

التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة  
العاصمة وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات

**The Strategic Orientation of the Presidents of  
Jordanian Universities in the Capital Governorate and  
Its Relation to Strategic Management from the Point of  
View of Deans of Colleges**

إعداد

فادي عبد الرزاق عمر الطيطي

إشراف

د. خالد محمد الحمادين

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص  
الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

## التفويض

أنا فادي عبد الرزاق عمر الطيطي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فادي عبد الرزاق عمر الطيطي.

التاريخ: 16 / 06 / 2019.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظ العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات".

وأجيزت بتاريخ: 03 / 06 / 2019.

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد فتحي أبو كريم	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خالد محمد الحمادين	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د عاطف يوسف المقابله	عضواً خارجياً	الجامعة العربية المفتوحة	

## شكر وتقدير

كن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم

بداية أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على توفيقه وإعانتة لي حتى أكملت هذه الدراسة. وأتقدم بالشكر والامتنان الى جامعتنا الحبيبة جامعة الشرق الأوسط والقائمين عليها رئيسا وأعضاء وإداريين وأكاديميين ادامها الله منارة للعلم.

كما وأتقدم بعظيم الشكر والعرفان والامتنان إلى مشرفي الفاضل الدكتور خالد محمد الحمادين الذي تواضع لقبول الإشراف على هذه الرسالة وتابعها بالسؤال والنقد والتوجيه فكان له عظيم الأثر في أن ترى هذه الرسالة النور.

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وذلك لتفضلهما بالموافقة على على مناقشة الرسالة ، وعلى ملاحظاتهم التي ساهمت في إثرائها.

وأتقدم أيضا بخالص شكري وتقديري إلى عميد كلية العلوم التربوية وجميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في قسم الإدارة والمناهج وأخص بالذكر أ. د رياض ستراك و أ. د أحمد أبو كريم والدكتور أمجد درادكة الذين قدموا لي العلم والمعرفة فهذا ما هو إلا فيض من مكارم العلماء والنبلاء فلهم كل الشكر والعرفان.

كما واتقدم بخالص شكري للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة حيث كان لآرائهم عظيم الأثر في زيادة درجة الصدق الظاهري في فقراتها كافة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ورؤساء الجامعات الأردنية وعمداء كلياتها على تسهيل مهمتي في تطبيق أداة الدراسة وأتقدم بالشكر لكل من مهدوا لنا طريق العلم

الباحث

والمعرفة والرشد والساداد.

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى الذي زرع في قلبي عناوين العزة والكبرياء... إلى من ترفع له القبعات

### والدي الغالي

إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود

### أمي الحبيبة

إلى السند والعزوة إخوتي وأخواتي  
إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي... صمام قلبي وأمان روحي

### زوجتي المهندسة أريج

إلى شعلة حماسي ومنار أمنياتي

### أولادي مايا ميلاد جاد

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر... إلى من صاغوا إلينا علمهم حروفاً ومن فكرهم  
شموعاً تنير لنا طريق العلم والفلاح

### أساتذتنا الكرام

إلى كل مرٍبٍ سائرٍ في درب الهدى

عالمًا أو متعلمًا      أبًا أو معلمًا

أهدي هذا العمل المتواضع

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	تفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الملحقات .....
ل	الملخص باللغة العربية .....
ن	الملخص باللغة الانجليزية .....
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة .....
4	مشكلة الدراسة .....
6	هدف الدراسة وأسئلته .....
7	أهمية الدراسة .....
8	مصطلحات الدراسة .....
10	حدود الدراسة .....
11	محددات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة</b>	
13	الأدب النظري .....
31	دراسات سابقة .....
37	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
40	منهج الدراسة .....
40	مجتمع وعينة الدراسة .....
42	أداتا الدراسة .....
43	صدق أداتي الدراسة .....
47	ثبات أداتي الدراسة .....

49 ..... متغيرات الدراسة

49 ..... المعالجة الإحصائية

51 ..... إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

53 ..... نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

63 ..... نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

72 ..... نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

74 ..... نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

81 ..... نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

91 ..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

97 ..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

102 ..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

102 ..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

104 ..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

106 ..... التوصيات

#### قائمة المراجع

107 ..... المراجع العربية

113 ..... المراجع الأجنبية

115 ..... الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 / 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان	41
2 / 3	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ونسبة المستردة الى الموزعة في محافظة العاصمة عمان	42
3 / 3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة توافر التوجه الاستراتيجي	44
4 / 3	مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي	45
5 / 3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية	46
6 / 3	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الادارة الاستراتيجية	47
7 / 3	معاملات ثبات استبانة التوجه الاستراتيجي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي	48
8 / 3	معاملات ثبات استبانة الإدارة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي	48
9 / 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات مرتبة تنازلياً.	53
10 / 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي مرتبة تنازلياً.	55
11 / 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع مرتبة تنازلياً.	56
12 / 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي مرتبة تنازلياً.	58
13 / 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية مرتبة تنازلياً.	60



61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي مرتبة تنازلياً.	14 / 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات مرتبة تنازلياً.	15 / 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تصميم الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.	16 / 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً.	17 / 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.	18 / 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التقييم والرقابة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.	19 / 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً.	20 / 4
73	معاملات الارتباط بين درجة توافر التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات باستخدام معامل ارتباط بيرسون	21 / 4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	22 / 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير السلطة المشرفة	23 / 4
76	(23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	24 / 4
77	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	25 / 4
78	اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.	26 / 4

79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	27 / 4
80	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	28 / 4
81	اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر التوجه الاستراتيجي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	29 / 4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	30 / 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.	31 / 4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	32 / 4
85	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	33 / 4
86	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.	34 / 4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	35 / 4
88	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	36 / 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
116	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
124	قائمة بأسماء المحكمين	2
125	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
131	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي	4
132	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الحكومية	5
133	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الخاصة	6
134	البراءة البحثية	7

التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته  
بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات

إعداد الطالب

فادي عبد الرزاق عمر الطيبي

إشراف

د. خالد محمد الحمادين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات. واتبع الباحث المنهج المسحي الارتباطي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانتين وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعددهم 126 عميدا للفصل الثاني 2018/2019.

وأشارت نتائج الدراسة الى أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات كان مرتفعا، كما أن درجة ممارستهم للإدارة الاستراتيجية كانت مرتفعة. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات تعزى لمتغير الجنس بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السلطة المشرفة لصالح الجامعات الخاصة في مجالي التوجه نحو البحث العلمي والتوجه نحو الشراكة المجتمعية و لصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ لجميع مجالات التوجه الاستراتيجي ولصالح ذو الأقل من خمس سنوات في مجال التوجه نحو البحث العلمي.

وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لصالح الإناث في مجالي تصميم الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية ولصالح الجامعات الخاصة في مجالي تصميم الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ لجميع مجالات الإدارة الاستراتيجية وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات الإدارة الاستراتيجية.

أوصت الدراسة بالمحافظة على مستوى اهتمام القيادات الأكاديمية بالتوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وتبني نتائج هذه الدراسة من قبل المعنيين فيما يخدم تطوير الجامعات الأردنية. الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، الجامعات، رؤساء الجامعات، عمداء الكليات.

**The Strategic Orientation of the Presidents of Jordanian Universities  
in the Capital Governorate and Its Relation to Strategic Management  
from the Point Of View of Deans of Colleges**

**Prepared**

**Fadi Abdel-Razzaq Omar Al-Titi**

**Supervisor**

**Khaled Mohammad Al-Hamadeen**

**Abstract**

This study aimed to identify the degree of strategic orientation available to the heads of Jordanian universities in the capital's governorates and its relation to the strategic degree practice management from faculties deans' points of view. The researcher followed the descriptive approach.

The study sample was composed of all college's deans in Jordanian universities in the capital city Amman, and they numbered 126 dean for the second semester 2018/2019.

The results of the study indicated that the degree of availability of the strategic orientation of the university heads was high and the degree of their practices of strategic management was high and showed that there was a positive statistical significance relationship between them.

The results showed no statistically significant differences between the response averages to the degree of strategic orientation available to the university presidents related to the gender variable, While the results showed that there were statistically significant differences related to the variable of supervising authority for private universities regarding the orientation towards scientific research, and towards community partnership and towards the academic degree called (professor) for all strategic fields.

And regarding to the less than five years in the field of orientation towards scientific research and also the existence of significance statistical differences in the response mediums related to the degree of the practice of strategic management for females in the areas of strategy design and for internal environment analysis , also for private universities in the areas of strategy design , implementation strategy ,evaluation ,control and for the academic degree( Professor ) for all strategic management areas , and showed that no differences related to the service years variable in all areas of strategic management.

The study recommended a number of recommendations, the most important of them is the need to keep in the level of interest of the academic leaders in strategic orientation, and strategic management, The study also recommended adoption of the results of this study by concerned.

**Keywords: Strategic orientation, Strategic management, Universities, University presidents, college's deans**

**الفصل الأول**  
**خلفية الدراسة وأهميتها**



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

يشكل الاستثمار في التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية مورداً هاماً لما تعاني منه من نقص في الموارد الطبيعية، كما أنه غير معني بالمطلق بالمفهوم المادي للاستثمار وإنما يُعنى بالتركيز على العملية التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات المدنية، والعالمية لتطوير الموارد البشرية التي تمثل مخرجات العملية التعليمية لتكون قادرة على إحداث التغيير المجتمعي الإيجابي المنشود. فمؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة تتمثل في زيادة حده المنافسة في المستقبل محلياً وعالمياً؛ حيث تشكل هذه المنافسة عامل ضغط على الإدارة العليا، الأمر الذي يتطلب منها العمل بجد من خلال تطبيق المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة للارتقاء بالأداء المؤسسي ولتحقيق السبق على المستوى المحلي والعالمي.

ويُعد التعليم الجامعي أساساً لعمليات التنمية كما ورد في الورقة النقاشية الملكية السابعة بأن الاستثمار في التعليم هو عماد التطور والتقدم، فالثروة البشرية قادرة على إحداث التغيير إذا هي نالت التعليم الحديث الوافي، فلا استثمار يدر من العوائد كما يدر الاستثمار في التعليم (الديوان الملكي الهاشمي، 2017).

وبسبب تعاضم التحديات والصعوبات التي تواجهها المملكة الأردنية الهاشمية في مجال التنمية زادت الحاجة للتطوير والتحسين في الجامعات الأردنية، حيث أصبح هناك ضرورة لإعادة النظر في المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وتطبيق اتجاهات حديثة لتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج والمخرجات التعليمية عالية الجودة.

تشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية نظراً للمهام التي تقوم بها في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة(الشمري،2012).

كما أن للجامعات بمختلف تشكيلاتها وتخصصاتها دوراً كبيراً وأساسياً في المجتمع مهما كانت درجة تطوره لأنها تمثل قمة الهرم التعليمي وصاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية؛ لأنها تشكل موقفاً مثالياً تُختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع بكل فئاته وطوائفه وقومياته مهما تعددت وكثرت. فالجامعات هي بمثابة محور الارتكاز الذي تدور حوله أهداف الجامعة وسياساتها واستراتيجيتها وخطط عملها (صالح، 2006).

ولتحقيق أهداف التعليم في الجامعات يحتاج الى توجه استراتيجي للمؤسسات الجامعية في التعليم العالي ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية والتنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة (نشوان، 2004)

ولكي تستطيع الإدارات في الجامعات الأردنية أن تواكب التطورات يجب أن يتوفر لديها إدارة استراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي بحيث تستطيع المؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية تطوير المخرجات وتحسين الخدمات المقدمة وتجويدها والمحافظة عليها، ويجب ان تكون الإدارة الفعالة ذات هدف موجه يتركز على خلق وتطبيق رؤية إبداعية، وتستغل كافة الموارد المتاحة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم تحقيق الأهداف المحددة (Klein, 2011).

كما أن تطوير مؤسسات التعليم الجامعي يركز على بعض المداخل الإدارية الحديثة والتي تأتي في مقدمتها مدخل الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال التركيز على كل من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وتحليل ما يواجهها (Ginter, Duncan, Swayne, 2005).

تتفاوت الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في مستوى أدائها وأهدافها بحسب اختلاف توجهاتها الإستراتيجية ومدى تطبيقها للإدارة الإستراتيجية ورؤيتها للمستقبل. لذلك ستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات.

#### مشكلة الدراسة:

تتميز البيئة التي تعمل فيها الجامعات بالتعقيد وفي ظل ما تتعرض له من منافسة داخليا من نظيراتها من الجامعات واحتدام المنافسة على الصعيد الخارجي، فإنها في محاولة الحصول على الدعم والرقي بتصنيفها ومكانتها العلمية، فهي بحاجة إلى تنفيذ ناجح لخطتها الاستراتيجية مما يتطلب توجهاً استراتيجياً تقوده إدارات استراتيجية قادرة على التوفيق وتحقيق التناسق بين الوظائف المختلفة من أجل المنافسة والديمومة كما يتطلب منها دعم التوجه الاستراتيجي للجامعات لرؤية مستقبل أفضل لها.

كما وعبرت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي عن قلقها من التراجع في قطاع التعليم العالي ومخرجاته وضعف الجامعات في الحفاظ على تميزها وقدرتها على مواجهة التحديات وإيجاد المقترحات والحلول للمشكلات، وهذا يتطلب تغيير التوجهات الاستراتيجية ومتابعة الجهد بأعلى درجات الوعي والإدارة للسعي نحو التميز (وزارة التعليم العالي، 2015).

فالتوجه الاستراتيجي يمثل المسلك الذي يتيح تنسيق الجهود من خلال رؤية واضحة وترجمة الرسالة والأهداف الاستراتيجية الى الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة ووضع المنظمة في مسارها القويم لإنجاز أهدافها الاستراتيجية، فالرؤية والأهداف أوجهاً متعددة لهرم الإدارة الاستراتيجية (الجنابي، 2017). كما أوصى المؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي في دورته الرابعة الذي انعقد في شهر أبريل (2014) في جامعة الزرقاء بضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير ومؤشرات دقيقة والإفادة من التجارب المتميزة محلياً وعالمياً في هذا المجال.

وكذلك أوصى المؤتمر العربي الدولي بعنوان "العالي في الوطن العربي في ضوء التحديات والتحولات العالمية" المنعقد في جامعة الزرقاء في الفترة 2-3 مايو 2018 بضرورة تحديد رؤية مستقبلية واضحة للتعليم العالي تمكنه من مواجهة التطورات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي.

كما وأوصت دراسة أبو شيخة ومساعدة (2018) بضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بمراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بتحليل البيئة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ومراقبة تطبيقها وإجراء دراسات على جامعات أردنية مختلفة ومن هنا جاءت ضرورة العمل على هذه الدراسة والتي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات وذلك من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات؟

**السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات؟

**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة عمداء الكليات لدرجة توافر

التوجه الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية؟

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

استجابات عمداء الكليات لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة

العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.

**السؤال الخامس:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

استجابات عمداء الكليات لدرجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان

للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في بحثها في متغير التوجه الإستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية وعلاقته بمتغير الإدارة الإستراتيجية وفيما يلي إستعراض للجانبين النظري والتطبيقي للدراسة .

### الأهمية النظرية:

- البحث في موضوع التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، والتي تحتاج إليه المكتبات العربية بشكل عام.
- توفير مرجع ذا أهمية للأكاديميين والباحثين في موضوعي التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.
- تقديم مرجع لأصحاب القرار في المؤسسات التربوية والباحثين والاستفادة من الادب النظري.

### الأهمية التطبيقية:

- الإسهام في إظهار مفهومي التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية الى حيز الوجود والتطبيق.
- تساعد الجهات المعنية بتطوير التعليم الجامعي على تحديد نقاط الضعف والقوة في التوجهات الاستراتيجية لدى الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة.
- مرجعاً لوضعي البرامج التدريبية للإدارات العليا والعمل على تحسينها بناء على ما قد تتوصل اليه من نتائج ما ينعكس على تحسين خدمات التعليم العالي التي تقدمه الجامعات.
- تفيد الجامعات وأصحاب القرار في التعرف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودرجة توافرهم.

## مصطلحات الدراسة:

شملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

### التوجه الاستراتيجي

يعرف الجنابي (2017) التوجه الاستراتيجي بأنه مسلك يتيح تنسيق الجهود الطارئة من

خلال رؤية واضحة وترجمة الرسالة والأهداف الإستراتيجية الى الواقع العملي لتحقيق الاستجابة

والتكيف مع البيئة ووضع المؤسسة في مسارها القويم لإنجاز أهدافها.

ويعرف التوجه الاستراتيجي إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها رئيس الجامعة والتي ستصف

مدى توافر التوجه الاستراتيجي لديه من خلال استجابة عمداء الكليات للاستبانة المعدة لهذا الغرض

والتي تضمنت عدة مجالات حددتها أداة الدراسة وكانت كالتالي: مجال التدريس الجامعي ومجال

البحث العلمي ومجال الشراكة المجتمعية ومجال الريادة والإبداع ومجال الاعتماد الأكاديمي.

### الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في

المدى البعيد ويتضمن الخطوات التالية تحليل البيئة وصياغة الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية

والرقابة والمتابعة (Wheelen&Hunger,2012) .

وتعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها رئيس الجامعة والتي

ستصف درجة ممارسته للإدارة الاستراتيجية من خلال استجابة عمداء الكليات للاستبانة المعدة لهذا

الغرض والتي تضمنت عدة مجالات حددتها أداة الدراسة وكانت كالتالي: مجال تصميم الاستراتيجية

ومجال تحليل البيئة الخارجية ومجال تحليل البيئة الداخلية ومجال تنفيذ الاستراتيجية ومجال التقييم

والرقابة الاستراتيجية.

## الجامعة

يعرفها قانون الجامعات الأردنية بأنها مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق غايات التعليم العالي والبحث العلمي وتنفيذ سياساته (وزارة التعليم العالي، 2018).

## الجامعة الحكومية

يعرفها قانون الجامعات الأردنية بأنها مؤسسة للتعليم تمنح درجة جامعية تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ولها بهذه الصفة حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وإجراء التصرفات القانونية جميعها ولها حق التقاضي والقيام بالأعمال والإجراءات القانونية والقضائية جميعها وأن تنيب عنها في الإجراءات القضائية الوكيل العام أو أي محام توكله لهذه الغاية (وزارة التعليم العالي، 2018).

