرتفعة
9	يصنع عميد الكلية الجامعية المتوسطة القرارات الاستراتيجية في ضوء الخطة الاستراتيجية.	3.91	0.46	3	مرتفعة
14	يوفر العميد معلومات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة.	3.85	0.42	4	مرتفعة
12	يعمل العميد على توفير نظم معلومات كافية لمتابعة تنفيذ.	3.72	0.45	5	مرتفعة
15	يعمل العميد على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات.	3.57	0.65	6	متوسطة
11	يوفر العميد الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة.	3.40	0.68	7	متوسطة
10	يعمل العميد على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة.	3.09	0.88	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.80	0.38		مرتفعة



يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.38)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 - 4.68) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "يضع العميد معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة"، بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (5.87) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنص على " يتواصل العميد مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على " يوفر العميد الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يعمل العميد على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما مستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط**

**من وجهة نظر العمداء ونوابهم ؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال والجدول (11) يوضح ذلك.

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم ولكل فقرة من فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يعمل العميد على مشاركة العاملين في التخطيط.	3.72	0.85	1	مرتفع
12	يعمل العميد على تحقيق العدالة بين العاملين.	3.66	1.26	2	متوسط
13	يربط العميد بين أداء العاملين وحوافزهم.	3.53	1.21	3	متوسط
15	يستخدم العميد الحوافز المعنوية لجميع العاملين.	3.51	1.14	4	متوسط
17	يقوم العميد بتقدير العاملين في الكليات.	3.47	1.35	5	متوسط
18	تتلاءم المكافآت التي يقدمها العميد للعاملين في الكليات مع مستوى الأداء.	3.40	1.30	6	متوسط
14	يعمل العميد على منح مكافأة جودة سنوية لجميع العاملين في الكليات على أساس نتائج أداء العمل.	3.38	1.13	7	متوسط
11	يعمل العميد إلى تدريب العاملين من أجل المساهمة بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر.	3.36	1.36	8	متوسط
16	يستخدم العميد الحوافز المادية لجميع العاملين.	3.36	1.29	8	متوسط
19	يعمل العميد على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم في الكليات.	3.34	1.18	10	متوسط
1	يعمل العميد على دعم تطبيق ضمان الجودة.	3.23	1.45	11	متوسط
4	يعمل العميد على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة.	3.21	1.57	12	متوسط
2	يعمل العميد على توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال ضمان الجودة.	3.17	1.61	13	متوسط
3	يلتزم العميد التزاماً طويلاً المدى نحو التحسين المستمر.	3.17	1.61	13	متوسط
5	يسعى العميد إلى تطوير الأنظمة في الكليات لتحديثها.	3.15	1.43	15	متوسط
10	يعمل العميد على تدريب العاملين لرفع مستوى مهارتهم على تنفيذ العمل برغبة.	3.11	1.01	16	متوسط

متوسط	17	1.03	3.06	يستمتع العميد لآراء العاملين في الكليات.	9
متوسط	18	1.31	2.98	يعمل العميد على إشراك العاملين في جميع النواحي الإدارية.	6
متوسط	18	0.97	2.98	يشعر العميد العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية.	8
متوسط	20	1.16	2.77	يشجع العميد العاملين على الإبداع والابتكار.	7
متوسط		0.73	3.28	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم كان متوسطا في الدرجة الكلية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72- 2.77)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " يعمل العميد على مشاركة العاملين في التخطيط " ، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على " يعمل العميد على تحقيق العدالة بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.26) وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " يشعر العميد العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية " بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على " يشجع العميد العاملين على الإبداع والابتكار " بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، والجدول (12) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (12)

قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي	0.756**	0.000
	0.292*	0.046
مجال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	0.245	0.097
	0.909**	0.000
مجال التقييم	0.474**	0.001
	0.016	0.916
مجال التنبؤ	0.510**	0.000
	0.000	0.000
مجال صنع القرار	0.016	0.916
	0.916	0.000
مجال إدارة المشروع	0.510**	0.000
	0.000	0.000
الدرجة الكلية	0.510**	0.000
	0.000	0.000

\*داله عند مستوى (0.05)

\*\* داله عند مستوى (0,01)

يظهر من الجدول (12) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,510) وبمستوى دلالة (0,000)، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في جميع المجالات، باستثناء مجالي (التقويم) ومجال (إدارة المشروع) حيث كان معامل الارتباط غير دال إحصائياً، كما كان هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بالنسبة لمجال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تعزى الى متغيرات (الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي) ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم بالنسبة لمتغير الجنس ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (13) ذلك.

## الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي	ذكر	36	3.65	0.50	0.636	0.528
	أنثى	11	3.54	0.59		
مجال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	ذكر	36	3.74	0.95	0.027	0.979
	أنثى	11	3.75	0.41		
مجال التقويم	ذكر	36	3.55	0.33	0.412	0.682
	أنثى	11	3.60	0.33		
مجال التنبؤ	ذكر	36	3.69	0.54	0.255	0.800
	أنثى	11	3.65	0.67		
مجال صنع القرار	ذكر	36	4.10	0.31	0.490	0.627
	أنثى	11	4.05	0.23		
مجال إدارة المشروع	ذكر	36	3.47	0.37	0.409	0.684
	أنثى	11	3.42	0.34		
الدرجة الكلية	ذكر	36	3.64	0.27	0.255	0.800
	أنثى	11	3.61	0.35		

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0,05)$  في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط

للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعا لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة

(ت) المحسوبة إذ بلغت (0.255) وبمستوى دلالة (0.800) للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ كانت قيم ت المحسوبة بين (0.027) \_

(0.636) وبمستوى دلالة بين (0.528-0.979).

