

درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات  
الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية  
من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

**Degree of Practicing Strategic Management Among  
Colleges Deans at Private Jordanian Universities In The  
Capital (Amman) Governorate and Its Relation to  
Competitive Advantage From the Department Heads'  
and Teaching staff's points of view.**

إعداد

أمل صلاح الحارون

إشراف

الاستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

## تفويض

أنا أمل صلاح الحارون، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: أمل صلاح الحارون.

التاريخ: 2019 / 06 / 16.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية".  
للباحثة: أمل صلاح عبدالرحيم الحارون.

وأجيزت بتاريخ: 03 / 06 / 2019.

### أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً ومشرفاً	أ. د رياض بدري سترك
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً	د. حمزة عبدالفتاح العساف
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً خارجياً	أ. د عمر محمد الخرابشة

## شُكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السماوات وملء الأرض، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد ولا تحصى، أحمذك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى من رعاني طالبًا، ومعدًا لهذا البحث أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور رياض ستراك، الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث مذ كان الموضوع عنوانًا وفكرةً إلى أن صار رسالةً وبحثًا. فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى لجنة المناقشة الذين لم يتأنوا لحظة تقديم النصائح المفيدة لرسالتني.

وفي النهاية يسرني أن أقدم بجزيل الشكر إلى كل زملائي ولأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدًا في مساعدتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

أمل صلاح الحارون

## الإهداء

إلى أمي، أول من علمتني أن أخط بالحياة .. وزرعت في نفسي الصبر والتسامح .. إلى قلبها الأبيض المليء بالحب بجميع الأوقات والحالات .. وحصنها الدافئ الذي يرجعني طفلة من جديد .. إلى أقرب رفيقة لدربي ...

إلى أبي .. رجلي الأول .. وبطلي الوحيد .. قدوتي واعتزازي وشموخي .. إلى الأمن والأمان .. إلى أحن وأطيب الرجال في هذا الكون ... "صلاح"

إلى ملجئي وملاذي، إلى أحن رجل بالدنيا، إلى سندي في هذه الحياة، إلى الحب الذي لن يموت .. إلى الأقرب إلى قلبي دائماً، إلى ملهمي ومشجعي دائماً .. إلى زوجي " مهند "

إلى عمتي وأبناء وبنات عائلتي الصغيرة .. أحفادنا الصغار الذين يهبونا العمر المتجدد .. والنظرة المشرقة للحياة .. وروح عائلتنا الجميلة ..

إلى عائلتي الكبيرة .. زملاءً .. أصدقاءً .. وأحبةً .. الذين يمنحوني الأمل من جديد ..

منكم بدأت .. وإليكم أعود

إليكم أهدي عملي الصغير

الباحثة

أمل الحارون

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الملحقات .....
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة .....
4	مشكلة الدراسة .....
5	أهداف الدراسة وأسئلتها .....
6	أهمية الدراسة .....
7	حدود الدراسة .....
8	محددات الدراسة .....
8	تعريفات المصطلحات .....
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
12	الأدب النظري .....
27	الدراسات السابقة .....
33	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
36	منهج الدراسة .....
36	مجتمع الدراسة .....
37	عينة الدراسة .....
38	أداتا الدراسة .....

38	.....	صدق أدواتي الدراسة
42	.....	ثبات أدواتي الدراسة
44	.....	متغيرات الدراسة
44	.....	المعالجة الإحصائية
45	.....	إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	.....	نتيجة السؤال الأول
55	.....	نتيجة السؤال الثاني
62	.....	نتيجة السؤال الثالث
63	.....	نتيجة السؤال الرابع
68	.....	نتيجة السؤال الخامس

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

74	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
79	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
83	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
84	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
86	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

#### المراجع

88	.....	المراجع العربية
92	.....	المراجع الأجنبية
94	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان حسب الجنس.	36
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	37
3-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	39
4-3	مصنوفة معاملات الارتباط لأبعاد الإدارة الاستراتيجية.	40
5-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة توافر الميزة التنافسية.	41
6-3	مصنوفة معاملات الارتباط لمجالات الميزة التنافسية.	42
7-3	معاملات ثبات استبانة الإدارة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	43
8-4	معاملات ثبات استبانة الميزة التنافسية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	43
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	48
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال صياغة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.	49
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً.	51
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.	53