## الجامعة الخاصة

يشير قانون الجامعات الأردنية إلى أنها مؤسسة للتعليم يتم إنشاؤها بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على طلب مقدم من المالك وفقاً لشروط و ضمانات يحددها نظام يصدر لهذه الغاية ولها شخصية اعتبارية ذات استقلال مادي وإداري ولها حق التقاضي والقيام بالأعمال والإجراءات القانونية والقضائية جميعها وأن تنيب عنها في الإجراءات القضائية الوكيل العام أو أي محام توكله لهذه الغاية ويكون لها هيكل تنظيمي ناظم لأجهزتها الإدارية والمالية والفنية وتتبع إدارات هذه الأجهزة للرئيس وتكون احداثات الوظائف فيها وفقاً لحاجات الجامعة وموازنتها المقررة من المجالس المختصة (وزارة التعليم العالي، 2018).



## رئيس الجامعة

يعرف قانون الجامعات الأردنية رئيس الجامعة الحكومية بأنه الشخص المسؤول عن إدارة شؤون الجامعة ومسؤول الصرف فيها، ويعين بإرادة ملكية سامية بناء على تنسيب مجلس التعليم العالي ومن بين قائمة تتكون من ثلاثة مرشحين يوصي بها مجلس أمنائها، أما رئيس الجامعة الخاصة فيعين من مجلس التعليم العالي بناء على تنسيب مجلس الأمناء على أن لا يكون شريكاً أو مساهماً في المالك أو عضواً في مجلس إدارة الشركة التي تمتلك الجامعة الخاصة (وزارة التعليم العالي، 2018).

## عميد الكلية

أشار قانون الجامعات الأردنية إلى أن عميد الكلية هو الشخص المسؤول عن إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية للكلية وأمور البحث العلمي فيها ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلسي الجامعة والعمداء، ويقدم تقريراً إلى الرئيس في نهاية كل عام دراسي أو عند طلب الرئيس عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة (وزارة التعليم العالي، 2018).

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات.
2. الحدود البشرية: عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة.

3. الحدود المكانية: الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان.

4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام 2018 /2019.

#### محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات مدى صدق أدوات الدراسة وثباتها فضلاً عن مدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستباننتين المعدتين لغرض هذه الدراسة كما أن تعميم نتائجها لن يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة لها.

**الفصل الثاني**  
**الأدب النظري ودراسات سابقة**

## الفصل الثاني الأدب النظري ودراسات سابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوعي التوجه الاستراتيجي لما له من دور في جعل الإدارة العليا مدركة لغاياتها ومجال نشاطاتها وسياساتها التي ينبغي عليها إتباعها لتحقيق التطور المستمر، وأيضاً الإدارة الاستراتيجية بوصفها تطوراً هاماً في الفكر الإداري بصفة عامة والفكر التربوي بصفة خاصة، كما وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

### أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء وصفاً للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهم التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

#### 1- التوجه الاستراتيجي

##### 1.1 مفهوم التوجه الإستراتيجي

تعددت تعريفات التوجه الاستراتيجي ومفاهيمه، وجميعها يجمع بأن التوجه الإستراتيجي يرسم مستقبل المؤسسة وخصائصها من جهة والية تفاعلها مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

فالتوجه الإستراتيجي هو التبصر والتصور لملامح المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ورؤية رسالة المؤسسة وتخيل الأعمال والأنشطة التي يمكن أن تدخل فيها المؤسسة في

المستقبل (Johnson, Whittington, Scholes, 2011)

كما يشير التوجه الاستراتيجي إلى وصفه كيفية قيام المؤسسات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها (Cadogan, 2012).

وتعرفه المعاينة (2013) بأنه عملية تساعد في ترجمة الاستراتيجية ضمن إطار عملية التوجه التي تبدأ بالتحليل وتنتهي بالتقييم.

فالتوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة وهذا هو السبب الأساسي في تباين مستويات أداء الأعمال (Slater&Olson,2001) .

ويرى عواودة والزيود (2015) التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بأنه توجه ينسق استراتيجيات العمل الطارئة والبعد التشغيلي في العمل بصورة فعالة وكفؤة؛ لجعل أداء الإدارة والعاملين وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية يعملون كفريق عمل ولاغياً لبيروقراطية الإدارة وصنع قرارها ومركزاً على حاجات المستهلك ورغباته وعلى تحسين الخدمات والأنظمة والعمليات في المؤسسة وبالتالي خلق مؤسسة تحفز الابداع البشري وإدارة المعرفة.

كما أن التوجه الاستراتيجي ينظر إلى الموارد بأنها قابلة للإدارة والتطور بناء على أهداف المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها، فهو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارات العليا الأمر الذي يتطلب منها ان تكون فاعلة في بناء هذه الثقافة، وبالتالي ما لم يسלט عليه الضوء من قبل الإدارات سيؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة (Hynes,2009).

يمكن الإستنتاج مما سبق بأن التوجه الإستراتيجي هو القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها واولوياتها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقا للأولويات من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

ويركز التوجه الاستراتيجي على فهم المحيط الداخلي للمنظمة وتحليل مواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى، كما يعد التوجه الإستراتيجي مطلباً أساسياً للمنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية (مقرش، 2015).

إن الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في المنظمات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، ويسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد، وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في إتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة (أبو طه، 2012).

يمكن الإستنتاج مما سبق بأن التوجه الإستراتيجي يسهم في تشكيل صورة للمستقبل والكيفية التي سيتم من خلالها تحقيق هذا التصور يرافقه مراعاة للأولويات والإمكانيات والموارد المتاحة.

## 1. 2 أهمية التوجه الاستراتيجي

أشار الركابي (2004) إلى أن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي تكمن في أنه يساعد في تعريف الجامعة ببيئتها، وتسويق شرعية وجودها، ومن ثم حصوله على التأييد والدعم، كما أنها أداة لتنسيق جميع الجهود لكونها تعد محوراً أساسياً في تطوير العملية التعليمية، وبدون هذا النهج فإن الجامعات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير الجامعات بلا رسالة أو هدف محدد، إذ يعد دليلاً على ربط جميع الخطط فيها، وتساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها. كما أن التوجه الاستراتيجي للجامعة هو المعيار الذي يحدد نجاحها أو فشلها (خلف، 2010).

كما أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا تدرك تماماً ما غاياتها وما مجال نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ويساعدها في التعرف على بنيتها وبيئتها والاطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية ومتطلبات التطوير (Narver & Slater & MacLachlan, 2004).

بالإضافة إلى أن التوجهات الاستراتيجية مجرد انعكاسات كيفية عمل بعض المؤسسات (Cadogan, 2012).

وبالتالي يمكن إستخلاص أن التوجه الاستراتيجي يرسم صورة واضحة ومستقبلية عما تريد الجامعة أن تكون عليه، يترافق ذلك مع تحديد معالم هذه الصورة من حيث نوعية الخدمات والشرائح المستهدفة وأولويات تقديمها ضمن ما يتوافر من موارد بشرية ومادية.

### 1. 3 أهداف التوجه الاستراتيجي

إن من أهداف التوجه الاستراتيجي في الجامعات مساعدة المدراء على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى وأيضاً تحديد توجهات المستقبل للمؤسسة التعليمية، وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المشكلات و توضيح الرؤية المستقبلية بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد بالإضافة إلى تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل للمساعدة على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية وتدعيم المركز التنافسي وكذلك التخصيص الفعال للموارد والإمكانات بطريقة فعالة مما يساعد على استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف وأيضاً القدرة على إحداث التغيير باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف (الدهدار، 2006).

وتتعدد أهداف التوجه الاستراتيجي في الجامعات فهي تساعد المدراء على بلورة تفكير استراتيجي طويل المدى وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المشكلات وتدعيم المركز التنافسي لها بالإضافة الى تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرضية (حسنين، 2015)

ولأن معظم الجامعات تسعى الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والتحسين في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز هذه الأهداف فان الامر يتطلب توجهها استراتيجيا يترافق مع رؤية بعيدة المدى بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والاعمال خاصة إذا ارادت تحقيق التميز (الهاشمي، 2011).

يُستنتج مما سبق أن اهداف التوجه الإستراتيجي في الجامعات تحسين موقعها ومركزها على الصعيدين المحلي والعالمي وزيادة قدرتها على حل المشكلات والتكيف مع الظروف البيئية التي تتغير بشكل متسارع في عصرنا الحالي.

#### 1. 4 توجهات إستراتيجية معاصرة لمواكبة التطورات في ظل تعدد أدوار الجامعات

أشارت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) إلى أنه بسبب موجة العولمة العارمة تجتاح العالم تغيرات سريعة في نمط حياة المجتمعات الأمر الذي فرض توجهات حتمية لتجديد التعليم الجامعي وتطويره في ظل الحاجات الجديدة لهذه المجتمعات مثل الحاجة الى تزويد الفرد بالمهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات المختلفة، وغرس قناعات حقيقية لدى الأفراد بقيم وثقافة مجتمعية.

كما وأشار سمارة (2014) بأن التعليم العالي شهد تحولاً جذرياً في كافة المجالات وجاء هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تكمن في تطور تقنيات التعليم



وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة، مما أوجب على القائمين عليه ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير .

إن التطور في مفهوم الجامعة صاحبه تطور في الوظائف ولم تعد وظائفها تنصف بالانفصال بل تمثل منظومة متكاملة يمكن تبين ملامحها في الوظيفة الأساسية وهي التدريس ووظيف البحث العلمي وما يصاحبه من إثراء وتطوير للمعرفة ووضع الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية ووظيفة خدمة المجتمع التي تمثل علاقة إلزامية بين الجامعة والمجتمع من خلال تبادل الموارد البشرية والمادية، كما وتتعدد أهدافها بتعدد وظائفها ومنها أهداف تنصب على المخرجات ،ومنها أهداف خدمية كالاستشارات والتعليم المستمر ،ومنها وما يرتبط بالمكانة والحفاظ على ارتفاع مستوى البرامج والتحديث استجابة لمتطلبات العصر(العقيل، 2014).

كما أشار أبو الوفا (2011) أن هنالك مجموعة من التوجهات الحديثة التي تساعد الجامعات على إثبات ذاتها في ظل التباين العالمي مثل التكيف مع ظروف البيئة الدولية، واختيار القيادات الجامعية وتحقيق التفاعل بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج وتحديد الأهداف والتخطيط الإستراتيجي للجامعة.

واستعرضت دراسة دمنهوري(2007) عددا من التوجهات الهامة التي تعمل على تحديث الجامعات لتواكب التطورات العصرية مثل التنمية المستمرة لكافة مواردها البشرية من أكاديميين وإداريين وفنيين وتصميم بنية تحتية تتوافق مع متطلبات تطوير مختلف الأنشطة والبرامج والكليات والأقسام بالإضافة لوضع خط إستراتيجية للاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في العملية

التعليمية والبحثية، وترسيخ علاقة الشراكة مع مؤسسات المجتمع، والاهتمام بالبحث العلمي، والاستفادة من نتائجه لخدمة المجتمع، وتشجيع النشر العلمي في المجالات والدوريات العالمية، والحرص على التنوع في أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت عبد المطلب (2011) أن من وظائف الجامعة إعداد القوى البشرية والنهوض بالبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة والتنشيط الفكري والثقافي وتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات.

لذلك أصبح لزاما على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية الى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (توفيق، 2017)

ولأن الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير والجودة إلا أن هناك جهازا هاما يقوم بهذه العملية وهو إدارتها ولكي يكون هناك جودة في نظام التعليم العالي لا بد من وجود إدارة جامعية متطلعة وراسخة في نظام الجودة لكي تصبح إدارة جامعية متميزة تستطيع قيادة الجودة الكلية والاعتماد الأكاديمي (إبراهيم، 2013)

لذلك ولكي تحقق الجامعات أهدافها وتتجح في ممارسة أنشطتها والمنافسة والنمو يجب عليها ان تمتلك توجه استراتيجي يصاحبه رؤية بعيدة المدى كما يرى (الحسيني، 2006).

مما سبق يمكن إستخلاص أن التوجهات الاستراتيجية الحديثة تركز على مجالات التدريس الجامعي والبحث العلمي والشراكة المجتمعية والريادة والابداع والاعتماد الأكاديمي.

## 2- الإدارة الاستراتيجية:

### 2. 1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تمثل الإدارة الاستراتيجية فكراً إدارياً حديثاً يدمج بين مجموعة من التقنيات والنماذج العملية في الإدارة الحديثة يتوافق مع منهج علمي واضح في إتخاذ القرارات لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها . فالإدارة الاستراتيجية تتمثل بمجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة (مرسي، 2007).

فهي منظومة متكاملة من العمليات تتعلق بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة، وتطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق مزايا للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في مختلف أنشطتها (ياسين، 2010).

فالإدارة الاستراتيجية هي عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها فهي المعنية بتحديد مهمة المنظمة ورؤيتها وغاياتها وأهدافها وصياغة الاستراتيجيات المناسبة (Mosadeghrad, 2015) .

ان الإدارة الاستراتيجية تعمل على توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة كما تزيد من دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية بالإضافة إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل كما تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بالظروف البيئية وتغيراتها (عوض، 2001).

يُستنتج مما سبق بأن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة ناجعة لموارد المنظمة من خلال مجموعة من العمليات تتضمن التخطيط المستمر والرصد والتحليل والتقييم كل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2.2 متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

يرى المغربي (2004) أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية تحديد الأهداف السنوية. وكذلك توزيعاً وتخصيصاً للموارد مراعيًا الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية. بالإضافة لتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق. كما ويستلزم تطبيقها إدارة فاعلة للعمليات والأنشطة الداخلية بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية المطلوبة في كل عمل أو نشاط.

ومن متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية توفر هيكل تنظيمي واضح ولجميع المستويات الإدارية في الجامعة وتوفر صورة واضحة حول البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل الجامعة ضمنها وتوفر قيادات إدارية كفؤة وموظفين وفرق إدارية تعمل على الالتزام بتنفيذ ومتابعة مضامين الخطط والأهداف المرسومة (رستم، 2004).

## 2.3 مهام الإدارة الاستراتيجية

يرى حنا (2012) أن من مهام الإدارة الاستراتيجية العمل على صياغة رسالة المؤسسة بحيث توضح فلسفة المؤسسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة او تلك التي تسود بيئتها التنافسية وتحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاوله احداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية وتحديد اكثر البدائل جاذبيه في ضوء رساله المنظمة ومواردها وظروفها البيئية واختيار مجموعة من الاهداف طويلة الاجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق اكثر الفرص جاذبية وتحديد الاهداف السنوية

والاستراتيجيات قصيرة الاجل والتي تتسق مع الاهداف طويلة الاجل والاستراتيجيات العامة وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الابعاد الخاصة بالمهام والافراد والهياكل التنظيمية والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زياده فاعليه القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

## 2. 4 أهمية الإدارة الاستراتيجية

ان الادارة الاستراتيجية تحسن قدرات المؤسسات على تجاوز المشكلات ومواجهة التحديات كما تعمل على توضيح الأدوار وتقليل الفجوات كما تحد من مقاومة التغيير كونها تستند على قرارات جماعية، فالمشاركة تؤدي الى زيادة الفهم والاقناع وزيادة الدافعية للعمل، كما تعمل على توضيح الرؤية المستقبلية لأن صياغة الإستراتيجية تحتاج قدرا كبيرا من دقة التوقع والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (ادريس والمرسي، 2007)

كما تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (الحسيني، 2006)

فالإدارة الاستراتيجية تؤدي دورها في بلورة وتكوين الأفكار المتطورة والابداعية بالإضافة الى اعداد القيادات وتمييزهم تنظيميا وسلوكيا (المرسي وآخرون، 2007)

كما أشار القحطاني (2010) في دراسته إلى ان الإدارة الاستراتيجية تزيد من قدرة المنظمة على المنافسة محليا ودوليا.

لذلك تعد الإدارة الاستراتيجية على درجة عالية من الأهمية فهي تؤدي إلى أداء تنظيمي أعلى، كما تتطلب من المدراء فحص التغييرات في بيئة العمل والتكيف معها بالإضافة إلى أنها تتسق

الوحدات التنظيمية المختلفة، كما وتساعدهم على التركيز على الأهداف التنظيمية المشاركة بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية (Robbins & Coulter, 2005).

ومن وجهة نظر ويلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2012) فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتلخص في العمل على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة كما تزيد من فهم التغيير السريع في البيئة التي تعيش بها المنظمة.

كما تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال (الدوري، 2005).

يتضح مما سبق قدرة الإدارة الاستراتيجية على صياغة مسار المنظمة ضمن أسس ومعالم واضحة مما يضمن بقائها وقدرتها على الاستمرار في المنافسة وضرورة تطبيقها لنجاح الأعمال على المدى البعيد كونها تتطلب تحديد أهداف واضحة ووضع خطط واضحة للكيفية التي سيتم فيها تحقيق الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

## 2. 5 أهداف الإدارة الاستراتيجية

من أهداف الإدارة الإستراتيجية تحديد أولويات سياسات المنظمة المختلفة وأعمالها داخل المنظمة وخارجها وتخصيص الموارد وفقا للأولويات بالإضافة لتحديد المعيار الموضوعي لمدى كفاءة المؤسسة وإدارتها (فهمي، 2008)

ومن أهدافها أيضاً تمكين المنظمات من استشراف المستقبل برؤية واضحة بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة داخل المنظمة والعمل على تنميتها وتقليل نقاط الضعف ومقاومة التهديدات أو تقليل آثارها (الظاهر، 2009) و (الخفاجي، 2004).

ويبرز هدف آخر للإدارة الاستراتيجية يتضمن تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد والإمكانات المتاحة بفعالية (الحسيني، 2006).

كما أن للإدارة الاستراتيجية أهدافاً تتمثل في زيادة وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصويبها لوجود معايير متمثلة في الأهداف الاستراتيجية (جمال، 2016).

نستنتج مما سبق الدور الفعال للإدارة الاستراتيجية على رفع كفاءة ومستوى العمليات الإدارية وزيادة القدرة على التكيف مع التغييرات المحتملة كما وتعمل على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فهي ذات أبعاد إبتكارية وإبداعية الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمات على المنافسة والبقاء.

## 2. 6 خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتميز الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية معقدة متداخلة، تتكون من الرؤية الاستراتيجية، ورسالة المؤسسة، والغايات والأهداف والتي يتم إعدادها بالاعتماد على مخرجات التحليل لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية كما أنها تعتمد على مدخل النظم التي تُبنى على المخرجات المستهدفة، والتفاعل المتواصل والمتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية (أبو بكر والنعيم، 2010).