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تبعا لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (14) ذلك.

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.55	3.53	10	أقل من 5 سنوات	مجال مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي
0.53	3.60	21	من 5 _ 10 سنوات	
0.51	3.70	16	11 سنة فأكثر	
0.52	3.62	47	المجموع	
1.58	4.26	10	أقل من 5 سنوات	مجال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية
0.42	3.63	21	من 5 _ 10 سنوات	
0.38	3.57	16	11 سنة فأكثر	
0.83	3.74	47	المجموع	
0.41	3.58	10	أقل من 5 سنوات	مجال التقويم
0.33	3.60	21	من 5 _ 10 سنوات	
0.29	3.52	16	11 سنة فأكثر	
0.33	3.56	47	المجموع	
0.70	3.78	10	أقل من 5 سنوات	مجال التنبؤ
0.52	3.71	21	من 5 _ 10 سنوات	
0.57	3.58	16	11 سنة فأكثر	
0.57	3.68	47	المجموع	
0.26	4.07	10	أقل من 5 سنوات	مجال صنع القرار
0.34	4.16	21	من 5 _ 10 سنوات	
0.21	4.00	16	11 سنة فأكثر	
0.29	4.09	47	المجموع	
0.33	3.39	10	أقل من 5 سنوات	مجال إدارة المشروع
0.41	3.52	21	من 5 _ 10 سنوات	

0.32	3.40	16	11 سنة فأكثر	الدرجة الكلية
0.36	3.45	47	المجموع	
0.37	3.71	10	أقل من 5 سنوات	
0.29	3.64	21	من 5 _ 10 سنوات	
0.23	3.57	16	11 سنة فأكثر	
0.29	3.63	47	المجموع	

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,71) وانحراف معياري (0.37) وجاء أصحاب فئة الخبرة (من 5 \_ 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.29) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (11 سنة فأكثر) إذ بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.23) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15):

#### الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في

محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.188	2	0.094	0.337	0.716
	داخل المجموعات	12.262	44	0.279		
	المجموع	12.450	46			
مجال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	بين المجموعات	3.439	2	1.720	2.685	0.079
	داخل المجموعات	28.184	44	0.641		



			46	31.624	المجموع	
0.769	0.264	0.030	2	.059	بين المجموعات	مجال التقويم
		0.112	44	4.930	داخل المجموعات	
			46	4.989	المجموع	
0.640	0.450	0.151	2	.301	بين المجموعات	مجال التنبؤ
		0.334	44	14.712	داخل المجموعات	
			46	15.013	المجموع	
0.256	1.406	0.117	2	.233	بين المجموعات	مجال صنع القرار
		0.083	44	3.649	داخل المجموعات	
			46	3.882	المجموع	
0.497	0.710	0.093	2	.187	بين المجموعات	مجال إدارة المشروع
		0.131	44	5.784	داخل المجموعات	
			46	5.971	المجموع	
0.522	0.660	0.056	2	.111	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.084	44	3.710	داخل المجموعات	
			46	3.821	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0,05)$  في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط

للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة

ف المحسوبة إذ بلغت (0.660)، وبمستوى دلالة (0.522)، وكذلك عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في جميع المجالات.

### 3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات

الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء

ونوابهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (16)

ذلك.

## الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي	ماجستير	5	3.65	0.49	0.148	0.883
	دكتوراه	42	3.61	0.53		
مجال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	ماجستير	5	3.45	0.36	0.838	0.406
	دكتوراه	42	3.78	0.86		
مجال التقويم	ماجستير	5	3.57	0.44	0.020	0.984
	دكتوراه	42	3.56	0.32		
مجال التنبؤ	ماجستير	5	3.56	0.52	0.496	0.622
	دكتوراه	42	3.70	0.58		
مجال صنع القرار	ماجستير	5	4.00	0.24	0.689	0.494
	دكتوراه	42	4.10	0.30		
مجال إدارة المشروع	ماجستير	5	3.78	0.39	2.215	*0.032
	دكتوراه	42	3.42	0.34		
الدرجة الكلية	ماجستير	5	3.63	0.35	0.001	0.999
	دكتوراه	42	3.63	0.28		

\*دالة عند مستوى (0,05)

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0,001) وبمستوى دلالة (0.999) للدرجة الكلية ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال (مجال إدارة المشروع) حيث كان الفرق لصالح فئة (ماجستير) بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ونوابهم الجامعية المتوسطة في محافظات

الوسط تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة و المؤهل العلمي) ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (17) ذلك.

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	36	3.23	0.66	0.893	0.377
أنثى	11	3.02	0.82		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0,05$ ) في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة

ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت

(0.893) وبمستوى دلالة (0.377).

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط ونوابهم، تبعاً لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	10	3.19	0.59
من 5 _ 10 سنوات	21	3.14	0.77
11 سنة فأكثر	16	3.20	0.73
المجموع	47	3.17	0.71

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الخبرة إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (11 سنة فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,20) وانحراف معياري (0,73)، وجاء أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,19) وانحراف معياري (0,59) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 \_ 10 سنوات) إذ بلغ (3,14) وانحراف معياري (0,77) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

## الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.967	0.034	0.018	2	0.035	بين المجموعات
		0.522	44	22.949	داخل المجموعات
			46	22.984	المجموع

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في مستوى ضمان الجودة لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0,034)، وبمستوى دلالة (0,967).