54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً.	13-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً.	14-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الجودة مرتبة تنازلياً.	15-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال المرونة مرتبة تنازلياً.	16-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال التمايز مرتبة تنازلياً.	17-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الاستجابة مرتبة تنازلياً.	18-4
62	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	19-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	20-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية.	21-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	22-4
67	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	23-4
68	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	24-4

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	25-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية.	26-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	27-4
71	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	28-4
72	اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر الميزة التنافسية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	29-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
96	الاستبانتان بصورتها الأولية.	1
102	قائمة بأسماء المحكمين للاستباننتين.	2
103	الاستبانتان بصورتها النهائية.	3
108	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط الى التعليم العالي	4
109	كتاب تسهيل المهمة من التعليم العالي إلى الجامعات	5
110	البراءة البحثية	6

درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة  
في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء  
الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

أمل صلاح الحارون

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

ولغرض تحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لدراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة والتنافسية وتم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع جامعات وهي جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة، وجامعة الإسراء، وجامعة البترا. وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاربع وكان عددهم (269) رؤساء أقسام وعضو هيئة تدريس. طورت الباحثة استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات، والثانية لقياس درجة توافر الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة وتم التحقق من صدق وثبات الأدوات وقد بينت النتائج أنّ الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات للإدارة الاستراتيجية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.13) وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً، وأن درجة توافر الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.18)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين كافة أبعاد الأدوات. وكما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولسنوات الخدمة وكانت لصالح أقل من 5 سنوات، وتخصص

الكلية لصالح الكليات العلمية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكان لصالح ذوي الخدمة 10 سنوات وأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس والكلية.

أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة وضع خطط بديلة لتعزيز الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس مع القائمين على التنفيذ لوضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوه منها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الجامعات الخاصة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام.

**Strategic Management among Colleges Deans at Private Jordanian Universities in Capital (Amman) Governorate and its Relation to Competitive Advantage From the Department Heads' and Teaching Staff's points of view.**

**Prepared by**

**Amal Salah Al Haroun**

**Supervised by**

**Prof. Riadh Bdry Strak**

**Abstract**

This study aimed at identifying the degree of Strategic Management among Colleges Deans at Private Jordanian Universities in Capital (Amman) Governorate and its Relation to Competitive Advantage from the Department Heads and Faculty Members' points of view.

In order to achieve this goal, a random sample consisting of four Universities- Middle East University, Al-Zaytoonah University, Al-Isra University, and Petra University -was selected. A random sample was taken from the faculty member of the four Universities, there were (269) faculty members. The researcher distributed two questionnaires; the first one was for measuring the degree of Strategic Management in the Colleges Deans, while the second one was created to measure the degree of Competitive Advantage , both tools was verified. The results showed that the total degree of practicing Strategic Management among Colleges Deans was high where the arithmetic mean was (4.13), All dimensions of the tool were also at a high level, and the level of the availability of Competitive Advantage was high with a mean (4.18), Also as a result, there was a positive correlation between the practicing Strategic Management and the degree of availability of Competitive Advantage, as well as a positive relationship between all dimensions of both tools. As there are statistically significant differences in the practice of Strategic Management due to the gender variable and to the benefit of males, the years service for the category of "under 5 years" and the specialization of the college for the benefit of the scientific faculties.

There were statistically significant differences in the degree of Competitive Advantage attributed to the year service. It was in favor of the category "over 10 years",

and the absence of differences of statistical significance due to the faculty and gender variable.

The study recommended a number of recommendations; the most important one was developing alternative plans to strengthen strategic Mangement at the Higher Education Institutions with the participation of faculty members and the responsables to achieve the desired objective.