كما أن الإدارة الاستراتيجية فكر يتصف بالخصائص الشمولية المتكاملة ولذلك فهو يرى النظام ضمن خصائصه الكلية عند أداء وظائفه لغرض تحقيق الأهداف فالإدارة الاستراتيجية تفكير قادر

على بناء اعداد لا متناهية من التراكيب لإيجاد أفضل صيغة لتنسيق الجهود داخل المنظمة  
(زيدان، 2017)

ومن خصائص الإدارة الاستراتيجية أيضا قابلية التطبيق والمرونة واحتواء الأوضاع والتغيرات  
المستجدة الداخلية او الخارجية (Cattani, Ferriani, Frederiksen, Ta'ube, 2011)  
مما سبق نرى ان الإدارة الاستراتيجية تعمل على إيجاد توافق بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية  
وما يتم داخلها من عمليات نظرا لأن البيئة نفسها عرضة للتغيرات فالإدارة الاستراتيجية على قدر من  
المرونة والديناميكية لتفي بمتطلبات هذه التغيرات.



## 2 . 7 مراحل الإدارة الاستراتيجية

يشير الجنابي (2017) الى ان الإدارة الاستراتيجية لها ثلاث مراحل أساسية وهي صياغة الإستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية ومن ثم تقييم الاستراتيجية

### 2. 7 . 1 صياغة الاستراتيجية

تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية والسياسات والخطط الاستراتيجية بالإضافة الى تحليل وتقييم البيئتين الخارجية والداخلية (محمد، 2015) كما وتهتم مرحلة صياغة الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة ثم تحديد الفرص والتهديدات ووضع الأهداف طويلة المدى حيث تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات بأفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها (الدويري، 2005). ونرى بأن هذه المرحلة بكامل جزئياتها تهتم بإيضاح وتمهيد الطريق المرغوب لتحقيق الأهداف.

### 2 . 7 . 2 تطبيق الاستراتيجية

مرحلة التطبيق او التنفيذ للاستراتيجية هي المرحلة التي تلي مرحلة صياغة الاستراتيجية وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتهيئة المنظمة من الداخل بكل ما يتطلبه ذلك من تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات فهي تحتاج الى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل تنفيذ الاستراتيجيات (ذيب، 2016).

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة بطريقة منظمة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية وهذا بدوره يحتاج الى أفكار

جديدة وغير تقليدية (عبوي، 2017). وبالتالي فهي تهتم بحشد كل الموارد والمصادر المتاحة وترجمتها في صورة أنشطة لتنفيذ الاستراتيجية.

## 2. 7. 3 تقييم الاستراتيجية

المرحلة الثالثة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وتهدف هذه المرحلة الي بيان مدى النجاح الذي حققته الاستراتيجية في تحسين الأداء ويتطلب ذلك اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها (ياسين، 2010).

وتقييم الاستراتيجية يعمل على مراقبة النتائج المترتبة على المرحلتين السابقتين حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى ملاءمتها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحويها الخطط (المقطوف، 2013)، وبالتالي فهي في نهاية المطاف الخطوة النهائية التي تهتم بمتابعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء الفعلي واتخاذ الاجراءات التصحيحية تقويمها بشكل مستمر.

## 2. 3 أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الأكاديمية عملية شاملة، حيث لا يمكن التركيز فقط على النجاح الأكاديمي واغفال الاهتمام بالجوانب الأخرى للمؤسسة (Shattock, 2003). وتجدر الإشارة إلى أن المبادئ الأساسية للإدارة الاستراتيجية صالحة بالمثل لكيانات الأعمال والمؤسسات التعليمية (Stukalina, 2014)، بشرط أن ينطوي تحقيق الأهداف التنظيمية الخاصة بالتعليم على تطبيق نهج خاص لتطوير الاستراتيجيات التي تتجه نحو تحقيق الميزة التنافسية والتميز الأكاديمي لجامعة حديثة (Stukalina, 2015).

كما وأثبتت الدراسات أن المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية تتفوق بالأداء على التي لا تمارسها وان المنظمات التي تواكب استراتيجيتها وهيكلها التنظيمية تحقق استقرارًا وفاعلية في الأداء نحو الأفضل (ضحايي والمليجي، 2011).

وتعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليست ترفاً لأنها تؤدي الى الكفاءة في الأداء وتحقق مزايا متعددة فهي تعمل على تزويد الجامعة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه، كما تزود المسؤولين بأسلوب وملاحم للتفكير في الجامعة ككل، وتساعد الجامعة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها بالإضافة إلى مساعدة الجامعة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها، كما تعمل على تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها كما أنها تعمل على توضيح صورة الجامعة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح (العارف، 2002).

كما أنها تمثل مدخلا من المداخل الإدارية الحديثة والتي تعتمد على رسم سياسة المؤسسات التعليمية العامة وبناء خططها التي تحدد اتجاهها العام ووضع الرؤية والرسالة لها وكذلك تحديد أهدافها المرجو تحقيقها ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة (البناء، 2007).

وتساهم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية على توفير غطاء من الاستقرار والتوقعية الامر الذي يمكن القادة من القيام بمخاطر محسوبة وبمشاركة كافة العاملين بالوحدات وتحسين التواصل (الألفي وجوهر وجمال الدين، 2013)

ولأن مؤسسات التعليم العالي هي مراكز للتنمية البشرية تساعد الادارة الاستراتيجية الجامعات على التكيف مع التغيير وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين وإرضائهم (Lembe, 2014) (Were &

وتبرز أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية كاستجابة للتحديات التي تواجهها في هذا العصر وذلك باتخاذها قرارات ذات توجه استراتيجي يساعد المؤسسة على اختيار أفضل البدائل المتاحة لمواجهة المستقبل بكل تحدياته المتعددة (العتيبي، 2017)

كما أن تبني نهج الإدارة الإستراتيجية يعمل على مساعدة المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص على تحقيق فوائد تتمثل في تحديد خارطة طريق للجامعة تعمل على زيادة قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مع تقليل المقاومة الناتجة عن التغيير من خلال تنمية القدرة على التفكير الخلاق لدى القيادات الأكاديمية لوضع استراتيجيات أفضل واتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي (المطيري، 2017)

### 3- التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

بالنظر إلى أدبيات الإدارة الإستراتيجية نرى أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يحدد من خلال ثلاث جهات نظر حيث ترى الأولى ان تحديد التوجه الاستراتيجي يتم من خلال تحديد وجهات رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية ووجهة النظر الأخرى ترى انه يجب تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل الاهتمام بتحديد التوجه الاستراتيجي والثالثة تجمع بين الوجهتين فهي ترى ان تحديد التوجه الاستراتيجي وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية يفترض ان ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل بينهما (الجيزاوي، 2018).

ويرى امينة (2012) أن نجاح الإدارة الاستراتيجية يتطلب من الإدارات إحداث تغيير جوهري حيث عليها ان تحدد اليوم صورتها المستقبلية من خلال تبني مجموعة من التوجهات الاستراتيجية والتي تساعد في رسم مستقبلها وتختلف هذه التوجهات من منظمة لأخرى تبعا لأهدافها الاستراتيجية المراد تحقيقها وحسب رسالة المنظمة نفسها (Macmillan & Tompoe, 2000).

وإن توجيه المنظمة من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ قرارات استراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجيهها توجهها استراتيجيا.

## ثانياً: دراسات سابقة

تناول هذا الجزء دراسات عربية وأجنبية تم الحصول ذات العلاقة بموضوع التوجه الاستراتيجي وموضوع الإدارة الاستراتيجية مرتبة من الأقدم للأحدث:

### دراسات عربية ذات الصلة بموضوع التوجه الاستراتيجي

أجرى حسين (2001) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في المدراء العاملين في ديوان الجامعتين بالإضافة الى عمداء الكليات التابعة لهما واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف الاستراتيجية لدى إداري جامعة عدن هو أكثر توجهها وإيجابيا منه لدى إداري جامعة صنعاء، وأن إداري جامعة عدن أكثر توجهها في الاتجاه الاستراتيجي لعملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من إداري جامعة صنعاء كما رفضت الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء إداري جامعة عدن وآراء إداري جامعة صنعاء في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة، وان التوجه الاستراتيجي موجود في كلا الجامعتين صنعاء وعدن ،ولكن بدرجات متفاوتة ومعظم فقراتها لصالح جامعة عدن ولكن لن يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الاستراتيجي.

وهدفت دراسة الدهدار (2006) الى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مستخدما المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية جامعته الأزهر وجامعه الاقصى وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها في الدراسة والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية

قطاع غزه وايضا اظهرت نتائج البحث الميداني أن 60% توافق على وجوب أن تنتظر الادارات العليا الى الجودة على انها نظام متكامل يقوم في جوهرها على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم اشباع حاجاتهم كما أظهرت الدراسة الى نسبة 61% مجتمع الدراسة يؤكد على ان الإدارة العليا ان تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز وأيضاً أن 55% توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية.

أما دراسة جلاب (2013) فهدفت التعرف إلى طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي، في اليقظة الريادية (الفحص والبحث، الاقتران والاتصال، التقييم والحكم، في خمسة عشر كلية تابعة إلى جامعة كربلاء. ولأجل ذلك صيغت أربع فرضيات اهتمت الأولى والثانية بالتحقق من تباين مستوى متغيرات البحث مع اختلاف نوع الكلية (علمية أو إنسانية)، في حين اهتمت الفرضيتان الثالثة والرابعة باختبار العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. أعد استبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس الجاهزة تم توزيعها على (101) من القيادات الجامعية ممن يمثلون فريق الإدارة العليا في الكليات المبحوثة وبنسبة استجابة بلغت 78%. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، توصل البحث إلى الإقرار بوجود التباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية فضلاً عن وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.

وجاءت دراسة عبد الوهاب (2014) لهدف التعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي بعناصره المختلفة في اتجاهات تطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، بعدد من المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الدقهلية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (156) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة، وكانت أداة الدراسة استمارة

استقصاء أعدت لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة الى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا تتوفر لديهم المعرفة الكافية والوافية عن التوجه الاستراتيجي، وأن الإجراءات التطبيقية المتخذة حاليا تكتنفها الكثير من أوجه القصور، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في الأهمية النسبية للعناصر الممثلة للتوجه الاستراتيجي لكل معهد مؤثره بذلك على تطوير المنظومة التعليمية.

### دراسات أجنبية ذات صلة بموضوع التوجه الاستراتيجي

هدفت دراسة ستيرك (Sterk, 2011) الى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي والحاكمية في الجامعات مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من جميع المشاركين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في أحد مؤسسات التعليم العالي حيث تكون أداة الدراسة من استبانة تم ارسالها الى (77) عضواً بالإضافة الى مقابلة مع عضو من مجلس الأمناء وعميد أكاديمي و6 اشخاص ممن اجابوا على الاستبانة وتوصلت الدراسة الى ان درجة الرضا كانت مرتفعة لدى المشاركين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي والى توفر شروط الحاكمية.

وأما ماثوكو ومارتن (Mathooko & Martin, 2015) فهدفتا دراستهما التعرف إلى التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية في كينيا، وآلية اختيارها لاستراتيجيات وتوجهات مناسبة واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 22 جامعة و9 كليات كما استخدم الباحث الملاحظة والمقابلات مع الطلاب وموظفي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية تتبع استراتيجيات وتوجهات متوافرة لديها ومجربة مسبقاً كما هو الحال في الأعمال التجارية كما وتوصلت الى وجود دور للحكومة في اختيار الاستراتيجيات المستقبلية للجامعات الحكومية خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية التي قد تملّي على الحكومة اتخاذ قرارات تملّيها على الجامعات الحكومية.



وقام كل من أوشفسكي وبوريس وجودينا وباراكينا (Parakhina, Godina, Boris, Ushvitsky, 2017) بدراسة هدفت الى تحديد المشاكل التي تواجه التطوير الاستراتيجي للجامعات والبحث عن الفرص لتعزيز التوجه للقدرة التنافسية للجامعات الروسية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتاريخي، من خلال تحليل المحتوى، وتقييم الخبراء، وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية للجامعات، والتحليل المقارن ما بين ممارسة الجامعات لتطوير الاستراتيجية واستنتجت الدراسة بأن المشكلة في ضعف القدرة التنافسية للجامعات الروسية هي عدم وجود مرونة استراتيجية. وأن هناك أزمة إدارية تؤثر على نظام التعليم الجامعي بأكمله. على مدى السنوات ال 25 الماضية.

#### دراسات عربية ذات صلة بموضوع الإدارة الاستراتيجية

قامت عباسي (2004) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتقييم في الجامعات الأردنية الخاصة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 270 مدير دائرة ورئيس قسم في جامعة إربد الأهلية وجرش الأهلية والعلوم التطبيقية وعمان الأهلية وعمان العربية وكانت اداتي الدراسة استباننتين وتوصلت الى أن درجة ممارسة العمليات الإدارية الكلية من متابعة ورقابة وتنفيذ جاءت بدرجة متوسطة وأن درجة ممارسة كل مجال لوحده جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة كما وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لدرجة ممارسة عملية التنفيذ لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة .

وكما أجرى وهبة (2008) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وقد

شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم 88 من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة) الجامعة الإسلامية- جامعة الأزهر-جامعة الأقصى وقد صمم أداة الدراسة وهي استبانة وتوصلت الدراسة الى وجود تباين في نتائج ممارسة الادارة الاستراتيجية بين الجامعات الفلسطينية التي أجريت عليها الدراسة وتوصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والوظيفة اداري اكاديمي اداري اكاديمي .

وجاءت دراسة مطاوع ومرسي (2014) للتعرف على كيفية تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات لجامعة عين شمس على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البيئي SWOT لمعرفة مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات التي تتعرض لها الكلية، وكانت أداة الدراسة استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس بكلية البنات للوقوف على واقع الممارسات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى أن بعض رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية ينقصهم الإعداد الإداري الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

أما دراسة أبو شيخة ومساعدة (2018) فهدفت إلى معرفة أهمية تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية، وبيان أثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية؛ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتصميم استبانة لهذا الغرض، وزعت على عينة الدراسة المكونة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الأهلية وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء حول مستوى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في الجامعة والمتمثلة بالتحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة

الاستراتيجية بدت إيجابية وهذا يعني بأن مستوى تقييم تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية مرتفعا من وجهة نظرهم، فضلا عن وجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية المتمثلة بالتحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية في تطوير جودة التعليم الاكاديمي بجامعة الزرقاء.

### دراسات أجنبية ذات صلة بموضوع الإدارة الاستراتيجية

جاءت دراسة بيرسون (Persson, 2007) بهدف التعرف إلى أسباب نجاح معهد ماساتشوستس Massachusetts للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث واستنتجت الدراسة أن المعهد يمتلك إدارة استراتيجية ناجحة وفاعلة تعمل على جذب التمويل الفدرالي والتبرعات الخارجية، بالإضافة إلى منح أعضاء هيئة التدريس فرصة العمل مدى الحياة عند قيامه بحل مشكلة بالإضافة الى نظام متميز من الحوافز والمكافئات لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

أما دراسة عبدالقادر (Abdul Kadir, 2012) فهدفت التعرف إلى عملية الإدارة الاستراتيجية في جامعة ماليزيا. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لإلقاء الضوء على مشكلات الاستراتيجية من تجربة المشاركين. حيث أجريت مقابلات مع ثلاث مجموعات من المشاركين تتألف من فريق الإدارة التنفيذية، والتشغيل وإدارة الفريق والأكاديميين. وتمكن من الحصول على وجهات النظر حول الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير حكومي على عملية الإدارة الاستراتيجية في الجامعة.

وقام أوغوستنيك (Augustyniak, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى وصف محدد للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة

الارشيفية والمقابلة شبه المنظمة وكانت عينة الدراسة مكونة من رئيس ونائب الرئيس ومدير التخطيط المؤسسي للكليات الخمس المختارة من أصل 14 كلية في مدينة ميشيغان Michigan وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي غامض ومفتوح للتفسير وأنها تنفس طبقا لخلفية الفرد التعليمية والثقافية وطبقا لخبراته أيضا

### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن بعض الدراسات إتفقت من حيث تناولها لمتغير الإدارة الاستراتيجية وإختلفت في أهدافها ومناهجها والمجتمعات التي أجريت عليها الدراسات فدراسات كل من عباسي (2004) ووهبة (2008) ومطاوع (2014) وأبو شيخة والمساعدة (2018) ونور (2012) وبيرسون (2007) وأوغوستيناك (2015) قد تناولت جميعها متغير الإدارة الاستراتيجية منفردا وإتفقت في مجتمع الدراسة كلا من دراستي عباسي (2004) ووهبة (2008) وأبو شيخة والمساعدة (2018) حيث أجريت على الجامعات وإختلفت كذلك في المنهج فمثلا استخدم كل من نور (2012) وأوغوستيناك (2015) المنهج الوصفي التحليلي.

كما ونرى أيضا ان دراسة كل من حسين (2001) والدهدار (2006) وجلاب (2013) وعبد الوهاب (2014) تناولت متغير التوجه الاستراتيجي ولكن إختلفت في مجتمع الدراسة فتناولت دراسة عبد الوهاب (2014) معاهد محافظة الدقهلية بينما حسين (2001) جامعتي عدن وصنعاء وكذلك إتفقت دراسة ستيرك (2011) وبياسلي (2009) من حيث المنهج واختلفتا من حيث المجتمع الذي أجريت عليه الدراسات.

واستفاد الباحث من أدبيات الدراسات السابقة في استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة بالإضافة إلى تطوير أدوات الدراسة والمنهج المستخدم ومناقشة النتائج وتفسيرها.

حيث جاءت دراستي جلاب (2013) وعبد الوهاب (2014) من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت التوجه الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أم دراسة أبو شيخة ومساعدة (2018) فهي من أحدث الدراسات التي ألفت الضوء على الإدارة الاستراتيجية في الجامعات كدراسة حالة وهي جامعة الزرقاء كما أن من توصياتها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات على جامعات أخرى.

وتميزت هذه الدراسة بتطرقها لمتغيري التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة والتي لم يتطرق لها من قبل حسب علم الباحث. كما وتقاطعت محاور الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة في متغيراتها. كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومكان إجراء الدراسة.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والإجراءات**

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وعرضاً للأداتين اللتين طورهما الباحث وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تضمن عرضاً لإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات وذلك كالآتي:

### منهج الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي كما إستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة خلال الفصل الدراسي الثاني 2018-2019 وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (126) موزعين على (12) جامعة منهم (33) عميد من الجامعات الحكومية وعددها جامعتين و(93) عميداً من الجامعات الخاصة وعددها (10) جامعات والجدول (1) أدناه يبين الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وعدد عمداء الكليات فيها اعتماداً على الموقع الرسمي الإلكتروني لكل جامعة وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي 2019.

## جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان

عميد	الجامعة	نوع الجامعة
22	الجامعة الاردنية	حكومية
11	الجامعة الالمانية الاردنية	
6	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	خاصة
10	جامعة البتراء الخاصة	
9	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	
9	جامعة الشرق الاوسط	
9	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	
11	جامعة عمان الأهلية الخاصة	
10	جامعة عمان العربية	
5	جامعة الحسين التقنية	
13	جامعة العلوم الاسلامية العالمية	
11	جامعة الإسراء	
126	المجموع	

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ووجوده في منطقة جغرافية متقاربة فقد تم توزيع الاستبانات

على جميع العمداء وعددهم (126) عميد في محافظة العاصمة ، وتم استرداد 105 استبانة (28

استبانة من جامعات حكومية، و77 استبانة من جامعات خاصة) بما نسبته 83% من أفراد الدراسة

وهي تمثل عينة الدراسة.

والجدول (2) أدناه يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها لكل من الجامعات التي

أجريت عليها الدراسة



## جدول (2)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ونسبة المستردة الى الموزعة في محافظة العاصمة عمان

نوع الجامعة	الجامعة	الموزعة	المستردة	نسبة المستردة الى الموزعة
حكومية	الجامعة الاردنية	22	18	% 82
	الجامعة الالمانية الاردنية	11	10	% 91
خاصة	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	6	6	% 100
	جامعة البتراء الخاصة	10	8	% 80
	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	9	7	% 82
	جامعة الشرق الاوسط	9	8	% 89
	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	9	7	% 78
	جامعة عمان الأهلية الخاصة	11	10	% 91
	جامعة عمان العربية	10	8	% 80
	جامعة الحسين التقنية	5	3	% 60
	جامعة العلوم الاسلامية العالمية	13	11	% 85
	جامعة الإسراء	11	9	% 82
	المجموع	126	105	% 83

## أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحث أداتي الدراسة اعتماداً على مراجعة الأدب النظري السابق المتعلق بدرجة توافر التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والإفادة منها في بناء أداتي الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التوجه الاستراتيجي الدراسة مثل جلاب (2013) وعبد الوهاب (2014)، والدراسات ذات العلاقة بموضوع الإدارة الاستراتيجية مثل دراسة كل من وهبة (2008)، وأبوشيخة ومساعدة (2015) وهي كالاتي:

1- استبانة لدراسة درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات حيث تكونت في صورتها الأولية من خمسة مجالات و ( 39 ) فقرة كما يتضح ذلك في الملحق ( 1).

2- استبانة لدراسة درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات حيث تكونت في صورتها الأولية من خمسة مجالات و ( 42 ) فقرة كما يتضح ذلك في الملحق ( 1) .

### صدق أدوات الدراسة:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة باستخدام الصدق الظاهري والصدق البنائي.

#### 1- الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولية الملحق ( 1 ) على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة العلوم التربوية في عدد من الجامعات الأردنية الملحق ( 2 )، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وأصبحت إستبانة التوجه الإستراتيجي في صورتها النهائية مكونة من خمسة مجالات و (31) فقرة أما إستبانة الإدارة الإستراتيجية فأصبحت في صورتها النهائية مكونة من خمسة مجالات و (36) فقرة كما يتضح ذلك في الملحق رقم (3).

#### 2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للبعد، وذلك بحساب

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتوضح الجداول (3)، 4، 5، 6 تحليل معامل الارتباط لفقرات الأبعاد لكل من استبانة التوجه الاستراتيجي واستبانة الإدارة الاستراتيجية.

### جدول (3)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة توافر التوجه الاستراتيجي

7	6	5	4	3	2	1	الفقرة	المجال
	0.30	0.69	0.66	0.77	0.60	0.57	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي نحو
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	التدريس الجامعي
0.69	0.65	0.61	0.63	0.77	0.74	0.56	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي نحو
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	البحث العلمي
	0.71	0.77	0.86	0.81	0.72	0.65	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي نحو
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الشراكة المجتمعية
		0.57	0.71	0.75	0.77	0.75	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي نحو
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الريادة والابداع
0.60	0.53	0.73	0.56	0.77	0.86	0.81	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي نحو
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الاعتماد الأكاديمي

نلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي تراوحت بين (0.30 - 0.77) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول. كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي قد تراوحت (0.56 - 0.77) وكانت جميعها داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية قد تراوحت (0.65 – 0.86) وكانت جميعها داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

كما ونلاحظ أيضاً أن معاملات الارتباط في مجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والابداع قد تراوحت (0.57 – 0.77) وكانت جميعها داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

كما ونلاحظ أيضاً أن معاملات الارتباط في مجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي قد تراوحت (0.53 – 0.86) وكانت جميعها داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

#### جدول (4)

##### مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي

المجال	التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي	التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي	التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية	التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والابداع	التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي	التوجه الاستراتيجي الكلية
التدريس الجامعي	1	0.66	0.78	0.67	0.85	0.73
البحث العلمي		1	0.78	0.67	0.62	0.83
الشراكة المجتمعية			1	0.72	0.59	0.66
الريادة والابداع				1	0.68	0.69
الاعتماد الأكاديمي					1	0.77
التوجه الاستراتيجي الكلية						1

يشير الجدول (4) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين جميع أبعاد الأداة الأولى بالدراسة وهي استبانة التوجه الاستراتيجي.

## جدول (5)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
تصميم الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.76	0.80	0.79	0.70	0.72	0.81	0.72	0.81	0.85
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تحليل البيئة الخارجية	معامل الارتباط	0.54	0.72	0.81	0.85	0.64	0.75	0.64	0.63	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
تحليل البيئة الداخلية	معامل الارتباط	0.51	0.63	0.64	0.75	0.88	0.73	0.54	0.55	0.74
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تنفيذ الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.83	0.53	0.43	0.40					
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00					
التقويم والرقابة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.81	0.85	0.87	0.80	0.79	0.53			
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			

نلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال تصميم الاستراتيجية تراوحت

بين (0.70 - 0.85) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا

يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال تحليل البيئة الخارجية قد تراوحت (0.54 -

0.85) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من

صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال تحليل البيئة الداخلية قد تراوحت (0.51 - 0.88)

وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق

الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

كما ونلاحظ أيضاً أنّ معاملات الارتباط في مجال تنفيذ الاستراتيجية قد تراوحت (0.40 - 0.83) وكانت جميعها داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

ونلاحظ أيضاً أنّ معاملات الارتباط في مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية قد تراوحت (0.53 - 0.87) وكانت جميعها داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الخامس.

### جدول (6)

#### مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الإدارة الاستراتيجية

المجال	تصميم الاستراتيجية	تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلية	تنفيذ الاستراتيجية	التقييم والرقابة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية الكلية
تصميم الاستراتيجية	1	0.67	0.57	0.46	0.55	0.56
تحليل البيئة الخارجية		1	0.52	0.50	0.61	0.56
تحليل البيئة الداخلية			1	0.47	0.64	0.50
تنفيذ الاستراتيجية				1	0.62	0.47
التقييم والرقابة الاستراتيجية					1	0.71
الإدارة الاستراتيجية الكلية						1

يشير الجدول (6) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين جميع أبعاد الأداة الثانية بالدراسة وهي استبانة الإدارة الاستراتيجية.

ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، قام الباحث باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح

بالجدول (6،7) ادناه وهي كالآتي:

1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها

(15) من عمداء الكليات من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مقداره أسبوعان.

2- طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

### جدول (7)

معاملات ثبات استبانة التوجه الاستراتيجي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	التدريس الجامعي	0.81	0.86
2	البحث العلمي	0.82	0.83
3	الشراكة المجتمعية	0.83	0.80
4	الريادة والإبداع	0.84	0.85
5	الاعتماد الأكاديمي	0.90	0.87
	الدرجة الكلية	0.94	

يظهر الجدول رقم (7) معاملات ثبات استبانة التوجه الاستراتيجي بطريقة الاختبار وإعادة

الاختبار حيث تراوحت بين (0.81 - 0.90) وأعلى معامل ثبات كان لمجال التوجه الاستراتيجي

نحو الاعتماد الأكاديمي، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للتوجه الاستراتيجي (0.94) وهي مرتفعة،

وكذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.80 - 0.87)، وأعلى

معامل ثبات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي.

### جدول (8)

معاملات ثبات استبانة الإدارة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	تصميم الاستراتيجية	0.82	0.84
2	تحليل البيئة الخارجية	0.83	0.82
3	تحليل البيئة الداخلية	0.82	0.81
4	تنفيذ الاستراتيجية	0.88	0.85
5	التقويم والرقابة الاستراتيجية	0.86	0.88
	الدرجة الكلية	0.89	

يظهر الجدول رقم (8) معاملات ثبات استبانة الإدارة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.82 - 0.88) وأعلى معامل ثبات كان لمجال تنفيذ الاستراتيجية، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.81 - 0.88)، وأعلى معامل ثبات لمجال التقويم والرقابة الاستراتيجية.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات التابعة: التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية، والإدارة الاستراتيجية

في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.

2. المتغيرات المستقلة، وهي كالاتي:

- الجنس، وهو فئتان: ذكور وإناث.
- السلطة المشرفة، وهي فئتان: حكومية، وخاصة.
- الرتبة الأكاديمية وهي ثلاث رتب: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.
- سنوات الخدمة وهي ثلاث فئات: 1- أقل من 5 سنوات، ومن 5 - إلى أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

### المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمعرفة درجة توافر التوجه الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات.



2. للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation

Coefficient)، والاختبار التائي لمعرفة مستوى دلالاته.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t- test)، لعينتين مستقلتين

للإجابة عن متغير الجنس والسلطة المشرفة، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) للإجابة عن متغير الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة.

4. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

5. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي

للأدوات.

تم تحديد مستوى التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الاردنية وفقاً للمعادلة الآتية:

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

وبذلك: تكون الدرجة منخفضة من (1 - 2.33)

وتكون الدرجة متوسطة من (2.34 - 3.67)

وتكون الدرجة مرتفعة من (3.68 - 5)

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية.

6. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لإيجاد

مدى صدق الاتساق الداخلي للأدوات.

## إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الحصول على البراءة البحثية من مكتبة الجامعة الأردنية تفيد بعد التطرق لموضوع الدراسة من قبل.
2. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
4. إعداد أدوات الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.
5. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومن ثم الحصول على كتاب من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي موجه إلى رؤساء الجامعات الأردنية في العاصمة عمّان لتسهيل تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة.
6. الحصول على موافقة رئيس كل جامعة من الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من أجل تطبيق أداة الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة.
8. تفرغ البيانات في جداول خاصه تمهيدا لأجراء المعالجة الإحصائية.
9. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) .
10. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.
11. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما التوصل إليه من نتائج.
12. إعداد التقرير النهائي للدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في العاصمة عمّان وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: ما درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (9) ذلك.

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
5	الاعتماد الأكاديمي	4.25	1.04	1	مرتفعة
4	الريادة والإبداع	4.14	0.64	2	مرتفعة
2	البحث العلمي	4.05	1.34	3	مرتفعة
3	الشراكة المجتمعية	3.93	0.65	4	مرتفعة
1	التدريس الجامعي	3.92	0.65	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.058</b>	<b>0.60</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (9) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في

محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.058)

والانحراف المعياري (0.60)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 4.25)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. الاعتماد الأكاديمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
28	يساهم في وضع خطط الاعتماد الأكاديمية في ضوء معايير ضبط الجودة.	4.45	0.77	1	مرتفعة
25	يساهم رئيس الجامعة في نشر ثقافة الجودة في الجامعة.	4.33	0.86	2	مرتفعة
26	يحدد مدى تمشي مستوى الأداء الأكاديمي مع الأهداف العامة للجامعة.	4.22	0.80	3	مرتفعة
27	يقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة.	4.21	0.75	4	مرتفعة
30	ينسق بين جميع الوحدات والأقسام لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.	4.18	0.85	5	مرتفعة
31	يقدم توصيات لتوكيد الجودة الشاملة لأقسام الجامعة.	4.18	0.90	5	مرتفعة
29	يُشعر العاملين في الجامعة بأنهم يشاركون فعلياً في إدارتها.	4.15	0.87	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	1.04		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (10) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي كان مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.15 - 4.45)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يساهم في وضع خطط الاعتماد الأكاديمية في ضوء معايير ضبط الجودة"، بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على " يساهم رئيس الجامعة في نشر ثقافة الجودة في الجامعة" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يحدد مدى تمشي مستوى الأداء الأكاديمي مع الأهداف العامة للجامعة" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (27) والتي

تتص "يقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة"، والرتبة الخامسة وقبل الأخيرة كانت للفقرات رقم (30)، (31) واللواتي تتص على " ينسق بين جميع الوحدات والأقسام لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة"، " يقدم توصيات لتوكيد الجودة الشاملة لأقسام الجامعة" بمتوسط حسابي (4.18) وانحرافين معياريين (0.85)، (0.90) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.87) للفقرة رقم (29) والتي تتص على " يُشعر العاملين في الجامعة بأنهم يشاركون فعليا في إدارتها".

## 2. الريادة والإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
20	يتبنى رئيس الجامعة الأفكار الابتكارية التي يعرضها العاملون من أجل تطوير العمل.	4.26	0.75	1	مرتفعة
22	يحث أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال التعليم.	4.21	0.77	2	مرتفعة
23	ينظر إلى العاملين على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وتفعيل الاستفادة منها.	4.14	0.82	3	مرتفعة
24	يدعو لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الريادة الأكاديمية بشكل مستمر.	4.11	0.85	4	مرتفعة
21	يدعم أنشطة التعليم داخل الجامعة من خلال القيام بأنشطة لم تكن متاحة من قبل.	3.97	0.86	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.14	0.64		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (11) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 – 4.26)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (20) والتي تنص على " يتبنى رئيس الجامعة الأفكار الابتكارية التي يعرضها العاملون من أجل تطوير العمل"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " يحث أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال التعليم" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على " ينظر إلى العاملين على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وتفعيل الاستفادة منها" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (24) والتي تنص " يدعو لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الريادة الأكاديمية بشكل مستمر"، والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (21) والتي تنص على " يدعم أنشطة التعليم داخل الجامعة من خلال القيام بأنشطة لم تكن متاحة من قبل" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة.

### 3. البحث العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.



## جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
9	يوعز بتوفير قواعد بيانات الكترونية متجددة من محركات بحث متخصصة في الأبحاث العلمية مثل EBSCO و Emerald	4.34	0.64	1	مرتفعة
10	يحث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التخصصية.	4.25	0.67	2	مرتفعة
7	يدعو رئيس الجامعة لتوفير بيئة مجهزة بأحدث الوسائل الداعمة للبحث العلمي.	4.03	1.03	3	مرتفعة
12	يتبنى برامج للتوعية بتشريعات البحث العلمي.	3.96	0.85	4	مرتفعة
11	يساهم في تحديد الفجوة البحثية المرتبطة بأدوار الجامعات في ضوء احتياجات المجتمع.	3.95	0.83	5	مرتفعة
8	يخصص حوافز للإنجازات البحثية المتميزة.	3.94	1.01	6	مرتفعة
13	يستثمر وسائل الاعلام المختلفة في نشر المعرفة.	3.89	0.97	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	1.34		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية

في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي

كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (1.34)، وجاءت الفقرات هذا

المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89 - 4.34)، وجاء

في الرتبة الأولى فقرة رقم (9) والتي تنص على " يوعز بتوفير قواعد بيانات الكترونية متجددة من

محركات بحث متخصصة في الأبحاث العلمية "، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.64)

وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10)، والتي تنص على "يحث أعضاء هيئة

التدريس على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التخصصية" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يدعو رئيس الجامعة لتوفير بيئة مجهزة بأحدث الوسائل الداعمة للبحث العلمي" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.03)، والرتبة الرابعة للفقرة رقم (12) والتي تنص على " يتبنى برامج للتوعية بتشريعات البحث العلمي"، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يساهم في تحديد الفجوة البحثية المرتبطة بأدوار الجامعات في ضوء احتياجات المجتمع" وبتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة السادسة وقبل الأخيرة جاءت بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على " يخصص حوافز للإنجازات البحثية المتميزة"، والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (13) والتي تنص على " يستثمر وسائل الاعلام المختلفة في نشر المعرفة" وجاءت بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة.

#### 4. التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات ل فقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
15	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة الاجتماعية.	4.08	0.91	1	مرتفعة
19	يشجع الأعمال التطوعية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي.	4.02	0.81	2	مرتفعة
17	يشجع على ربط الأبحاث بمشكلات المجتمع المحلي.	3.99	0.73	3	مرتفعة
16	يخصص موازنة خاصة لتنفيذ أنشطة تخص المجتمع المحلي.	3.94	0.69	4	مرتفعة
14	يخطط رئيس الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع المستقبلية.	3.82	0.94	5	مرتفعة
18	يتبنى برامج لتأهيل خريجين مدربين بما يتناسب وسوق العمل.	3.75	0.87	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.93</b>	<b>0.65</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (13) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-4.08)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.91) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (19) وبمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.81)، والتي تنص على " يشجع الأعمال التطوعية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي"، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة والتي تنص على " يشجع على ربط الأبحاث بمشكلات المجتمع المحلي"، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم

(16) والتي تنص على " يخصص موازنة خاصة لتنفيذ أنشطة تخص المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (14) والتي تنص " يخطط رئيس الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع المستقبلية"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) والتي تنص "يتبنى برامج لتأهيل خريجين مدربين بما يتناسب وسوق العمل" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة.

### 5. مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يوضح ذلك.

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
4	يوفر بيئة تعليمية ذات بعد إنساني.	4.16	0.71	1	مرتفعة
1	يحث على تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق استراتيجيات التدريس المعاصرة.	4.00	0.83	2	مرتفعة
6	يوعز بتحديث آليات تقويم الطلبة.	3.94	0.84	3	مرتفعة
5	يشجع على التعلم الذاتي.	3.90	0.84	4	مرتفعة
2	يوعز بإنشاء برامج لتبادل أعضاء هيئة لتعزيز الخبرات المهنية.	3.76	0.96	5	مرتفعة
3	يشجع تصميم برامج لبناء قدرات الطلبة على التفكير العلمي.	3.75	0.76	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.92	0.65		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 4.16)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (4) والتي تنص على " يوفر بيئة تعليمية ذات بعد إنساني"، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يحث على تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق استراتيجيات التدريس المعاصرة" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يوعز بتحديث آليات تقييم الطلبة" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (5) والتي تنص " يشجع على التعلم الذاتي"، وجاءت في الرتبة الخامسة وقبل الأخيرة فقرة رقم (2) والتي تنص " يوعز بإنشاء برامج لتبادل أعضاء هيئة لتعزيز الخبرات المهنية" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الأخيرة فقرة رقم (3) والتي تنص على "يشجع تصميم برامج لبناء قدرات الطلبة على التفكير العلمي" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة

العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة

الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء

الكليات بشكل عام ولكل مجال من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
1	تصميم الاستراتيجية	4.09	0.78	1	مرتفعة
3	تحليل البيئة الداخلية	4.08	0.64	2	مرتفعة
4	تنفيذ الاستراتيجية	4.07	0.79	3	مرتفعة
5	التقويم والرقابة الاستراتيجية	4.02	0.70	4	مرتفعة
2	تحليل البيئة الخارجية	3.98	0.58	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	0.62		مرتفعة

يظهر الجدول (15) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية

في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.05) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.98 – 4.09)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تصميم الاستراتيجية،

بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء تحليل

البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة

الثالثة جاء مجال تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة

مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة لمجال  
التقويم والرقابة الاستراتيجية، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تحليل البيئة الخارجية بمتوسط حسابي  
(3.98) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة.