## 3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (20) ذلك.

## الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل
0.593	0.539	0.77	3.01	5	ماجستير
		0.71	3.19	42	دكتوراه

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.539) وبمستوى دلالة (0.593).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات، وعلى النحو التالي:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط**

**للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟**

أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,95) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0,33)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-4.16)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " صنع القرار" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.29) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " إدارة المشروع " بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " التقويم " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.58)، وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " تنفيذ الخطط الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة الى حضور عمداء الكليات الجامعية دورات تدريبية وامتلاكهم مؤهلات تربويه، وإلى وعي العمداء لأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على رفع كفاءة وفعالية الكليات، وتحقيق أهدافها البعيدة المدى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدجني (2006) من حيث ان 75.89% من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة الحوسني (2009) من حيث ان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الاداريين

في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كان متوسطاً، ونتيجة دراسة الكردي (2010) من حيث ان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة.

### مجال صنع القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا مجال صنع القرار، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمدا ونوابهم لمجال صنع القرار كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.29) وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة العميد على تتبع الخطوات العلمية في صنع القرار، وحيث أن مشاركة العميد لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار يضمن درجة عالية من التنفيذ.

### 1- مجال إدارة المشروع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا مجال إدارة المشروع، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال إدارة المشروع كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.67)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 - 4.16)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) التي تنص على "يحدد



العميد متطلبات المشاريع المختلفة "، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.29) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (42) التي تنص على " يرتب العميد المشاريع حسب الأولوية " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.34) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (40) التي تنص على " يجيد العميد مهارات التفاوض " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "يوثق العميد المشاريع في كليته " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة لحرص العميد على إعداد التقارير عن المشاريع التي تقوم بها الكلية حيث يعتبر التوثيق الالكتروني الذي يقوم به العميد من نقاط القوة، وتفويض العميد للصلاحيات يدل على فعالية التنظيم الهيكلي ومرونته.

## 2- مجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إذ يلاحظ أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.23)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 4.60) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " يلتزم عميد الكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة "، بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يوجه عميد الكلية الجامعية المتوسطة الأقسام التابعة لها

نحو التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يستعين عميد الكلية بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة " بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.58)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يقوم عميد الكلية بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى تلك النتيجة لحدثة موضوع التخطيط الاستراتيجي في الكليات الجامعية المتوسطة ، وقد تعزى تلك النتيجة الى أن عمداء الكليات قاموا بالاجابة عن فقرات الاستبانة وكان تقديرهم لذواتهم عاليا ، وأظهرت المقابلات التي قامت بها الباحثة قبل تطوير الاستبانة أن ممارسة العمداء ونوابهم للتخطيط الاستراتيجي كانت ضعيفة.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ابو شاويش (2010) من حيث ان برنامج اطار ضمان الجودة له دور ايجابي في التخطيط الاستراتيجي بنسبة 81%.

#### 4- مجال التنبؤ:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا مجال التنبؤ، إذ يلاحظ أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم لمجال التنبؤ كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.47)، وجاءت فقرات هذا المجال مرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 4.32)، وجاءت

في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " يفعل العميد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ "بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) التي تنص على " يتتبع العميد بأعداد الموظفين لسنوات قادمة " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.33) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (30 - 31) اللتان تنصان على "يعرف العميد التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي " والفقرة " يدرس العميد إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل. " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.63 - 0.59) على التوالي وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى تلك النتيجة إلى إمام عمداء الكليات ببعض مجالات التخطيط الاستراتيجي ومنها مجال التنبؤ من خلال حضورهم للدورات التدريبية وإهتمامهم بالتطور التكنولوجي ، ومراعاة عمداء الكليات ونوابهم لسمات العصر .

##### 5- مجال التقييم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات مجال التقييم ، إذ أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55- 4.06)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " يعمل العميد على تقويم البيئة الخارجية للكلية الجامعية المتوسطة " بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على " يعمل العميد على

تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.20) وبدرجة مرتفعة. وتعزى تلك النتيجة إلى إدراك بعض العمداء لأهمية تقويم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يصوغ العميد فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها." بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يطور العميد نظام معلومات جغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى تلك النتيجة إلى غموض بعض المفاهيم في التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العمداء.

#### 6- مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ل فقرات مجال تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، إذ أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم لمجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.38)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 - 4.68)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على " يضع العميد معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة."، بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (5.87) وبدرجة مرتفعه ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنص على " يتواصل العميد مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وقد

تعزى تلك النتيجة إلى معرفة بعض العمداء بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والغايات ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على " يوفر العميد الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة." بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة متوسطة،، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " يعمل العميد على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى تلك النتيجة إلى عدم امتلاك بعض عمداء الكليات الصلاحيات الكافية بتوفير الموارد البشرية للكليات ، وضعف الميزانية الماليه لها .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Grant&Thomas,2004) من حيث نقص الموارد المالية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي ، ودراسة الشامسي (2010) من حيث نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط الاستراتيجي ، وتختلف مع دراسة الحسن والعفيف ( 2010 ) من حيث توفير المخصصات المالية للعديد من الاحتياجات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي .

**السؤال الثاني: ما مستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم ؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ضمان الجودة لعمداء للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم لفقرات هذا المجال إذ يلاحظ أن مستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم كان متوسطا في الدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.77 - 3.72)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " يعمل العميد على مشاركة العاملين في التخطيط

"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.85) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يعمل العميد على تحقيق العدالة بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.26) وبمستوى متوسط، وقد تعزى تلك النتيجة إلى تأثير الوساطة والمحسوبية في تحقيق العدالة بين العاملين، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يشعر العميد العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى متوسط، وقد تعزى إلى عدم اهتمام بعض العمداء بالعلاقات العامة داخل الكلية حيث تشعر العاملين بأهميتهم، وقد يكون ذلك لضيق الوقت الذي يملكه العميد، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "يشجع العميد العاملين على الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط، وقد تعود تلك النتيجة إلى الروتين والتعقيد الإداري عند بعض العمداء، وعدم توفر الميزانية الكافية لدى الكليات لدعم الإبداع.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم؟

تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي و مستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، إذ يظهر وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي و مستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0,510) وبمستوى دلالة (0,000)، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

في جميع المجالات، وقد تعزى إلى العلاقة التكاملية (الترابطية) بين كل من التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، باستثناء مجالي (التقويم) ومجال (إدارة المشروع) حيث كان معامل الارتباط غير دال إحصائياً، وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن عينة الدراسة تمارس التخطيط الاستراتيجي لكنها لم تصل للحد المطلوب في مجال التقويم ومجال إدارة المشروع ، وقد تعزى إلى اكتفاء الدورات التدريبية بالجانب النظري وإهمالها الجانب العملي، واكتفاء العمداء ونوابهم بمهام تشغيله روتينيه .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدجني (2006) من حيث أن نسبة (75,89 %) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تعزى إلى متغيرات (الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة) ؟

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، بالنسبة لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، وإذ يلاحظ من الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.255) وبمستوى دلالة (0.800) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع

المجالات إذ كانت قيم ت المحسوبة بين (0.027 - 0.636) وبمستوى دلالة (0.528-0.979). وذلك أن اتجاهات الذكور والإناث جاءت متوافقة بمعنى أن جنس العميد لا يؤثر على مستوى ممارسته للتخطيط الاستراتيجي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكردي(2010) من حيث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ يلاحظ وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,71) وانحراف معياري (0.37)، وجاء أصحاب فئة الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.29) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (11 سنة فأكثر) إذ بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.23)، وقد تعزى هذه النتيجة الى ميل أصحاب الخبرة الأقل الى ممارسة التخطيط الاستراتيجي كونهم درسوه في الجامعات وذلك لان معظمهم حديثي التخرج.



وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكاظم وبدرانه (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في جامعة ام القرى تعزى لمتغير الخبرة ،و دراسة الكردي (2010) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابة العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة .

### 3-متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، إذ يلاحظ من الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.001) وبمستوى دلالة (0.999) للدرجة الكلية، وتعزى تلك النتيجة إلى حضور العمداء لعدد من الدورات وورش العمل والنشرات التثقيفية وجود ثقافة تنظيمية راسخة لدى العمداء عن أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال إدارة المشروع حيث كان الفرق لصالح فئة (الماجستير) بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات

الوسط تعزى لمتغيرات (الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي) ؟

### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، إذ يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.893) وبمستوى دلالة (0.377)، أنه لا يوجد فرق بين العمداء الذكور والعميدات في الاستجابة على فقرات الاستبانة لأنهم يؤدون عمل واحد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأمير والعوامله (2011) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq a$ ) في درجة تطبيق ضمان الجودة تعزى إلى متغير الجنس، وتختلف مع نتيجة دراسة أبو شاويش (2010) من حيث وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq a$ ) تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرين.

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ يلاحظ وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ضمان الجودة لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (11 سنة فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,20) وانحراف معياري (0.73) وجاء أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.59) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 إلى 10 سنوات) إذ بلغ (3.14) وانحراف معياري (0.77)

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة الأمير والعوامله (2011) ودراسة العسوسي (2009)، ودراسة ابو شاويش (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير الخبرة.

### 3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، إذ يلاحظ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.539) وبمستوى دلالة (0.593)، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام من قبل جميع العمداء على اختلاف مؤهلاتهم بضمان الجودة لما له من أثر واضح في التميز، والجودة، وتحسين العملية الإدارية والنظام التعليمي فيها، وتنبه ووعي جميع المسؤولين إلى أهمية التطابق مع المواصفات والمتطلبات القانونية والتنظيمية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الامير والعوامله (2011) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05 \geq a$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

1- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة

ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي

من وجهة نظرهم ، تبعاً لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية ولكن

كانت هناك فروق عند مستوى  $(0.05)$  بالنسبة لمجال إدارة المشروع إذ كانت الفروق

لصالح فئة الماجستير ، وبذلك توصي الباحثة بعقد دورات تدريبيه عملية متخصصة

بمجال ادارة المشروع في التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات الجامعية

المتوسطة.والابتعاد عن أسلوب التدريب كنشاط تكميلي، وإنما السعي أن تكون تلك

الدورات فعالة ، وضرورة توفير الامكانيات المادية والبشرية .

2- وأظهرت النتائج ان مستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية المتوسطة من وجهة

نظرهم كانت في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة ، وبذلك توصي الباحثة الى

اعتماد معايير واضحة وتفصيلية لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة عن طريق دليل

خاص لتلك الكليات و التأكيد على الشفافية والعدالة والنزاهة بين العاملين وهذا

مطلب أساسي من مطالب ضمان الجودة ، ووجود تنسيق فعال ما بين الكليات الجامعية

المتوسطة وهيئة ضمان الجودة .

3- وتوصي الباحثة بالاستقلال المالي للكليات مما يساعدها على اتخاذ القرار المناسب.

4- الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية في الكليات الجامعية المتوسطة .

## المراجع

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

القران الكريم.

- ابن منظور(2003). لسان العرب ، بيروت: دار الكتب العلمية.
- أبو دقة، سناء و الدجني، إياد (2011). " التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة) بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي / جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن.
- أبو شاويش، بشير (2010). دور برنامج" إطار ضمان الجودة " في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأتروا بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة (2008) دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد ، عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- أحمد ، أشرف محمود وحسين ،محمد جاد (2009). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية ، القاهرة : عالم الكتب
- إسماعيل، نهال (2011). " الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات في مصر كأساس لتحقيق ضمان الجودة في التعليم " ، مجلة الفهرست س(9) ع(33)، ص ص 107-148.