### 1. مجال تصميم الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة  
الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات  
لفقرات هذا المجال، والجدول (16) يوضح ذلك.

#### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء  
الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تصميم الاستراتيجية  
مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
4	يصوغ رسالة الجامعة بدقة تعبر عن فلسفة رئاسة الجامعة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً.	4.24	0.79	1	مرتفعة
1	يضع رئيس الجامعة رؤية تتسم بالوضوح والبساطة تستشرق آفاق المستقبل.	4.17	0.73	2	مرتفعة
5	يضع أهدافاً قابلة للقياس.	4.14	0.77	3	مرتفعة
9	يضع أهدافاً منسجمة مع القيم السائدة في المجتمع.	4.12	0.96	4	مرتفعة
6	يُشرك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في صياغة الأهداف.	4.11	1.02	5	مرتفعة
3	يضع رؤية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	4.09	0.80	6	مرتفعة
8	يضع أهدافاً تحفز العاملين على الأداء المتميز.	4.04	0.97	7	مرتفعة
2	يضع رؤية قابلة للقياس لمقدرة التقدم الذي تحرزه الجامعة.	4.00	0.81	8	مرتفعة
7	يضع أهدافاً تتوافق مع احتياجات المجتمع.	3.90	1.04	9	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.09</b>	<b>0.78</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (16) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تصميم الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 4.24) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (4) والتي تنص على " يصوغ رسالة الجامعة بدقة تعبر عن فلسفة رئاسة الجامعة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يضع رئيس الجامعة رؤية تنسم بالوضوح والبساطة تستشرق آفاق المستقبل" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يضع أهدافا قابلة للقياس" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة المرتفعة للفقرة رقم (9) والتي تنص "يضع أهدافا منسجمة مع القيم السائدة في المجتمع"، وفي الرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يُشرك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في صياغة الأهداف" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، والرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (3) والتي تنص على " يضع رؤية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية"، وجاءت الفقرة رقم (8) بالرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.97) والتي تنص على " يضع أهدافا تحفز العاملين على الأداء المتميز"، والرتبة الثامنة وقبل الأخيرة للفقرة رقم (2) والتي تنص على " يضع رؤية قابلة للقياس لمقدرة التقدم الذي تحرزه الجامعة" وجاءت بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.81)



وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة الاخيرة جاءت للفقرة رقم (7) والتي تنص على " يضع أهدافا تتوافق مع احتياجات المجتمع" وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة.

## 2. مجال تحليل البيئة الداخلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (17) يوضح ذلك.

### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
18	يهتم رئيس الجامعة بإظهار مصادر القوة في الجامعة.	4.40	0.67	1	مرتفعة
21	يشكل لجانا لدراسة مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الجامعة.	4.28	0.79	2	مرتفعة
20	يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الجامعة.	4.21	0.76	3	مرتفعة
22	يدرس مدى توافر نظم إدارية في الجامعة.	4.09	0.80	4	مرتفعة
19	يهتم بإظهار مصادر الضعف في الجامعة.	4.01	0.97	5	مرتفعة
23	يوفر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات العملية التعليمية التعليمية.	3.97	0.79	6	مرتفعة
26	يتحسس حاجات العاملين ويسعى لتلبيتها.	3.97	0.89	6	مرتفعة
25	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.96	0.88	8	مرتفعة
24	يوصي بدراسة كفاءة مرافق الجامعة.	3.86	0.82	9	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.64</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (17) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات

الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الداخلية كانت

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 - 4.40) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (18) والتي تنص على " يهتم رئيس الجامعة بإظهار مصادر القوة في الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على " يشكل لجانا لدراسة مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف المعيري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (20)، والتي تنص على " يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الجامعة" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف المعيري (0.76) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (22) والتي تنص " يدرس مدى توافر نظم إدارية في الجامعة"، وجاءت الرتبة الخامسة للفقرة رقم (19) والتي تنص على " يهتم بإظهار مصادر الضعف في الجامعة" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، والرتبة السادسة لل فقرات رقم (23)، (26) واللواتي تنص على " يوفر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات العملية التعليمية التعليمية"، " يتحسس حاجات العاملين ويسعى لتلبيتها" بمتوسط حسابي (3.97) وانحرافين معياريين (0.79)، (0.89) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة الثامنة وقبل الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (28) والتي تنص على " يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة والرتبة الأخيرة للفقرة (24) والتي تنص " يوصي بدراسة كفاءة مرافق الجامعة" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة.

### 3. مجال تنفيذ الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (18) يوضح ذلك.

#### جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
29	يحدد للعاملين معايير الأداء المناسب.	4.13	0.90	1	مرتفعة
27	يضع رئيس الجامعة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.10	0.84	2	مرتفعة
28	ينسق بين الأعضاء في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.04	0.82	3	مرتفعة
30	يضع برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.99	0.95	4	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.07</b>	<b>0.79</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (18) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تنفيذ الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 4.13) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (29) والتي تنص على " يحدد للعاملين معايير الأداء المناسب"، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " يضع رئيس الجامعة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية"

بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف المعياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (28)، والتي تنص على " ينسق بين الأعضاء في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف المعياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (30) والتي تنص "يضع برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية".

#### 4. مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (19) يوضح ذلك.

#### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التقويم والرقابة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
36	يستفيد من نتائج التقويم في بناء الخطط المستقبلية.	4.15	0.81	1	مرتفعة
35	يحدد معايير مقاييس الأداء.	4.08	0.77	2	مرتفعة
31	يراجع رئيس الجامعة أسباب اختيار الاستراتيجية الحالية.	4.04	0.77	3	مرتفعة
34	يعيد تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.	3.98	0.80	4	مرتفعة
33	يعيد تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.	3.95	0.81	5	مرتفعة
32	يحدد العوامل التي قد تدعو إلى تغيير الاستراتيجية.	3.91	0.80	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.02</b>	<b>0.70</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (19) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التقييم والرقابة الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 - 4.15) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (36) والتي تنص على " يستفيد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية"، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على " يحدد معايير مقاييس الأداء" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف المعياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (31)، والتي تنص على "يراجع رئيس الجامعة أسباب اختيار الاستراتيجية الحالية" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف المعياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (34) والتي تنص " يعيد تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية"، وجاءت الرتبة قبل الأخيرة للفقرة رقم (33) والتي تنص على " يعيد تقييم الفرص والتهديدات الخارجية" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (32) والتي تنص " يحدد العوامل التي قد تدعو إلى تغيير الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة.

##### 5. مجال تحليل البيئة الخارجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لفقرات هذا المجال، والجدول (20) يوضح ذلك.

## جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
17	يحدد تأثير العوامل السياسية على الجامعة.	4.08	0.88	1	مرتفعة
13	يدرس مدى تأثير التغيرات والاحداث التكنولوجية على الجامعة.	4.07	0.87	2	مرتفعة
16	يهتم بالتعرف إلى العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تواجه الجامعة.	4.05	0.87	3	مرتفعة
14	يهتم بالكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها.	4.03	0.95	4	مرتفعة
12	يدرس مدى تأثير العوامل الاقتصادية في المجتمع على الجامعة.	4.02	0.82	5	مرتفعة
15	يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر في الجامعة.	3.99	0.80	6	مرتفعة
11	يدرس علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات التربوية الأخرى.	3.81	0.88	7	مرتفعة
10	يحلل رئيس الجامعة الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع.	3.80	0.90	8	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.98</b>	<b>0.58</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (20) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 4.08) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (17) والتي تنص على " يحدد تأثير العوامل السياسية على الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة

رقم (13) والتي تنص على " يدرس مدى تأثير التغييرات والاحداث التكنولوجية على الجامعة" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يهتم بالتعرف إلى العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تواجه الجامعة" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يهتم بالكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة للفقرة رقم (12) والتي تنص على " يدرس مدى تأثير العوامل الاقتصادية في المجتمع على الجامعة" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة. أما الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (15) والتي تنص " يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر في الجامعة"، وجاءت الرتبة السابعة وقبل الأخيرة للفقرة رقم (11) والتي تنص على " يدرس علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات التربوية الأخرى" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الأخيرة لفقرة (10) والتي تنص " يحلل رئيس الجامعة الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة.

**السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة ارتباطية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجي؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة توافر التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر في الجدول (21) ذلك.

## جدول (21)

معاملات الارتباط بين درجة توافر التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الإدارة الاستراتيجية الكلية	التقويم والرقابة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تحليل البيئة الداخلية	تحليل البيئة الخارجية	تصميم الاستراتيجية	المجال
0.68	0.55	0.69	0.75	0.34	0.65	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
0.46	0.48	0.34	0.44	0.37	0.43	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
0.82	0.72	0.69	0.77	0.65	0.80	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
0.82	0.70	0.72	0.83	0.80	0.79	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
0.71	0.49	0.48	0.54	0.72	0.55	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
0.75	0.70	0.58	0.70	0.66	0.73	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة

يتبين في الجدول (21) وجود علاقة إيجابية بين درجة توافر التوجه الاستراتيجي والإدارة

الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.75)

وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة توافر التوجه

الاستراتيجي ومجالات درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.



السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في استجابات أفراد العينة بشأن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (22).

#### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الاعتماد الأكاديمي	ذكر	85	3.90	0.62	-1.04	0.31
	أنثى	20	4.07	0.74		
البحث العلمي	ذكر	85	4.19	1.47	-0.23	0.82
	أنثى	20	4.24	0.68		
الشراكة المجتمعية	ذكر	85	3.91	0.64	-0.82	0.42
	أنثى	20	4.03	0.70		
الريادة والإبداع	ذكر	85	4.04	0.65	-1.20	0.24
	أنثى	20	4.21	0.61		
التدريس الجامعي	ذكر	85	4.49	1.14	-0.09	0.93
	أنثى	20	4.51	0.44		
التوجه الاستراتيجي الكلية	ذكر	85	4.11	0.59	-0.76	0.46
	أنثى	20	4.21	0.62		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس استنادا الى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التوجه الاستراتيجي إذ بلغت (-0.76) وبدرجة دلالة (0.46) وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات

## 2. السلطة المشرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (23).

### جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، واختبار

(t-test) تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

المجال	السلطة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	مستوى
التدريس الجامعي	حكومية	28	3.77	0.67	-1.89	0.06
	خاصة	77	4.02	0.63		
البحث العلمي	حكومية	28	3.60	0.76	-4.24	0.00
	خاصة	77	4.49	1.46		
الشراكة المجتمعية	حكومية	28	3.76	0.62	-2.07	0.04
	خاصة	77	4.02	0.65		
الريادة والإبداع	حكومية	28	3.94	0.65	-1.56	0.12
	خاصة	77	4.14	0.63		
الاعتماد الأكاديمي	حكومية	28	4.67	1.57	1.24	0.22
	خاصة	77	4.41	0.63		
التوجه الاستراتيجي الكلية	حكومية	28	3.95	0.49	-2.48	0.02
	خاصة	77	4.21	0.63		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات

الأردنية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير السلطة المشرفة، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التوجه الاستراتيجي إذ بلغت (-2.48) وبدرجة دلالة (0.02)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في مجالي التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي، التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية لصالح الجامعات الخاصة.

### 3. الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (24).

#### جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف	المتوسط	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.63	3.95	21	أستاذ مساعد	الاعتماد الأكاديمي
0.84	3.62	33	أستاذ مشارك	
0.40	4.14	51	أستاذ	
0.66	4.01	21	أستاذ مساعد	البحث العلمي
1.17	4.44	33	أستاذ مشارك	
0.66	4.13	51	أستاذ	
0.59	3.78	21	أستاذ مساعد	الشراكة المجتمعية
0.77	3.74	33	أستاذ مشارك	
0.53	4.12	51	أستاذ	
0.49	4.01	21	أستاذ مساعد	الريادة والإبداع
0.83	3.84	33	أستاذ مشارك	
0.49	4.25	51	أستاذ	
0.80	3.97	21	أستاذ مساعد	التدريس الجامعي
1.59	4.50	33	أستاذ مشارك	
0.43	4.80	51	أستاذ	
0.56	3.94	21	أستاذ مساعد	التوجه الاستراتيجي الكلية
0.81	4.09	33	أستاذ مشارك	
0.42	4.23	51	أستاذ	

يتبين من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الرتبة أستاذ على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مشارك وبلغ المتوسط الحسابي (4.09) وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد إذ بلغ (3.94)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (25).

#### جدول (25)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدرجة	قيمة	متوسط	درجة	مجموعات	مصدر التباين	المجال
0.00	7.24	3.97	2	5.94	بين المجموعات	التدريس الجامعي
		0.41	102	41.90	داخل المجموعات	
			104	47.84	المجموع	
0.42	0.81	1.58	2	3.16	بين المجموعات	البحث العلمي
		1.95	102	199.37	داخل المجموعات	
			104	202.53	المجموع	
0.01	4.5	1.93	2	3.85	بين المجموعات	الشراكة المجتمعية
		0.43	102	43.80	داخل المجموعات	
			104	47.65	المجموع	
0.01	5.1	1.93	2	3.85	بين المجموعات	الريادة والإبداع
		0.42	102	42.33	داخل المجموعات	
			104	46.18	المجموع	
0.01	4.3	4.73	2	9.45	بين المجموعات	الاعتماد الأكاديمي
		1.1	102	112.16	داخل المجموعات	
			104	121.60	المجموع	
0.00	6.09	2.68	2	5.35	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي الكلية
		0.44	102	45.03	داخل المجموعات	
			104	50.38	المجموع	

تظهر النتائج في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (6.09) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، ووجود فروق إحصائية لكافة المجالات ما عدا مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (26).

### جدول (26)

اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الإعتماد الجامعي	أستاذ مساعد	3.95	3.95	3.62	4.34
	أستاذ مشارك	3.62	-	0.33	0.75*
	أستاذ	4.34	-	-	-
الشراكة المجتمعية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	3.78	-	3.74	4.12
	أستاذ مشارك	3.74	-	0.04	0.34
	أستاذ	4.12	-	-	0.38*
الريادة والإبداع	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.01	-	3.84	4.25
	أستاذ مشارك	3.84	-	0.17	0.24
	أستاذ	4.25	-	-	0.41*
التدريس الجامعي	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	3.97	-	4.50	4.80
	أستاذ مشارك	4.50	-	-	0.30
	أستاذ	4.80	-	-	0.83*
التوجه الإستراتيجي الكلية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	3.94	-	4.09	4.23
	أستاذ مشارك	4.09	-	-	0.14
	أستاذ	4.23	-	-	0.29*

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (26) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات

ولدرجة التوجه الأكاديمي الكلية.

#### 4. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي

لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر

ذلك بالجدول (27).

#### جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف	المتوسط	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.78	3.86	5	أقل من 5 سنوات	نحو الاعتماد الأكاديمي
0.63	3.95	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.66	3.94	73	10 سنوات وأكثر	
0.14	4.10	5	أقل من 5 سنوات	البحث العلمي
1.17	4.79	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.73	3.96	73	10 سنوات وأكثر	
0.37	4.10	5	أقل من 5 سنوات	الشراكة المجتمعية
0.59	3.93	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.69	3.92	73	10 سنوات وأكثر	
0.27	4.33	5	أقل من 5 سنوات	الريادة والإبداع
0.55	4.08	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.69	4.06	73	10 سنوات وأكثر	
0.47	3.91	5	أقل من 5 سنوات	التدريس الجامعي
0.77	4.25	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
1.13	4.63	73	10 سنوات وأكثر	
0.69	4.06	5	أقل من 5 سنوات	التوجه الاستراتيجي الكلية
0.74	4.20	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.55	4.10	73	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة 5 سنوات وأقل من 10 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.20) وبالترتبة الثانية ذو خبرة 10 سنوات وأكثر وبلغ المتوسط الحسابي (4.10) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة من 10 سنوات وأكثر بالترتبة الأخيرة إذ بلغ (4.06)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (28).

#### جدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات	درجة الحرية	متوسط	قيمة ف	درجة الدلالة
الاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.05	0.96
	داخل المجموعات	47.80	102	0.44		
	المجموع	47.84	104			
البحث العلمي	بين المجموعات	15.65	2	7.83	4.27	0.01
	داخل المجموعات	186.88	102	1.83		
	المجموع	202.53	104			
الشراكة المجتمعية	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.17	0.84
	داخل المجموعات	47.51	102	0.47		
	المجموع	47.65	104			
الريادة والإبداع	بين المجموعات	0.34	2	0.17	0.38	0.66
	داخل المجموعات	45.83	102	0.45		
	المجموع	46.18	104			
التدريس الجامعي	بين المجموعات	5.11	2	2.56	2.25	0.09
	داخل المجموعات	116.49	102	1.14		
	المجموع	121.60	104			
التوجه الاستراتيجي الكلية	بين المجموعات	0.24	2	0.12	0.31	0.72
	داخل المجموعات	40.13	102	0.39		
	المجموع	40.38	104			

تبين النتائج في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (0.34) وبدرجة دلالة (0.72) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات ما عدا مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (29).

### جدول (29)

اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر التوجه الاستراتيجي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
البحث العلمي	أقل من 5 سنوات	4.79	4.79	4.01	3.96
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	4.01	-	-	0.05
	10 سنوات وأكثر	3.96	-	-	-

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (29) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في استجابات أفراد العينة بشأن درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:



## 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (30).

### جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تصميم الاستراتيجية	ذكر	85	3.99	0.83	-2.85	0.01
	أنثى	20	4.48	0.39		
تحليل البيئة الخارجية	ذكر	85	4.06	0.64	-0.43	0.67
	أنثى	20	4.12	0.31		
تحليل البيئة الداخلية	ذكر	85	4.03	0.68	-2.16	0.04
	أنثى	20	4.28	0.45		
تنفيذ الاستراتيجية	ذكر	85	4.03	0.85	-0.99	0.32
	أنثى	20	4.21	0.51		
التقويم والرقابة الاستراتيجية	ذكر	85	3.98	0.75	-1.11	0.27
	أنثى	20	4.16	0.46		
الإدارة الاستراتيجية الكلية	ذكر	85	4.02	0.67	-1.64	0.10
	أنثى	20	4.25	0.35		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة الاستراتيجية إذ بلغت (-1.64) وبدرجة دلالة (0.10)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ما عدا مجالي تصميم الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية وكانت لصالح فئة الإناث.

## 2. السلطة المشرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة وتم تطبيق اختبار (t-test)، كما يظهر ذلك بالجدول (31).

### جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

المجال	السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تصميم الاستراتيجية	حكومية	28	3.81	0.94	-2.71	0.01
	خاصة	77	4.22	0.66		
تحليل البيئة الخارجية	حكومية	28	3.94	0.50	-1.71	0.09
	خاصة	77	4.13	0.61		
تحليل البيئة الداخلية	حكومية	28	3.92	0.74	-1.94	0.06
	خاصة	77	4.16	0.57		
تنفيذ الاستراتيجية	حكومية	28	3.72	0.86	-3.12	0.00
	خاصة	77	4.23	0.71		
التقويم والرقابة الاستراتيجية	حكومية	28	3.80	0.69	-2.33	0.02
	خاصة	77	4.12	0.68		
الإدارة الاستراتيجية الكلية	حكومية	28	3.84	0.67	-2.63	0.01
	خاصة	77	4.18	0.57		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة

العاصمة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير

الإدارة الاستراتيجية إذ بلغت (-2.63) وبدرجة دلالة (0.01)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في كل

من مجال تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة الاستراتيجية وكانت جميعها لصالح الجامعات الخاصة.

### 3. الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (32).

#### جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.89	3.82	21	أستاذ مساعد	تصميم الإستراتيجية
0.91	3.84	33	أستاذ مشارك	
0.54	4.36	51	أستاذ	
0.57	3.86	21	أستاذ مساعد	تحليل البيئة الخارجية
0.58	4.04	33	أستاذ مشارك	
0.55	4.22	51	أستاذ	
0.48	3.81	21	أستاذ مساعد	تحليل البيئة الداخلية
0.86	3.90	33	أستاذ مشارك	
0.40	4.33	51	أستاذ	
0.55	3.66	21	أستاذ مساعد	تنفيذ الإستراتيجية
0.99	3.81	33	أستاذ مشارك	
0.54	4.43	51	أستاذ	
0.48	3.66	21	أستاذ مساعد	التقويم والرقابة الإستراتيجية
0.79	3.81	33	أستاذ مشارك	
0.60	4.30	51	أستاذ	
0.46	3.79	21	أستاذ مساعد	الإدارة الإستراتيجية الكلية
0.75	3.85	33	أستاذ مشارك	
0.47	4.33	51	أستاذ	

يتبين من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الرتبة أستاذ على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.33) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مشارك وبلغ المتوسط الحسابي (3.85) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك إذ بلغ (3.79)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (33).

### جدول (33)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموعات	درجة	متوسط	قيمة ف	درجة
تصميم الاستراتيجية	بين المجموعات	7.88	2	3.94	6.6	0.00
	داخل المجموعات	61.28	102	0.60		
	المجموع	69.16	104			
تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	2.83	2	1.42	4.41	0.01
	داخل المجموعات	35.62	102	0.35		
	المجموع	38.45	104			
تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	6.58	2	3.29	8.44	0.00
	داخل المجموعات	39.85	102	0.39		
	المجموع	46.43	104			
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	14.78	2	7.39	14.53	0.00
	داخل المجموعات	56.48	102	0.55		
	المجموع	71.26	104			
التقويم والرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	8.84	2	4.42	9.8	0.00
	داخل المجموعات	46.15	102	0.45		
	المجموع	54.99	104			
الإدارة الاستراتيجية الكلية	بين المجموعات	7.48	2	3.74	10.7	0.00
	داخل المجموعات	36.12	102	0.35		
	المجموع	43.60	104			

تظهر النتائج في الجدول (33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة (F)

المحسوبة إذ بلغت (10.7) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق إحصائية لجميع المجالات، ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (34).

### جدول (34)

اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
تصميم الاستراتيجية	أستاذ مساعد	3.82	3.84	4.36	0.54*
	أستاذ مشارك	3.84	-	0.52	-
	أستاذ	4.36	-	-	-
تحليل البيئة الخارجية	أستاذ مساعد	3.86	4.03	4.22	0.36*
	أستاذ مشارك	4.03	-	0.19	-
	أستاذ	4.22	-	-	-
تحليل البيئة الداخلية	أستاذ مساعد	3.81	3.90	4.33	0.52*
	أستاذ مشارك	3.90	-	0.43	-
	أستاذ	4.33	-	-	-
تنفيذ الاستراتيجية	أستاذ مساعد	3.66	3.81	4.43	0.77*
	أستاذ مشارك	3.81	-	0.62	-
	أستاذ	4.43	-	-	-
التقويم والرقابة الاستراتيجية	أستاذ مساعد	3.66	3.81	4.30	0.74*
	أستاذ مشارك	3.81	-	0.49	-
	أستاذ	4.30	-	-	-
الإدارة الاستراتيجية الكلية	أستاذ مساعد	3.79	3.85	4.32	0.53*
	أستاذ مشارك	3.85	-	0.47	-
	أستاذ	4.32	-	-	-

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (34) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات

والدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية.

#### 4. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الجامعات

الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك

بالجدول (35).

جدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً

#### لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.55	3.40	5	أقل من 5 سنوات	تصميم الاستراتيجية
0.78	4.14	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.78	4.12	73	10 سنوات وأكثر	
0.79	3.80	5	أقل من 5 سنوات	تحليل البيئة الخارجية
0.48	4.17	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.61	4.04	73	10 سنوات وأكثر	
0.49	4.58	5	أقل من 5 سنوات	تحليل البيئة الداخلية
0.43	4.18	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.71	4.08	73	10 سنوات وأكثر	
0.14	4.35	5	أقل من 5 سنوات	تنفيذ الاستراتيجية
0.56	3.98	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.89	4.08	73	10 سنوات وأكثر	
0.55	3.90	5	أقل من 5 سنوات	التقويم والرقابة الاستراتيجية
0.56	3.98	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.89	4.08	73	10 سنوات وأكثر	
0.50	3.80	5	أقل من 5 سنوات	الإدارة الاستراتيجية الكلية
0.48	4.08	27	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.68	4.09	73	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (35) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة 10 سنوات وأكثر على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وبالرتبة الثانية ذو خبرة 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (4.08) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة من 1 إلى أقل من 5 سنوات بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.80)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (36).

### جدول (36)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات	درجة	متوسط	قيمة ف	درجة الدلالة
تصميم الاستراتيجية	بين المجموعات	2.50	2	1.25	2.08	0.13
	داخل المجموعات	66.66	102	0.65		
	المجموع	69.16	104			
تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	0.76	2	0.38	1.03	0.33
	داخل المجموعات	37.69	102	0.37		
	المجموع	38.45	104			
تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	1.58	2	0.79	1.8	0.15
	داخل المجموعات	44.85	102	0.44		
	المجموع	46.43	104			
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	0.69	2	0.35	0.51	0.59
	داخل المجموعات	70.57	102	0.69		
	المجموع	71.26	104			
التقويم والرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.34	2	0.17	0.31	0.71
	داخل المجموعات	54.65	102	0.54		
	المجموع	54.99	104			
الإدارة الاستراتيجية الكلية	بين المجموعات	0.36	2	0.18	0.43	0.64
	داخل المجموعات	43.24	102	0.42		
	المجموع	43.60	104			

تبين النتائج في الجدول (36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (0.46) وبدرجة دلالة (0.64) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات.



**الفصل الخامس**  
**مناقشة النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء

الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات؟

أوضحت النتائج في الجدول (9) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات

الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.058) والانحراف المعياري (0.60)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 4.25)، ويعزو الباحث ذلك ربما كنتيجة لتبني الإدارات

الجامعية لمبادئ التوجه الاستراتيجي للرقى بمستوى الخدمات التعليمية التي تقدم، وجاء في الرتبة

الأولى مجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري

(1.04) وبدرجة مرتفعة، ويرى الباحث ذلك يعود إلى التوجه الحالي والمنافسة الشديدة بين الجامعات

بالإضافة إلى استحداث تخصصات جديدة في الجامعات ومعايير تقويم الجامعات المحلية والعالمية

تفرض عليه الاهتمام بعملية الاعتماد الأكاديمي محلياً ودولياً. وفي الرتبة الثانية جاء مجال التوجه

الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة

وهذا يدل على سعي الجامعات إلى مواكبة التغيرات الحديثة التي تطرأ على الإدارة التربوية وإدخال

مفاهيم ومفردات تربوية جديدة تعنى بالرقى والتطور التعليمي لتحقيق الاهداف المرجوة مثل الريادة

التي تعنى بالفريق ومهاراته والاصرار على النجاح والتقدم، ومفهوم الابتكار والإبداع للتميز والحدثة

والتجديد سعياً للمنافسة القوية وتقديم أفضل ما يمكن للعملية التعليمية التي تمثل العمود الفقري للتطور

والنمو بتخريج جيل من الاشخاص الأكفاء الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من النمو والازدهار، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة مرتفعة وتعزى هذه النتيجة لأن البحث العلمي يشكل أحد المهام الرئيسية لوجود الجامعات لتطوير الجوانب التعليمية المختلفة وإضافة ما هو جديد على الحياة، أما الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية، وهي نتيجة مرتفعة ربما لان الجامعات تؤمن بأن وجودها ليس فقط لتحقيق أهدافها الاقتصادية والبحثية والثقافية بل أيضا عليها الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية من خلال عقد شراكات مع المجتمع المحلي تعود عليه بالفائدة فنجد الجامعات تعمل على إشراك المجتمع المحلي لتقوية منافستها وموقعها، فالمجتمع هو ما يحدد نجاح الجامعة والإقبال عليها من الطلبة لان الثروة البشرية هي مدخلات العملية التعليمية، والجامعات أكثر المؤسسات احتكاكا مع المجتمع. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وتجدها مرتفعة ربما لأنها تصب في المهمة الرئيسية في وجود الجامعات لتعليم الطلبة وتخريج اشخاص ذو كفاءة عالية ويتمتعون بمهارات تمكنهم في المنافسة في سوق العمل وتعمل على التنمية الشاملة للمجتمع وجاءت بالرتبة الأخيرة ربما لأن بقية المجالات تظهر كواجهة ومظهر يعبر عن رقي الخدمات التي تقدمها الجامعات وتعكس النتيجة زيادة الاهتمام بمجالات أخرى قد تكون على حساب التدريس على الرغم من أنه الغاية الأولى للجامعات فالمظاهر والسمعة تلعب دوراً أساسياً في إنطباعات أفراد الدراسة .

وعند الرجوع إلى فقرات الاستبانة نجد النتائج في الجدول (10) تشير إلى أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي كان مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.25) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.15 - 4.45)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يساهم في وضع خطط الاعتماد الأكاديمية في ضوء معايير ضبط الجودة"، بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وهذه نتيجة طبيعية كونها حصلت على الرتبة الأولى فرييس الجامعة على رأس اللجان التي تضع خطط للاعتماد الأكاديمي في ضوء معايير الجودة المطلوبة ليتمكن من الحصول على الاعتماد والمنافسة محلياً وعالمياً. والرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.87) للفقرة رقم (29) والتي تنص على " يُشعر العاملين في الجامعة بأنهم يشاركون فعلياً في إدارتها"، وهذا يدل على تبني الإدارة الجامعية إلى اشراك العاملين فيها فجاءت بدرجة مرتفعة إلا انها بالرتبة الأخيرة قد يكون بسبب أن بعض القرارات التي تتعلق بعملهم بشكل مباشر قد يتم اتخاذها من سلطات أعلى كمجلس الأمناء ومجلس الجامعة مما أثر على استجابة أفراد العينة.

أما النتائج في الجدول (11) يبين أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع كانت مرتفعة وبالرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 4.26)، أما فقرات المجال فجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (20) والتي تنص على "يتبنى رئيس الجامعة الأفكار الابتكارية التي يعرضها العاملون من أجل تطوير العمل"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى ان الإبداع يأتي من الفريق وتعدد مهاراته ونقاط قوته فأول خطوات توليد الأفكار تتمثل في العصف الذهني لأفراد الفريق في ظل توفر بيئة مناسبة لخلق الإبداع والريادة والابتكار فتجد الإدارة الجامعية تتبنى

كافة الافكار الابتكارية لتقتها بالفريق وبأن التميز والتطور يأتي من الداخل وأيضا ربما لحرص الجامعات على إستغلال الطاقات الإبداعية في كل ما من شأنه رفع سمعة الجامعة وإظهارها ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (21) والتي تنص على " يدعم أنشطة التعليم داخل الجامعة من خلال القيام بأنشطة لم تكن متاحة من قبل" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة فيرى الباحث هذا يعود إلى إقبال الادارة الجامعية على الحدائة وإدخال ما هو جديد من أنشطة تعزز العملية التعليمية وحصت على الرتبة الأخيرة ربما بسبب أنها تحتاج إلى مخصصات مالية عالية مما ينعكس سلبيا على الميزانية السنوية وإنخفاض الأرباح خصوصا في الجامعات الخاصة،بالإضافة إلى حاجتها للوقت وكوادر على درجة عالية من التدريب لتنفيذ الأفكار الجديدة.

وتظهر النتائج في الجدول (12) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي جاءت بالرتبة الثالثة وكانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (1.34)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89 – 4.34)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (9) والتي تنص على "يوعز بتوفير قواعد بيانات الكترونية متجددة من محركات بحث متخصصة في الأبحاث العلمية مثل EBSCO وEmerald" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، ويعزا ذلك ربما لضرورتها لأعضاء الهيئة التدريسية وكذلك طلبة الدراسات العليا من أجل الأبحاث والدراسات والرسائل الجامعية الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على كم ونوع الأبحاث المنشورة من الجامعة. والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (13) والتي تنص على " يستثمر وسائل الاعلام المختلفة في نشر المعرفة" وجاءت بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، فجاءت بدرجة مرتفعة لاهتمام الجامعات

على نشر المعرفة وتبادلها بأحدث الطرق والاساليب، وربما حصولها على الرتبة الأخيرة لحاجتها لمخصصات مالية لنشرها.

وتبين نتائج الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة والمشار إليها في الجدول (13) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 4.08).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (408.) وانحراف معياري (0.91) بدرجة مرتفعة، وهذا يعود إلى أن ما تقدمه الجامعات من خدمات تعليمية ولا منهجية تقدم بالدرجة الأولى للمجتمع المحلي، فأقبال الطلبة على جامعة معينة يعود لاهتمامها في تلبية احتياجاتهم المختلفة فتجد اهتمام الجامعات نحو الشراكة المجتمعية من خلال تقديم أنشطة اجتماعية مختلفة كما أن الجامعات تحاول الظهور أمام المجتمع من خلال تنفيذ هذه الأنشطة بشكل مستمر .

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) والتي تنص "يتبنى برامج لتأهيل خريجين مدربين بما يتناسب وسوق العمل" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وهذا يعزز شراكتهم المجتمعية بالإضافة إلى تحقيق مخرجات من الموارد البشرية التي تتمتع بالكثير من المهارات التي تساعدهم على دخول سوق العمل، وتجدها بالرتبة الأخيرة ربما لأن هذا المجال له أولوية بدرجة أقل من باقي المجالات فهو يساهم بدرجة أقل في إظهار الجامعة بشكل مباشر حيث ان كفاءة الخريج قد تظهر بعد عدة سنوات من التخرج بعكس الأنشطة التي تصب مباشرة في سمعة الجامعة.

أما فقرات مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي المشار إليها في الجدول (14) والتي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 4.16)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (4) والتي تنص على " يوفر بيئة تعليمية ذات بعد إنساني"، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وهذا ما تصبو إليه الجامعات من توفير بيئة تعليمية تخدم الانسان بالإضافة إلى مراعاة ذوي الحاجات والظروف الخاصة بالدرجة الأولى فالإنسان هو محور العملية التعليمية والرتبة الأخيرة فقرة رقم (3) والتي تنص على "يشجع تصميم برامج لبناء قدرات الطلبة على التفكير العلمي" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وهي درجة مرتفعة وإيجابية لحرص الجامعات على تطوير مهارات الطلبة وقدراتهم للتفكير العلمي الذي يساعدهم في بناء ذاتهم بعد التخرج من الجامعة والخروج لتحقيق انفسهم وتسويق ذاتهم لشق طريق النجاح، وحصولها على الرتبة الأخيرة ربما يعود إلى أن تصميم مثل هذه البرامج تحتاج إلى وقت ومال وخبرات وتدريب وبرامج مدروسة بعناية مما أثر على استجابتهم.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من عبد الوهاب (2014) أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا تتوفر لديهم المعرفة الكافية والواقية فجاءت بدرجة منخفضة عن التوجه الاستراتيجي، واختلفت أيضا مع دراسة حسين (2001) بأن التوجه الاستراتيجي موجود في كلا الجامعتين صنعا و عدن ولكن بدرجة منخفضة أيضا واتفقت مع دراسة ستيرك (2011) بأن درجة الرضا مرتفعة عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والتوجه الاستراتيجي بشكل خاص.

مناقشة السؤال الثاني والذي ينص على "ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات؟"

يظهر الجدول (15) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 4.09)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تصميم الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، فهي تمثل أساس التخطيط الاستراتيجي التي تسعى كافة المؤسسات إليه لتحقيق استراتيجيات قادرة على نجاحها واستدامتها في ظل الواقع الداخلي والخارجي للمؤسسة، فالتصميم تمثل الخطوة الأولى وتسبق كافة الخطوات الأخرى لذلك حصلت على الرتبة الأولى.

أما في الرتبة الثانية جاء تحليل البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وهي من أهم الخطوات لتحليل الواقع وما يتوفر في الجامعات من نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها وتعزيزها ونقاط ضعف بحاجة إلى تعديل والتركيز عليها لتصويبها.

وفي الرتبة الثالثة جاء مجال تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث حصولها على الرتبة الثالثة لأنه من خلالها تنفيذ الاستراتيجية يمكن تحقيق الأهداف المرجو وعينة الدراسة تلتزم الممارسات التي تدل على تنفيذ الاستراتيجية كونهم على إطلاع مباشر من خلال ما يتم مناقشته داخل مجالس العمداء ومجالس الجامعة.

وجاءت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة لمجال التقييم والرقابة الاستراتيجية، وهي نتيجة وإيجابية لضرورة التقييم المستمر لكافة الإجراءات



التي تتمثل في الادارة الاستراتيجية سواء في مرحلة التنفيذ أم بعد ذلك لتصويب ما يمكن تصويبه والتأكد من سير الامور كما هو مخطط لها.