- الأمير، محمود وعبد الله ، العوامله (2011). "درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الاردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين " ، *المجلة الاردنية في العلوم التربوية* م (7) ، ع (1) ، ص ص 59- 76
- أنيس، حسين (2005). "ضمان الجودة في الجامعات العربية المفتوحة" الأمين، عدنان (محرر)، *ضمان الجودة في الجامعات العربية*، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- أيوب، علي محمد (2000). *تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- باوادي، سالم (2008). *تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت* (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة عدن، عدن، اليمن.
- البهواشي، السيد و الربيعي، سعيد (2005). *ضمان الجودة في التعليم العالي*، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- جامعة البلقاء التطبيقية (2005) . *دليل الطالب للعام الجامعي 2004-2005* , عمان: مطبعة الجامعة النموذجية.
- الحاج ، فيصل ومجيد ، سوسن وجريسات ، الياس (2008). *دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد*، عمان :الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية .
- الحارثي ، سعاد (2006). *مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة الأميرة نوره، السعوديه.

- الحريري ، رافدة وجمال ، محمود وإبراهيم ، محمد(2007). **الادارة والتخطيط التربوي** البحرين : دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحسن، ربحي والعفيف، أمجد (2010). "اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات: العلوم التربوية**، م (37)، ع (1)، ص ص 11-33.
- حمودة ، خيرى عمران (2012). **مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2008-2012 لنظام التعليم الأساسي بـفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.**
- الحوسني، محمد (2009). "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان " ، **مجلة الدراسات، العلوم التربوية**، م (36)، (ملحق)، ص ص 227-244.
- الدجني، إياد (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة (رسالة ماجستير غير منشوره) الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.**
- درادكة ، أمجد محمود(2011). **معايير ضمان الجودة والاعتماد في كليات التربية في الجامعات الأردنية . المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية ، الاردن.**
- الدليمي، جمال والسامرائي، عمار (2011). **التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لجودة التعليم العالي 12-15/5/2011، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.**



- زاهر، ضياء الدين (2005). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال (2010). التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السويديان، طارق والعدلوني، محمد (1425هـ). كيف تكتب خطة استراتيجية، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشامسي ، سالم بن راشد (2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية ( اطروحة دكتوراه غير منشوره) جامعة تشرين ، سوريا .
- ضحاوي، بيومي و المليجي، رضا (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الطائي، يوسف حجيم و العبادي ، محمد فوزي والعبادي ، هاشم فوزي (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع
- العارف، نادية (2002). التخطيط الاستراتيجي والعلومة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحميد، وائل (2012) . "الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، م (5)، ع (10)، ص ص 203 - 222.
- العجمي، محمد (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عزازي، فانتن (2011) . الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: دار الزهراء.
- العسوسي ، ابتسام حسين(2009). درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة تطبيقه ( رسالة ماجستير غير منشوره ) الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن .

- علي، أسامة (2010). **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده،** دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2007). **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،** عمان: دار وائل للنشر.
- غنيمة، محمد متولي (2005). **التخطيط التربوي،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فضاله، معاوية محمد (2009). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.**
- القاضي، المكاشفي عثمان (2011). **التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم ،** دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- القرني، عبد الخالق (2012). **التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية.**
- القطامين، احمد (2002). " **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية،** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2) ص ص 37-75.
- الكرخي، مجيد (2009). **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ،** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الكردي، رنا داود (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الكلثم، حمد و بدرانه، حازم (2012). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي م (5)، ع (10)، ص ص 187-202.
- كنعان، أحمد علي (2005). تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة. جامعة دمشق. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مج (1)، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ص 236-264 .
- الكيومي، عبد الله (2002). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- ماهر، أحمد (2009). التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مجيد، سوسن والزيادات، محمد (2008). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المحاميد ، ربا جزا (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

- محمد، محمد صادق (2009). " التخطيط الاستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي للدراسات العليا في جامعة صلاح الدين " ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، م (16)، ع (8)، ص ص 462- 495.
- المحيسن ، معن و الكيلاني ، أنمار (2010). " مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الاردن " ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ،م(6) ، ع(1) ص ص 1- 26.
- مدبولي ، محمد عبد الخالق(2001). " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين " ، مجلة كلية التربية جامعة الامارات العربية المتحدة ، ع (18) ، ص ص 198- 236.
- مصطفى، أحمد ( 2001 ). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، مصر، جامعة الزقازيق.
- المطاعني، علي (2005). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الملاح، منتهى (2005). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النشاش ، هيام محمد(2006). تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الاردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية ( اطروحة دكتوراه غير منشوره) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن.

- هيشان ، محمود سليم(2004 ). مدى فاعلية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في اقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة ال البيت ، المفرق ، الاردن.
- هاينز، ستيفن (2001). **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، (ترجمه تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. (2000).
- هلال، محمد (2008). **مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهلالى ، الهلالى الشريبي (2006). **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية** ، القاهرة : المكتبة العصرية .
- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (2009). **دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية**. عمان، الأردن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2011). **وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام (2011-2013)**. عمان، الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anderson, Don, Johnson, Richard (2000) .**Quality Assurance & Accreditation in Australian Higher Education**,Camberra: Australian Government Department of Education- Science and Training.
- Bryson , J. M. (2011). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement** (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheng, Yin Cheong (2001). Paradigm shifts in quality improvement in education: three waves for future. [www.ied.edu.hk/cric/apcelsq](http://www.ied.edu.hk/cric/apcelsq)
- Cornin, Melvyn Charies, (2004). **Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study** ".DAI ,A 65/04.p.1189AOct
- Dalrymple, Margaret L. (2007).**Entitled the Value of Evaluation:A case study of Evaluating Strategic plan Initiatives** (Ph.D.)Purdue university, west Lafayette.Indiana.
- Fred, M.H. (2008). "Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons". **Planning for Higher Education**, 36 (3): 5-21.
- Grant Hambright, Thomas Diamantes. (2004). **Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning**. Journal of instructional psychology .(vol.31,No.3)
- Harman, Grant and V Lynn, Meek (2000). **Repositioning Quality Assurance and Accreditation in Australia Higher Education**, DEIYA, Canberra department of Education training and Youth affairs, Australia.
- Hernandez , Justo Rolando Jr. (2002). '**Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a**