أما في الرتبة الأخيرة جاء مجال تحليل البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، فكانت نتيجة ايجابية ومرتفعة لحرص الجامعات على تحليلها من خلال تحليل الواقع الحالي للجامعة ولكنها خطوة صعبة جدا لما لها من متغيرات لا يمكن السيطرة عليها ومعرفتها بشكل ثابت فتحتاج إلى مجهود ودراسة عميق لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي تتغير بسرعة مع المتغيرات السياسية والاقتصادية المتسارعة مما يعقد عملية تحليلها قد يكون سبب حصولها على الرتبة الأخيرة.

ويلاحظ في الجدول (16) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تصميم الاستراتيجية جاءت بالرتبة الاولى وكانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78)، وعند النظر إلى فقرات هذا المجال فجاءت جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 4.24).

وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (4) والتي تنص على " يصوغ رسالة الجامعة بدقة تعبر عن فلسفة رئاسة الجامعة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، فالرسالة تعبر عن الدور الحقيقي للجامعة وتوجهاتها المستقبلية والشريحة المستهدفة وما الذي يميز الجامعة عن غيرها .

أما الرتبة الاخيرة جاءت للفقرة رقم (7) والتي تنص على " يضع أهدافا تتوافق مع احتياجات المجتمع" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك لحرص الجامعات على الشراكة المجتمعية حتى في صياغة الاهداف لتحقيق الاحتياجات المجتمعية

كونها تتعامل وبشكل اساسي مع الانسان والذي يمثل فرداً من المجتمع وجاءت بالرتبة الأخيرة ربما قد تصطم هذه الأهداف مع الأماكن المادية والمالية للجامعة .

وعند الرجوع إلى فقرات التفصيلية نلاحظ في الجدول (17) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الداخلية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 - 4.40) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (18) والتي تنص على " يهتم رئيس الجامعة بإظهار مصادر القوة في الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وهذا ما يزيد من ثقة الجامعة في نفسها ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وجامعتهم مما يعزز قوتها والبناء عليها كحجر الاساس للانطلاق والتقدم.

أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة (24) والتي تنص "يوصي بدراسة كفاءة مرافق الجامعة" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، ويرى الباحث أن مرافق الجامعة ضرورية للمظهر العام ولتقديم الخدمات اللازمة للمستفيدين منها فجاءت في درجة مرتفعة وإيجابية كونها تدخل في كافة معايير الجودة بالإضافة لدورها في إظهار الإنطباع عن المرافق والبيئة الجامعية التي توفرها الجامعة .

وتشير النتائج في الجدول (18) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تنفيذ الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 4.13) وعند الرجوع إلى الفقرات التفصيلية نجد ان الرتبة الأولى جاءت للفقرة رقم (29) والتي تنص على " يحدد للعاملين معايير

الأداء المناسب"، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على تنفيذهم للاستراتيجية بشكل سليم متضمناً أولى خطوات التنفيذ وهي تحديد مهام ومسؤوليات العاملين وتحديد المعايير ومؤشرات الاداء لسهولة المتابعة والتقييم، أما في الرتبة الاخيرة فكانت بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (30) والتي تنص "يضع برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" وجاءت بدرجة مرتفعة لأنها تنفذ ضمن خطط مؤطره زمنياً وحصولها على الرتبة الاخيرة ربما يعود لحدوث بعض التغيرات التي تطرأ مما يؤخر أو يغير بعض الاوقات لتنفيذ الخطة وانشطتها.

وعند الرجوع إلى مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية نلاحظ في الجدول (19) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال التقييم والرقابة الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 - 4.15) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (36) والتي تنص على "يستفيد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية"، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أهمية التخطيط وتبني الادارة الجامعية سياسة الدروس المستفادة في التعلم من نتائجهم من خلال القيام ببناء خطتهم المستقبلية بناء على نتائج التقييمات السابقة لتفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيه، أما الرتبة الأخيرة فكانت للفقرة رقم (32) والتي تنص "يحدد العوامل التي قد تدعو إلى تغيير الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى ان العوامل التي تدعو لتغيير الاستراتيجية متعددة فيتم تحديدها للسيطرة عليها اثناء تنفيذ الاستراتيجية وجاءت بالرتبة ربما لعدم شمولية العوامل التي تدعو لتغيير الاستراتيجية لكافة المجالات.

وتشير النتائج في الجدول (20) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات لمجال تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة وبالرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 4.08) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (17) والتي تنص على " يحدد تأثير العوامل السياسية على الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك لأهمية تأثير الجوانب السياسية على الجامعات خاصة في ظل التغييرات السياسية المتسارعة التي تحيط بالمملكة فتعدد الجنسيات والثقافات في الجامعات تجعل من الضرورة الاهتمام بالجوانب السياسية لتحليل التهديدات وربما الفرص التي يمكن ان تستفيد منها الجامعة أما في الرتبة الأخيرة جاءت للفقرة رقم (10) والتي تنص " يحلل رئيس الجامعة الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة. وهذا قد يعزى لأن العنصر الاساسي في العملية التعليمية هي الانسان الذي يمثل جزء من المجتمع وتحليل الخصائص الاجتماعية للفئات المستفيدة من الجامعة أمر في غاية الأهمية، وخاصة في ظل تعدد الثقافات والجنسيات وجاءت بالرتبة الاخيرة للتركيز على التهديدات والفرص الخارجية التي تتمثل في المجالات السياسية والاقتصادية أكثر منها اجتماعية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة دراسة أبو شيخة ومساعدة (2018) حيث جاء مستوى تطبيق

مراحل الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزرقاء الاهلية مرتفعاً.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة ارتباطية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجي؟" يتبين في الجدول (21) وجود علاقة إيجابية بين درجة توافر التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لدى رؤساء الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.75) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة توافر التوجه الاستراتيجي ومجالات درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وهذه نتيجة طبيعية للعلاقة القوية التي تربط بين التوجه الاستراتيجي والذي يترجم بناء على إدارة استراتيجية بقيادة فاعلة، فالعلاقة بينهما ينبغي ان تكون إيجابية وهذا ما أشار اليه امينة (2014) أن نجاح الإدارة الاستراتيجية يتطلب مجموعة من التوجهات الاستراتيجية التي تساهم في رسم مستقبلها. كما أن الممارسات التي تحققها الإدارة الاستراتيجية تصب بما تسعى إليه الجامعات من توجهات استراتيجية في شتى المجالات، وتُعد نتيجة لما أظهرته النتائج من درجات مرتفعة في كل من التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية حيث ان الإدارة الاستراتيجية تمثل انعكاسًا للتوجهات الاستراتيجية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة جلاب (2013) بأن هناك علاقة ذات دلالة ارتباطية بين الإدارة الاستراتيجية مع متغيرات أخرى مثل اليقظة الريادية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في استجابات أفراد العينة بشأن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة؟" تشير النتائج التي تظهر في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء

الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التوجه الاستراتيجي إذ بلغت (-0.76) وبدرجة دلالة (0.46)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات. فالجانب التخطيطي لا يعتمد على الجنس فتجد أن اهتمامات الذكر والانثى واحد يما يتعلق بالجوانب الادارية الرئيسية كالتخطيط فالجانب الانساني لا يؤثر بها وهذه مؤشر على وجود معايير واضحة ومتفق عليها في المجالين التوجه الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التوجه الاستراتيجي إذ بلغت (-2.48) وبدرجة دلالة (0.02)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في مجالي التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي، التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية لصالح الجامعات الخاصة. ويرى الباحث ذلك قد يكون نتيجة لأن الجامعات الخاصة تركز على توجهات تصب في تطوير موقعها ورقي منافستها وتقديم خدماتها بصورة أفضل، فهي تعد مؤسسات ربحية تنظر إلى الامور من منطلق مادي كمشروع اقتصادي يقيس كافة الامور لتحقيق الربحية.

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية كما في الجدول (26) والذي أوضح أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات ولدرجة التوجه الأكاديمي الكلية. ويعزى ذلك إلى انه كلما زادت الرتبة الاكاديمية ازداد عضو هيئة التدريس عمراً وحرصاً وعلماً وتطلعاً لكل ما هو جديد من ممارسات وسلوكيات تعزز مفاهيم ومبادئ جديدة تؤثر وبشكل فعلي على العملية التعليمية ويستطيع التماس كافة الممارسات التي يكون على معرفة ودراسة بها مثل التوجه الاستراتيجي للإدارة الجامعية.

وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة إلا في مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي وكانت لصالح ذو الخدمة 1-أقل من خمس سنوات، وربما يعود ذلك إلى اختلاف خبرتهم في مجال البحث العلمي عن هم أعلى منهم في عدد سنوات الخدمة مما أثر على استجاباتهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدهدار (2006) بوجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية في مجال التوجه الاستراتيجي واختلفت معها من حيث ان نتائج هذه الدراسة أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس كما أظهرت نتائج الدراسة آفة الذكر.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في استجابات أفراد العينة بشأن درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة؟" تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة الاستراتيجية إذ بلغت (-1.64) وبدرجة دلالة (0.10)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ما عدا مجالي تصميم الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية وكانت لصالح فئة الإناث، وربما يعود ذلك إلى ان الإناث أكثر حرصاً في تحليل الواقع الداخلي والتصميم والتركيز على الكثير من التفاصيل الأخرى. واتفقت مع دراسة الدهدار (2013) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات أخرى كالمؤهل العلمي والوظيفة .

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير السلطة المشرفة، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة الاستراتيجية إذ بلغت (-2.63) وبدرجة دلالة (0.01)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في كل من مجال تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة الاستراتيجية وكانت جميعها لصالح الجامعات الخاصة. ويرى الباحث ذلك نتيجة ربما لأن الجامعات الخاصة تركز على الإدارة الاستراتيجية لتحقيق مستوى أفضل من الخدمات المقدمة مما يعود عليها بالأرباح ومواصلة شق طريقها في المنافسة بين الجامعات. واتفقت أيضا مع دراسة الدهدار (2013) بوجود فروق لصالح السلطة المشرفة ونوع الجامعة كما ورد في الدراسة الآنف ذكرها .

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية كما في الجدول (34) والذي أوضح أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات والدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية. ويعزى ذلك ربما إلى انه كلما زادت الرتبة الأكاديمية تزداد الخبرة والدراية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج في الجدول (36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (0.46) وبدرجة دلالة (0.64) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات. وربما يعود ذلك إلى ان الإدارة الاستراتيجية تعنى بمشاركة كافة العاملين في وضعها وتنفيذها مما لا يؤثر على استجابة افراد العينة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة وهبة (2008) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة كما أوردت ذلك أيضا نتائج الدراسة انفة الذكر.



## التوصيات والمقترحات

- المحافظة على مستوى اهتمام القيادات الأكاديمية بالتوجه الاستراتيجي ومجالاته وتشجيع الاهتمام وبشكل مستمر بالتحديات والمعوقات التي تحد من تطبيقها وتحفيز جميع المستويات الإدارية للمشاركة فيها لما له من أثر إيجابي على أداء الجامعات.
- الإستمرار بمتابعة التطبيق الدقيق للتوجه الاستراتيجي ومجالاته المختلفة من قبل الجهات المعنية وتخصيص موارد مالية لها الأمر الذي يساهم في تطوير منظومة التعليم الجامعي لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان استمرارية القدرة على المنافسة.
- ضرورة وضع خطط بديلة لتعزيز الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس مع القائمين على التنفيذ لوضع الضوابط التي تكفل فاعلية تحقيق الأهداف المرجوة منها، وخاصة فئة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، بالإضافة إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس بصنع القرارات، والاهتمام بالمشاركة الفعالة من كافة الكليات في الجامعة.
- إقامة ورش عمل وندوات ودورات تدريبية ومعاهد متخصصة في التدريب والتنمية والاستشارات لتوضيح ماهية الإدارة الاستراتيجية وصقل المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والعمل على تطويرها لضمان نجاح تطبيقها.
- توصي لمؤسسات التعليم العالي بضرورة تبني هذه النتائج في وضع خطط استراتيجية ذات توجهات استراتيجية متعددة.
- إجراءات دراسات مماثلة على مجتمعات خارج محافظة العاصمة عمان.
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، جمال جمعة عبد المنعم (2013). الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، 29(1): 245-377.
- أبو الوفا، جمال (2011). توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية (رؤى نقدية وإطلالة مستقبلية)، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المعنون "التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا"، المنعقد في الفترة 9 يوليو، القاهرة، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود؛ والنعيم، فهد عبد الله (2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، ط 2. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- أبو شيخة، نادر أحمد ومساعدته، ماجد عبد المهدي (2018). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية / دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18(2): 287-299.
- أبو طه، نهى أحمد (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال الأردن.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي جمال الدين محمد (2007). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الألفي، طارق أبو العطا وجوهر، صلاح الدين وجمال الدين، نادية (2013). تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، 24(94): 237-250.
- أمينة، عدنان (2012). الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، 3(3): 95-122.

البناء، رياض رشاد (2007). إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي بعنوان: **التعليم الإعدادي: تطوير وطوح من أجل المستقبل**، البحرين للفترة من 24-25 يناير 2007.

توفيق، صلاح الدين محمد (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، **مجلة كلية التربية**، 28(109):1-69.

جلاب، حسان دهش (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 15(3):42-64.

جمال أحمد جلال (2016). **مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.

الجنابي، أكرم سالم (2017). **الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة**، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الجزاوي، محمد (2018). **الإدارة الاستراتيجية والاعمال الالكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق**، ط1، لندن: E- Kutub Ltd

الحري، حذيفة إبراهيم (2015). **درجة ممارسة عميد كلية التربية الرياضية في جامعة كربلاء لمجالات الإدارة الاستراتيجية، مجلة علوم التربية الرياضية**، 8(6): 251-268.

حسنين رائد جمال (2015). **التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الازهر، كلية التربية، غزة ، فلسطين.

حسين، علي أبو بكر (2001). **القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.

الحسيني، فلاح حسن (2006). **الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

حنا، فاضل (2012). **متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق**، 2(4):59-112.

الخفاجي، نعمة عباس (2004). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم، والعمليات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خلف، محمد كريم حسني (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.

دمنهوري، زهير (2007). " توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي "، دراسة مقدمة لكلية وكالة الجامعة للتطوير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الدهدار، مروان (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية.

الديوان الملكي الهاشمي، الورقة النقاشية الملكية السابعة، السبت 15 نيسان 2017.

ذيب، هيثم عبدالله (2016). أصول التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار اليازوري للنشر.

رستم، رفعت (2004). التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، 1(1): 66-79.

الركابي، كاظم نزار، (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

زيدان، سلمان (2017). العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية

سمارة، نواف أحمد (2014). جدلية الإطار وفاعلية المضمون في التخطيط الاستراتيجي مقالة تم استرجاعها من الانترنت بتاريخ 20/12/2018.

<https://www.talabanews.net/ar/>جدلية-الإطار-وفاعلية-المضمون-في-التخطيط-

### الاستراتيجي

الشمري، أحمد مطر (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

صالح، دادل (2006). إدارة موارد بشرية مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث.

ضحاوي، بيومي والمليحي، رضا (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، القاهرة: دار الفكر العربي.

الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم الأهمية - التحديات. ط 1. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

العارف، نادية (2002). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عباسي، منتهى سليمان (2004). واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

عبد المطلب، أمل سعد (2011). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء الخبرة الأسترالية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 1(75): 106-136.

عبد الوهاب، ياسر (2014). التوجه الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، مجلة النهضة، مصر، 15(4): 61-84.

عبوي، زيد منير (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، عمان: دار المعتز.

العنبي، عالية محمد (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 1(11): 379-474.

العقيل، حمزة عبدالله ( 2014 ). الشراكة بين الجامعة والمجتمع : دراسة تحليلية ، مجلة التربية، 1(161):502-537.

العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 1، عمان: دار وائل للنشر.

عواودة، وليد والزيود، حسين (2015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة ال البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 21(1): 313-358.

عوض، محمد أحمد (2001). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

فهمي، محمد سيف الدين (2008). التخطيط التعليمي - أسسه - وأساليبه ومشكلاته، القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

القحطاني، فيصل محمد (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.

محمد، محمد هاني (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان: دار المعترف.

مرسي، نبيل محمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي.

مطاوع، وسامة مصطفى ومرسي، نوال حلمي (2014). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 17(50): 233-306.

المطيري، نواف بن بجاد (2017). انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات على أداء المنظمات التربوية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 5 (18):507-542

المعاينة، إيمان عبد الكريم (2013). أثر التوجه الإستراتيجي على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية السودانية والأردنية من وجهة نظر العاملين بها: دراسة مقارنة، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

المغربي، عبد الحميد (2004). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامية للبحوث والتدريب: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر

مقراش، فوزية (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.

المقطوف، عبد الله فتحي علي (2013). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها: دراسة حالة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، كلية العلوم التربوية، الأردن.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية(2007). آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ط2: القاهرة المؤتمر العربي الدولي بعنوان " التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء التحديات والتحولت العالمية"، الفترة ما بين (2-3 مايو 2018) الزرقاء: جامعة الزرقاء تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ 2018/12/20 رابط: <http://zu.edu.jo/ar>

المؤتمر العربي لضمان جودة التعليم العالي، الدورة الرابعة، جامعة الزرقاء 1-3 أبريل 2014. نشوان، يعقوب (2004). إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي الفتوح، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الهاشمي، أحمد شهاب محمد (2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الاعمال، الأردن.

وزارة التعليم العالي، (2015). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي تم استرجاعه من الإنترنت بتاريخ 2019/3/2. <http://www.mohe.gov.jo/ar/Documents/plan-2015-2018-1.pdf>

وزارة التعليم العالي، (2018). قانون الجامعات الأردنية. تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ 2019/2/21 <http://mohe.gov.jo/ar/GovPapers/18-2018.pdf>

وهبة، هاني عبد الكريم (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. ياسين، سعد غالب(2010). الإدارة الاستراتيجية. ط 1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

## ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Abdul Kadir, N (2012), **Strategy Management Process in Higher Education: A Case Study on a Malasyan Public University** , (ph. d), Norwich Business School, Faculty of Social Scienes, University of East Anglia.
- Augustyniak , L,(2015) , **An Exploration of Strategic Planning Perspectives and Processes within Community Colleges Identified as Being Distinctive in Their Strategic Planning Practices** (Ph.D.), Educational Leadership, Research and Technology, Western Michigan University
- Cadogan, J. (2012). International marketing, strategic orientations and business success. **International Marketing Review**, 29(4), 340-348
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2011). **Project-based organizing and strategic management**. Bingley: Emerald.
- Ginter, P., Swayne, L., & Duncan, W. (2005). **Strategic management of health care organizations**. Oxford: Blackwell.
- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. **Technological Forecasting and Social Change**, 76 (5), 644-651
- ILembe, W., & Were, S. (2014). Challenges affecting implementation of strategic planning in management of secondary schools in Kimbu County. **International Journal of Social Sciences Management & Entrepreneurship**, 1(2), 121–140.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). **Exploring corporate strategy**. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. **Journal of Business Strategy**, 32(2), 21-28
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). **Strategic management**. Oxford: Oxford University Press.
- Mathooko, f., Martin O. (2015) “Porter’s Five Competitive Forces Framework and Other Factors That Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public



- Universities in Kenya.” **International Journal of Educational Management**, 29(3)334–354
- Mosadeghrad, A.M. (2015), **Essentials of Healthcare Organization and Management**, Dibagran Publishing, Tehran
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success\*. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. **International Journal of Educational Management**, 31(1), 62-75.
- Persson, A, (2007), **Strategic Management of Higher Education Enterprises**, (Master’s Thesis), Department of Management and Engineering Industrial Economics, Linköping University.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2005). **Administration**. México: Pearson Education.
- Shattock, M. (2003). **Managing successful universities**.UK: McGraw-Hill International
- Slater, S., & Olson, E. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, 22(11), 1055-1067.
- Sterk, Troy, (2011), **the use of task forces for university governance and strategic planning** (Ph.D.) Seattle university.
- Stukalina, Y. (2015) Management of higher education institutions: Searching for the ways to gain competitive advantage. **Economics and Culture**, 12, 87-98.
- Stukalina, Y.(2014).Strategic management of higher education institutions. **Management of Organizations: Systematic Research**, 70(70), 79-90.
- Wheelen, t & hunger, j, (2012), **strategic management and business policy**, New Jersey: Pearson prentice hall.

## الملحقات

## ملحق (1)



التخصص: إدارة وقيادة تربوية  
العام الجامعي: 2019

كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج  
الفصل الدراسي: الأول

تحكيم استبانة

حضرة الاستاذة/الدكتورة/السيدة/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يعد الباحث رسالة ماجستير بعنوان: التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات. ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات. أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، على النحو الآتي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

إسم الباحث: فادي عبد الرزاق الطيطي

إسم المشرف: د خالد الحمادين

	الإسم
	الرتبة الأكاديمية وتاريخها
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة/الكلية)

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

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

عدد سنوات الخدمة: ( ) 1 - أقل من 5 سنوات ( ) 5- أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر.

\* أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة:

القسم الثاني: استبانة التوجه الاستراتيجي:

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم
	غير منتهية	منتهية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	
<b>(1) مجال: التوجه الاستراتيجي نحو الريادة</b>							
							1. يتبنى الأفكار الابتكارية التي يعرضها العاملون من أجل تطوير العمل.
							2. يخصص ميزانية لتشجيع الإبداع.
							3. يطور الهيكل التنظيمي بشكل مستمر ليتكيف مع التطورات المحيطة.
							4. يدعم أنشطة التعليم والتعلم داخل الجامعة وخارجها من خلال القيام بأنشطة لم تكن متاحة من قبل.
							5. يزود أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بالمهارات المناسبة في استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال التعليم.
							6. يضع الية لدمج الأفكار الإبداعية في سياق المنظومة التعليمية.
							7. ينظر للعاملين على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وتفعيل الاستفادة منها.
							8. يبحث عن مستفيدين جدد بشكل مستمر.

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم
	غير متمنية	متمنية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	
<b>(2) مجال: التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية</b>							
							9. يدرس احتياجات المجتمع المستقبلية ويخطط لتلبيتها.
							10 يتواصل مع المجتمع من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية.
							11 يخصص موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ أنشطة تخص المجتمع المحلي.
							12 يشجع على الربط بين نوعية الأبحاث ومشاكل المجتمع المحلي.
							13 يطور برامج تؤهل خريجين مدربين بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير الأهداف.
							14 تشجيع الاعمال التطوعية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي.
<b>(3) التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي</b>							
							15 يوفر حوافز ومكافآت مادية ومعنوية للإنجازات البحثية المتميزة.
							16 يوفر مرافق ومختبرات مجهزة بأحدث الوسائل والمعدات والتقنيات الداعمة للبحث العلمي.
							17 التخطيط للبحث العلمي: تنفيذه، نشره، ربطه بمجالات الخدمات والإنتاج، ...).
							18 يطور بيئة عالية الجودة معينة على البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.
							19 يوفر قواعد بيانات ومكتبات إلكترونية متجددة.
							20 يشجع حضور ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في ورش العمل والمؤتمرات والندوات العلمية التخصصية.
							21 يدعم مراكز متخصصة للخدمات الطلابية والبحث العلمي كمراكز تحليل المعلومات، والمكاتب الاستشارية للبحوث المتخصصة والبيئية.

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يتبنى سياسة الانفتاح المعرفي مع مراكز البحوث العالمية من خلال الشبكات الافتراضية والمنتجات البحثية.	22
							إعادة صياغة المقررات الدراسية والتدريبية الخاص بمناهج البحث العلمي الحديثة وأساليبه بما يتواءم والتوجهات العالمية.	23
							تحديد الفجوة البحثية المرتبطة بأدوار الجامعات في ضوء احتياجات المجتمع.	24
							يوفر للجامعة التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في نشر المعرفة.	25
							يستثمر وسائل الاعلام المختلفة في نشر المعرفة وتداولها.	26
<b>(4) التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي</b>								
							يعمل على نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعة.	27
							يحدد مستوى الأداء الأكاديمي ومدى تمثيه مع الأهداف العامة للجامعة والمهام التي تقوم بها والخطط التي وضعت لأجلها.	28
							يقف على العقبان التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة والخطط الموضوعية والعمل على توفير أساليب إشباع حاجات الجامعة.	29
							يساعد في وضع خطط الاعتماد الأكاديمية في ضوء معايير ضبط الجودة.	30
							يشعر العاملين بالجامعة بأنهم يشاركون فعليا في إدارتها واتخاذ القرارات المتعلقة بمسار العمل فيها.	31
							ينسق بين جميع الوحدات والأقسام لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.	32
							يقدم توصيات ومقترحات لتوكيد الجودة الشاملة والاعتماد لأقسام الجامعة ووحداتها.	33

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>(5) مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي</b>								
								34 اعتماد مقررات دراسية معاصرة تتماشى مع احتياجات سوق العمل.
								35 إنشاء مختبرات وورش عمل لربط الجانب النظري بالجانب العملي في ضوء احتياجات سوق العمل وخطط التنمية.
								36 تحديث اليات تقويم الطلبة.
								37 تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق استراتيجيات التدريس المعاصرة.
								38 يتبنى برنامج لتبادل أعضاء هيئة التدريس لتبادل وتعزيز الخبرات المهنية والعلمية.
								39 تصميم برامج لبناء قدرات الطلبة على التفكير العلمي.

### القسم الثالث: درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>(1) مجال: تصميم الاستراتيجية</b>								
								1. يضع رؤية تتسم بالوضوح والبساطة تستشرق افاق المستقبل اخذاً في الاعتبار الوضع الحالي للجامعة.
								2. يضع رؤية قابلة للقياس لمقدرة التقدم الذي تحرزه الجامعة.
								3. يضع رؤية تطمح الى انجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.
								4. يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة الجامعة.
								5. يصوغ رسالة تتسجم مع الغايات والاهداف الاستراتيجية.

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير متتمية	متتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
								6. يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة رئاسة الجامعة، وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً.
								7. يضع اهدافا قابله للقياس الكمي والوصفي.
								8. يشرك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في صياغة الاهداف والغايات.
								9. يضع اهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع.
								10. يضع اهداف تحفز العاملين على الاداء المتميز.
<b>(2) مجال: تحليل البيئة الخارجية</b>								
								11. يدرس الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع.
								12. يدرس نماذج السلوك ودوافع الانجاز لدى افراد المجتمع.
								13. يدرس علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات التربوية الأخرى.
								14. يدرس العوامل الاقتصادية في المجتمع ومدى تأثيرها على الجامعة.
								15. يدرس التغيرات والاحداث التكنولوجية ومدى تأثيرها على الجامعة.
								16. يدرس التوزيع السكاني في المنطقة.
								17. لديه القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
								18. يهتم بالكشف على الفرص التي يمكن استثمارها.
								19. يهتم بالكشف عن التهديدات والمخاطر التي يمكن ان تؤثر على الجامعة.
								20. يهتم بالتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها الجامعة.
								21. يحلل العوامل السياسية ويحدد اثارها على الجامعة.



الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير متتمية	متتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>(3) مجال: تحليل البيئة الداخلية</b>								
								22. يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في الجامعة.
								23. يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الجامعة.
								24. يشكل لجان لدراسة مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الجامعة.
								25. يهتم بدراسة مدى توافر نظم ادارية في الجامعة.
								26. يهتم بتوفر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات العملية التعليمية التعليمية.
								27. يدرس مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات.
								28. يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
								29. يتحسس حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ويسعى لتلبيتها.
<b>(4) مجال تنفيذ الاستراتيجية</b>								
								30. يضع السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
								31. ينسق بين الاعضاء اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
								32. يحدد للعاملين معايير الاداء المناسب سواء كانت كمية او نوعية.
								33. يضع نظام للمكافأة التحفيز يرتبط بمقدار الانجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية.
								34. يحل جميع التداخلات القائمة بين المجالات والانشطة الوظيفية المختلفة بما يتناسب ومتطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
								35. يضع برامج زمنية سنوية وفصلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
<b>(5) مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية</b>								
								36. يراجع أسباب اختيار الاستراتيجية الحالية
								37. يحدد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تدعو إلى تغيير الاستراتيجية.

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	
							38. يعيد تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.
							39. يعيد تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.
							40. يحدد معايير ومقاييس الأداء.
							41. يضع الية رسمية ومعرفية لتصحيح الانحرافات
							42. يستفيد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية

### أسماء المحكمين

الرقم	المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ. د عايش محمود زيتون	مناهج واساليب تدريس العلوم	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د رياض بدري سترك	تخطيط تربوي	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د أحمد فتحي أبو كريم	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د عمر محمد الخرابشة	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	أ. د أحمد حسن العياصرة	مناهج وطرق التدريس	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
6	د. أمجد محمود درادكة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. محمد عبد الرحمن الشقيرات	علم نفس	الجامعة الأردنية
8	د. أحمد عيسى داوود	مناهج وطرق تدريس التربية الاجتماعية	جامعة الزرقاء الخاصة
9	د. معن نصرأوين	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية
10	د. حسين موسى العساف	إدارة تربوية	معهد الإدارة العامة
11	د. عبد الله مسلم الكساسبة	لغة عربية	جامعة مؤتة سابقا
12	د. هاني الحراحشة	إدارة أعمال	معهد الإدارة العامة
13	د. تسنيم الفلاح	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
14	د. غازي مرسال طاشمان	مناهج وأساليب تدريس دراسات اجتماعية	جامعة الإسراء
15	د. محمد أحمد عبد القادر	إدارة أعمال	جامعة الإسراء

## ملحق (3)



أداة الدراسة بصورتها النهائية

الاستبانة بصيغتها النهائية

الأستاذ الدكتور/الدكتور عميد الكلية..... المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. ويستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة. شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في ملئ فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها، لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: فادي عبد الرزاق عمر الطيطي

## القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة ( √ ) في المكان المناسب الذي يمثل البيانات الشخصية الخاصة بكم.

البيانات الأولية :

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

السلطة المشرفة: ( ) حكومية ( ) خاصة

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

سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

## القسم الثاني: استبانة درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رئيس الجامعة

أرجو التكرم بوضع إشارة ( √ ) في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
					غير متوفرة
<b>المجال الأول: التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي</b>					
1	يحث على تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق استراتيجيات التدريس المعاصرة.				
2	يوعز بإنشاء برامج لتبادل أعضاء هيئة لتعزيز الخبرات المهنية.				
3	يشجع تصميم برامج لبناء قدرات الطلبة على التفكير العلمي.				
4	يوفر بيئة تعليمية ذات بعد إنساني.				
5	يشجع على التعلم الذاتي.				
6	يوعز بتحديث آليات تقييم الطلبة.				

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
<b>المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي</b>						
					يدعو رئيس الجامعة لتوفير بيئة مجهزة بأحدث الوسائل الداعمة للبحث العلمي.	7
					يخصص حوافز للإنجازات البحثية المتميزة.	8
					يوعز بتوفير قواعد بيانات الكترونية متجددة من محركات بحث متخصصة في الأبحاث العلمية مثل EBSCO و Emerald	9
					يحث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التخصصية.	10
					يساهم في تحديد الفجوة البحثية المرتبطة بأدوار الجامعات في ضوء احتياجات المجتمع.	11
					يتبنى برامج للتوعية بتشريعات البحث العلمي.	12
					يستثمر وسائل الاعلام المختلفة في نشر المعرفة.	13
<b>المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية</b>						
					يخطط رئيس الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع المستقبلية.	14
					يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة الاجتماعية.	15
					يخصص موازنة خاصة لتنفيذ أنشطة تخص المجتمع المحلي.	16
					يشجع على ربط الأبحاث بمشكلات المجتمع المحلي.	17
					يتبنى برامج لتأهيل خريجين مدربين بما يتناسب وسوق العمل.	18
					يشجع الأعمال التطوعية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي.	19

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
<b>المجال الرابع: التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع</b>						
					يتبنى رئيس الجامعة الأفكار الابتكارية التي يعرضها العاملون من أجل تطوير العمل.	20
					يدعم أنشطة التعليم داخل الجامعة من خلال القيام بأنشطة لم تكن متاحة من قبل.	21
					يحث أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال التعليم.	22
					ينظر إلى العاملين على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وتفعيل الاستفادة منها.	23
					يدعو لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الريادة الأكاديمية بشكل مستمر.	24
<b>المجال الخامس: التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي</b>						
					يساهم رئيس الجامعة في نشر ثقافة الجودة في الجامعة.	25
					يحدد مدى تمشي مستوى الأداء الأكاديمي مع الأهداف العامة للجامعة.	26
					يقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة.	27
					يساهم في وضع خطط الاعتماد الأكاديمية في ضوء معايير ضبط الجودة.	28
					يُشعر العاملين في الجامعة بأنهم يشاركون فعليا في إدارتها.	29
					ينسق بين جميع الوحدات والأقسام لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.	30
					يقدم توصيات لتوكيد الجودة الشاملة لأقسام الجامعة.	31

القسم الثالث: درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى رئيس الجامعة

أرجو التكرم بوضع إشارة ( √ ) مكان في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
<b>المجال الأول: تصميم الاستراتيجية</b>						
1	يضع رئيس الجامعة رؤية تتسم بالوضوح والبساطة تستشرك آفاق المستقبل.					
2	يضع رؤية قابلة للقياس لمقدرة التقدم الذي تحرزه الجامعة.					
3	يضع رؤية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.					
4	يصوغ رسالة الجامعة بدقة تعبر عن فلسفة رئاسة الجامعة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً.					
5	يضع أهدافاً قابلة للقياس.					
6	يُشرك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في صياغة الأهداف.					
7	يضع أهدافاً تتوافق مع احتياجات المجتمع.					
8	يضع أهدافاً تحفز العاملين على الأداء المتميز.					
9	يضع أهدافاً منسجمة مع القيم السائدة في المجتمع.					
<b>المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية</b>						
10	يحلل رئيس الجامعة الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع.					
11	يدرس علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات التربوية الأخرى.					
12	يدرس مدى تأثير العوامل الاقتصادية في المجتمع على الجامعة.					
13	يدرس مدى تأثير التغيرات والاحداث التكنولوجية على الجامعة.					
14	يهتم بالكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها.					



درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر في الجامعة.	15
					يهتم بالتعرف إلى العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تواجه الجامعة.	16
					يحدد تأثير العوامل السياسية على الجامعة.	17
<b>المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية</b>						
					يهتم رئيس الجامعة بإظهار مصادر القوة في الجامعة.	18
					يهتم بإظهار مصادر الضعف في الجامعة.	19
					يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الجامعة.	20
					يشكل لجانا لدراسة مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الجامعة.	21
					يدرس مدى توافر نظم إدارية في الجامعة.	22
					يوفر قاعدة بيانات للمعلومات المرتبطة بمدخلات العملية التعليمية التعليمية.	23
					يوصي بدراسة كفاءة مرافق الجامعة.	24
					يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	25
					يتحسس حاجات العاملين ويسعى لتلبيتها.	26
<b>المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية</b>						
					يضع رئيس الجامعة السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	27
					ينسق بين الأعضاء في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	28
					يحدد للعاملين معايير الأداء المناسب.	29
					يضع برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	30
<b>المجال الخامس: التقويم والرقابة الاستراتيجية</b>						
					يراجع رئيس الجامعة أسباب اختيار الاستراتيجية الحالية.	31
					يحدد العوامل التي قد تدعو إلى تغيير الاستراتيجية.	32
					يعيد تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.	33
					يعيد تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.	34
					يحدد معايير مقاييس الأداء.	35
					يستفيد من نتائج التقويم في بناء الخطط المستقبلية.	36

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: درخ / 22 / 1004  
التاريخ: 13 / 02 / 2019

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم  
وزير التعليم العالي والبحث العلمي  
عمان \_ المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالب فادي عبدالرزاق عمر الطيطي يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " التوجه الإستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليه الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

11.2.2019

أ.د. محمد محمود الحيلمة



## ملحق (5)

## كتاب تسهيل المهمة من وزارة التعليم العالي للجامعات الحكومية



الرقم ..... ٣٦٤ / ٢٠١٩  
التاريخ ٩ شباط الأخرى، ١٤٤٠  
الموافق ٢٠١٩ / ٢ / ١٤

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية  
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الألمانية الأردنية

الموضوع: تسهيل مهمة  
السيد (فادي الطيبي)

تحية طيبة، وبعد،

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د ر/خ/٢٢/١٠٠٤ تاريخ ٢٠١٩/٢/١٣، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "فادي عبد الرزاق عمر الطيبي" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراسته لدرجة الماجستير بعنوان "التوجه الإستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات".

أرجو التكرم بالاطلاع، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة السيد "فادي عبد الرزاق عمر الطيبي" في جامعتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي  
عموري طهيشات

نسخة :-  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط  
رئيس قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي  
٢٠١٩/٧/١٤

لهذا

أ/ر



## ملحق (7)

## البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم : 257 /2019/98  
التاريخ : 2019/03/26

إلى من يهمله الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحث فادي عبد الرازق عمر الطيطي / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحه البراءة البحثية للعنوان التالي :  
(التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة  
الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات)  
يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2019/03/26.  
علماً بأن قاعدة البيانات تحتوي العنوان التالي وهو الأقرب للعنوان المطلوب  
- القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

د. نشروان طه

ن.م