**Texas School District". Dissertation Abstracts International, A**  
62/11.p.363, May.

- Jezierska , Joanna (2009). "**Quality assurance in the European higher education are: a comparative case study** (ph.D.) University of Nevada , las vegas.
- Johnson, Julie –A (2004. "strategic Planning In The Millard Public school " **Schools university of Nebraska, Lincoln, (Vol.65-09) A, Of Dissertation Abstracts International, pp. 3234.**
- Olaode,Samson (2011). **Community college faculty perceptions of the strategic planning process** (ph.D.)Walden university.
- paris, Kathleen A. (2003). **Strategic Planning In the university.(ph.D.)** quality university of Wisconsin system board of regents.
- Sterk, troy (2011). **The use of task forces for university governance and strategic planning** (ph.D.)Seattle university.
- Tanner, Alison (2006). **Developing a strategic plan for the national cowgirl museum and hall of fame eduction program** (ph.D.) Texas christian university.
- Villanueva, Neulin N. (2012).**Assuring Quality in belizean higher education: Acollective case study of institutional perspectives and practices** ( Ph.D.) the university of Nebraska.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2002). (Strategic Management and Business Policy), 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Wilcoxson,jesse (2012).**Strategic planning implementation:Acase study of a California community college** (ph.D.) California State University ,san francisco.

### ثالثاً: المواقع الالكترونية

- العدوان ، مصطفى (2009) . نحو رؤية جادة لتفعيل دور كليات المجتمع في مسيرة التنمية الشاملة ، متوافر عبر الموقع الالكتروني:  
(2013/4/19)<http://assawsana.com/portal/pages.php?newsid=104021>
- كلية الخوارزمي (2013) . التعليم في الاردن - كليات المجتمع ، متوافر عبر الموقع الالكتروني:  
(2013//5/4) <http://khawarizmi.edu.jo/?q=content>
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2013). التشريعات الاردنية لعام 2009 ، متوافر عبر الموقع الالكتروني:  
(2013/5/3)[http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search\\_no.jsp?no=20&year=2009](http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search_no.jsp?no=20&year=2009)
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2012). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2007-2012 ، متوافر عبر الموقع الالكتروني:  
(2013/5/8)<http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Strategy/NS2007-2012.pdf>
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2011) . أسس قبول كليات المجتمع للعام 2011/2010 ، متوافر عبر الموقع الالكتروني:  
(2013/5/6)<http://www.mohe.gov.jo/Portals/0/Universities/colleges.pdf>
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2013) . أسماء الكليات المجتمع التابعة للجامعات الرسمية ، متوافر عبر الموقع الالكتروني:  
<http://www.mohe.gov.jo/Communitycolleges/tabid/630/language/ar-JO/Default.aspx>  
(2013/5/4)



## الملحقات

## الملحق (1)

### الاستبانة بصورتها الأولية

الدكتور / الدكتورة ..... المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

ونظراً لما عرف عنكم من معرفة ودراية في هذا المجال، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها من حيث تمثيلها لمتغير ضمان الجودة ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، علماً بأن الاستجابة على الفقرات ستكون (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة في قراءة فقرات الاستبانة وإبدائكم الملاحظات

بشأنها.

وتفضلوا مني بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة

خولة الصانع

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) في مربع الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 إلى 39 سنة

أقل من 30 سنة

40 سنة

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

4- عدد سنوات الخبرة:

5 - 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

11 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

### التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية			
مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي						
1	يوجه عميد الكلية الجامعية المتوسطة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي.			صالحة	غير صالحة	
2	يعمل عميد الكلية الجامعية المتوسطة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.					
3	يلتزم عميد الكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.					
4	يستعين عميد الكلية بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة .					
5	إنشاء عميد الكلية يقوم عميد الكلية بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به					
6	يعقد عميد الكلية الاجتماعات للبحث والتشاور في مجال التخطيط الاستراتيجي					

					7	يحدد عميد الكلية الأهداف المتوقع إنجازها .
					8	يعمل عميد الكلية على تدريب فريق للتخطيط الاستراتيجي.
مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية						
					9	يصنع عميد الكلية الجامعية المتوسطة القرارات الاستراتيجية في ضوء الخطة الاستراتيجية.
					10	يعمل العميد على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة .
					11	يعمل العميد على توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة.
					12	يعمل العميد على توفير نظم معلومات كافية لمتابعة تنفيذ الخطة
					13	يتواصل العميد مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
					14	يوفر العميد معلومات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة.
					15	يعمل العميد على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات .
					16	يعمل العميد على وضع معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.
مجال التقويم						
					17	يحدد عميد الكلية الجامعية المتوسطة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات ..

					18	يطور العميد نظام معلومات جغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي.
					19	يعمل العميد على تقويم البيئة الداخلية للكلية المتوسطة.
					20	يعمل العميد على تقويم البيئة الخارجية للكلية الجامعية المتوسطة.
					21	يعمل العميد على صياغة فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها.
					22	يعمل العميد على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي.
					23	يعمل العميد على إجراء دراسات وبحوث في مجال التخطيط عند اللزوم.
					24	يعمل العميد على تقييم المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة.
					25	يعمل العميد على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
					26	يعمل العميد على مراجعة ميزانية الخطط الإستراتيجية
					27	يعمل العميد على تشجيع الموظفين على الإلمام بمبادئ التحليل الإحصائي والاستفادة منه
					28	يعمل العميد على تعديل الخطة كلما تتطلب الظروف ذلك
مجال التنبؤ :						
					29	يستخدم العميد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.

					30	ينظم العميد التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
					31	يدرس العميد إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل.
					32	يحاول العميد التنبؤ بأعداد الموظفين لسنوات قادمة.
					33	يحاول العميد التنبؤ بأعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.
مجال صنع القرار:						
					34	يستطيع العميد إدارة الصراع المنظمي بفاعلية.
					35	تتبع العميد الخطوات العلمية في صنع القرار.
					36	يشرك العميد أعضاء الهيئة التدريسية أثناء صنع القرار.
مجال إدارة المشروع :						
					37	يقوم العميد بإعداد تقارير عن المشاريع .
					38	يلتزم العميد بالمسؤولية الأخلاقية عند البدء بالتخطيط الاستراتيجي.
					39	يدير العميد الاجتماعات بمهارة.
					40	يتقن العميد مهارات التفاوض.
					41	يحدد العميد متطلبات المشاريع المختلفة
					42	يرتب العميد المشاريع حسب الأولوية.
					43	يقدر العميد على إدارة وقت المشاريع بفاعلية.

					يعمل العميد على توثيق المشاريع.	44
					يفوض العميد الصلاحيات للرؤساء.	45
					وضع خطط مؤقتة للمشاريع	46
					يحدد العميد وقت انتهاء المشاريع	47
					يضع العميد ميزانيه محدد لكل مشاريع الكليه	48
					يستشير العميد اشخاص ذو خبره بالمشاريع	49
					تقديم التقييم المستمر للمشاريع	50



## الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

## ضمان الجودة

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية			
1	يعمل العميد على دعم تطبيق ضمان الجودة.			صالحة	غير صالحة	
2	يعمل العميد على توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال ضمان الجودة.					
3	يلتزم العميد إلتزاماً طويلاً المدى نحو التحسين المستمر					
4	يعمل العميد على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة .					
5	يسعى العميد إلى تطوير وتحديث الأنظمة في الكليات					
6	يعمل العميد على اشراك العاملين في كافة النواحي الإدارية .					
7	يشجع العميد العاملين على الإبداع والابتكار .					

					يشعر العميد العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية.	8
					يستمع العميد لآراء العاملين في الكليات	9
					يعمل العميد على تدريب العاملين لرفع مستوى مهارتهم على تنفيذ العمل والرغبة في أدائه .	10
					يعمل العميد الى تدريب العاملين من أجل المساهمة بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.	11
					يعمل العميد على إيجاد نظام للمكافآت يقوم على أسس موضوعية ويعمل على تحقيق العدالة بين العاملين	12
					يربط العميد بين أداء العاملين وحوافزهم	13
					يعمل العميد على منح مكافأة جودة سنوية لكافة العاملين في الكليات على أساس نتائج أداء العمل .	14
					يستخدم العميد الحوافز المعنوية لجميع العاملين	15
					يستخدم العميد الحوافز المادية لجميع العاملين	16
					يقوم العميد بتقدير احترام العاملين في	17

					الكليات	
					تتلاءم المكافآت التي يقدمها العميد للعاملين في الكليات مع مستوى الاداء	18
					يعمل العميد على تعزيز الثقة بينهم وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم في الكليات	19
					يشجع العميد العاملين لديه على حضور ورشات عمل ولقاءات علميه	20
					يعمل العميد على اشراك العاملين في التخطيط.	21
					يهتم العميد بجودة أداء العاملين لديه	22
					يحلل العميد الأدلة للتعرف على جودة الأداء	23
					يجري العميد لقاءات خاصة مع العاملين لديهم	24
					يظهر العمدي الاهتمام للعاملين لديه	25

## الملحق (2)

### الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة الاستاذ الدكتور/الدكتورة عميد الكلية..... المحترم

(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم"

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

ارجو التكرم بالاجابة عن فقرات الاستبانة علما بأن المعلومات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرة تعاونكم وجهودكم المبذولة ، وتفضلوا مني بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الباحثة

خولة الصانع

## القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) في مربع الإجابة المناسبة:

5- الجنس:

ذكر

أنثى

6- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39 سنة

40 سنة وأكثر

7- المؤهل العلمي:

ماجستير

دكتوراه

8- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5- 10 سنوات

11 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً.

## التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	الفقرة	درجة التوافر			
		بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة جداً
مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي					
1	يوجه عميد الكلية الجامعية المتوسطة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي.				
2	يعمل عميد الكلية الجامعية المتوسطة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.				
3	يلتزم عميد الكلية بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.				
4	يستعين عميد الكلية بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة .				
5	يقوم عميد الكلية بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به.				
6	يعقد عميد الكلية الاجتماعات للبحث والتشاور في مجال التخطيط الاستراتيجي				
7	يحدد عميد الكلية الأهداف المتوقع إنجازها .				
8	يتبع العميد الخطوات العلمية في صنع القرار.				
مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية					
9	يصنع عميد الكلية القرارات الاستراتيجية في				

					ضوء الخطة الاستراتيجية.
					10 يعمل العميد على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة .
					11 يوفر العميد الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة.
					12 يعمل العميد على توفير نظم معلومات كافية لمتابعة تنفيذ الخطة.
					13 يتواصل العميد مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
					14 يوفر العميد معلومات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة.
					15 يعمل العميد على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات .
					16 يضع العميد معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.
مجال التقويم					
					17 يحدد عميد الكلية الجامعية المتوسطة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات .
					18 يطور العميد نظام معلومات جغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي.
					19 يعمل العميد على تقويم البيئة الداخلية للكلية المتوسطة.
					20 يعمل العميد على تقويم البيئة الخارجية للكلية الجامعية المتوسطة.
					21 يصوغ العميد فرضيات مستقبلية لاختبار

					صحتها.	
					يعمل العميد على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي.	22
					يجري العميد دراسات وبحوث في مجال التخطيط عند اللزوم.	23
					يعمل العميد على تقييم المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة.	24
					يعمل العميد على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	25
					يعمل العميد على مراجعة ميزانية الخطط الإستراتيجية.	26
					يشجع العميد الموظفين على الإلمام بمبادئ التحليل الإحصائي للإفادة منها .	27
					يعمل العميد على تعديل الخطة كلما تطلبت الظروف ذلك.	28
مجال التنبؤ :						
					يفعل العميد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.	29
					يعرف العميد التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	30
					يدرس العميد إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل.	31
					يتنبأ العميد بأعداد الموظفين لسنوات قادمة.	32
					يتنبأ العميد بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	33



مجال صنع القرار:						
					34	يستطيع العميد إدارة الصراع المنظمي بفاعلية.
					35	يتبع العميد الخطوات العلمية في صنع القرار.
					36	يشرك العميد أعضاء الهيئة التدريسية أثناء صنع القرار.
مجال إدارة المشروع :						
					37	يعد العميد تقارير عن المشاريع في كليته
					38	يلتزم العميد بالمسؤولية الأخلاقية عند البدء بالتخطيط الاستراتيجي.
					39	يدير العميد الاجتماعات بمهارة.
					40	يجيد العميد مهارات التفاوض.
					41	يحدد العميد متطلبات المشاريع المختلفة.
					42	يرتب العميد المشاريع حسب الأولوية.
					43	يدير العميد أوقات المشاريع بفاعلية.
					44	يوثق العميد المشاريع في كليته.
					45	يفوض العميد صلاحياته لرؤساء الأقسام لديه.

## الجزء الثاني: استبانة ضمان الجودة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	درجة التوافر			
		بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة جداً
1	يعمل العميد على دعم تطبيق ضمان الجودة.				
2	يعمل العميد على توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال ضمان الجودة.				
3	يلتزم العميد إلتزاماً طويلاً المدى نحو التحسين المستمر.				
4	يعمل العميد على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة .				
5	يسعى العميد إلى تطوير الانظمة في الكليات لتحد بثها .				
6	يعمل العميد على اشراك العاملين في جميع النواحي الإدارية .				
7	يشجع العميد العاملين على الإبداع والابتكار .				
8	يشعر العميد العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية.				
9	يستمتع العميد لآراء العاملين في الكليات.				
10	يعمل العميد على تدريب العاملين لرفع مستوى				

					مهارتهم على تنفيذ العمل برغبة .	
					يعمل العميد الى تدريب العاملين من أجل المساهمه بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.	11
					يعمل العميد على تحقيق العدالة بين العاملين.	12
					يربط العميد بين أداء العاملين وحوافزهم .	13
					يعمل العميد على منح مكافأة جودة سنوية لجميع العاملين في الكليات على أساس نتائج أداء العمل .	14
					يستخدم العميد الحوافز المعنوية لجميع العاملين.	15
					يستخدم العميد الحوافز المادية لجميع العاملين.	16
					يقوم العميد بتقدير العاملين في الكليات .	17
					تتلاءم المكافآت التي يقدمها العميد للعاملين في الكليات مع مستوى الاداء.	18
					يعمل العميد على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم في الكليات.	19
					يعمل العميد على مشاركة العاملين في التخطيط	20

### الملحق (3)

#### قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د عبد الجبار البياتي	إداره وقيادة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	إداره وقيادة تربوية	الجامعة الاردنية
أ.د أنمار الكيلاني	إداره وقيادة تربوية	الجامعة الاردنية
أ.د بسام العمري	إداره وقيادة تربوية	الجامعة الاردنية
أ.د غازي جمال خليفه	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط
د. عوده عبد الجواد أبو سنينه	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
د. محمد سليم الزبون	إداره وقيادة تربوية	الجامعة الاردنية
د. خالد عوض السرحان	إداره وقيادة تربوية	الجامعة الاردنية

## الملحق (4)

## كتاب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

وكتب رئيس الجامعة  
President's Office

---

الرقم: 343/22/2/11  
التاريخ: 2013/4/6

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي حفظه الله  
عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " خولت  
عبدالعزیز حماد الصانع " تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة  
عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته  
بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والايجاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على  
المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في الكليات الجامعية المتوسطة، وذلك من أجل  
المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد  
بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث  
العلمي فقط.

**وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير**

رئيس الجامعة  
أ.د. ماهر سليح

**MEU**  
President Office  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

٢ نيسان ٢٠١٣  
رقم السجل : ٤٩٥٧  
رقم الملف : ٣/٥

مؤسسات التعليم العالي

مرفق: 00962 61 4790222 | فاكس: 00962 61 4129613 | عمان 383 | جرد الالكتروني: info@meu.edu.jo | جرد البريد الإلكتروني: info@meu.edu.jo  
Tel: 00962 61 4790222 Fax: 00962 61 4129613 PO Box: 383 - Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

## الملحق (5)

### كتاب تسهيل المهمة من الوزارة للكليات