**Keywords: Strategic Management, Competitive Advantage, Private Universities, Colleges Deans, Department Heads and Teaching Staff.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تبنى المجتمعات القوية المتماسكة المكتفية ذاتياً بالعلم، فتكون معتمدة على نفسها في تعليم أبنائها للحصول على جيلٍ متعلمٍ واعٍ ومتقنٍ، يستطيع التقدم بالمجتمع اقتصادياً وصناعياً وحضارياً، والعلم جزء من حضارة المجتمع وهي الوسيلة الأولى للتغلب على المشاكل التي تواجهه، ويؤدي التعليم دوراً محورياً في حياة وثقافة المجتمع الأردني، وقد ساهم نظام التعليم ومؤسساته بشكل كبير في تطوير التعليم في الأردن.

ويمثل التعليم العالي أحد أهم هذه المؤسسات، والذي يُعد من أهم المكونات الرئيسية لنهضة المجتمعات، فقد أصبح للتعليم العالي أهمية بارزة لدى الدول ومن أولوياتها كمحور رئيس في التنمية المجتمعية، كونه يمثل القاعدة الرئيسية في إنتاج المعرفة واستخدامها، والدور الذي يمارسه في الاقتصاد الوطني، لما له من تأثيرات في المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إضافةً للدور الذي أصبح يمارسه على المستوى الدولي (الصادقي، 2014).

ويتمثل التعليم العالي بالجامعات والكليات والمعاهد وهي مؤسسات تربوية لها هيكل تنظيمي يتكون بدايةً من مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الذين تناط لهم الأعمال الإدارية التي تتضمن الشؤون العلمية والإدارية والمالية بمختلف الكليات، وأعضاء الهيئة التدريسية (وزارة التعليم العالي، 2018).

ونظراً للتزايد الكمي المتسارع في عدد الجامعات الخاصة، ونظراً إلى برامجها المطروحة؛ وإلى سياسات التسعير، وطرق الاستقطاب، فإن كل جامعة معنية بتسويق نفسها، ومنافسة غيرها،

وحيازة أولوية السبق في تحقيق جودة مخرجاتها، وتميزها والارتقاء بها إلى المستويات الدولية، بحسب الاستطاعة، ولن يتم هذا التميز والسبق إلا برسم سياسة تعمل الجامعة على تحقيقها.

وقد أشار كل منكوافيني (Kufaine, 2014) وجينيفر (Jennifer, 2015) أن على الجامعات السعي نحو الميزة التنافسيّة، وتجديد نفسها باستمرار، ولا تبقى رهينة ميزة تنافسية آنية يسهل تقليدها، وبالتالي تكون ميزة تنافسيّة مؤقتة، وتندثر مع مرور الوقت، حيث تعد الميزة التنافسية بمثابة سلاح لمواجهة تحديات السوق، والمؤسسات المحيطة، وأنها معيارٌ لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها، لكونها مميزةً بنماذج منفردة يصعب تقليدها، كما أنّها تُحدّد مدى توافر عناصر النجاح مقارنةً بالمنافسين، وأن هذا النجاح يكون طويل الأمد.

ولتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية لا سيما الخاصة منها لا بد من توافر عدة مصادر أهمها الموارد المادية والبشرية، والإمكانات التنظيمية. حيث أنّ الموارد المادية للمؤسسة يمكن أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروطٍ خاصّةٍ تتيح لها تقديم خدماتٍ مميزةٍ، وبتكلفةٍ أقل من الآخرين. أما بالنسبة للموارد البشرية فإنّ العديد من المؤسسات يعزى نجاحها إلى ما تمتلكه من مهاراتٍ وقدراتٍ بشريّةٍ.

أما مصدر الإمكانات التنظيميّة فإنّها تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها، وأفرادها بطريقةٍ تحقق التميز الذي يصعب على الآخرين تقليده، ويتسم بمسارات، ورؤية واضحة من خلال ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية (قطناني، 2016).

ولكي تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تتنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بإداراتها التي تؤثر في التميز بخدماتها لضمان رضا عملائها، ولتحقيق ميزة تنافسيه. فالإدارة الاستراتيجية تسهم في تجاوز المشاكل، والتحديات، وتوفير الأمن، والاستقرار وتسهم في

تحقيق مزايا تنافسية تدخل الجامعة في رتب متقدمة من التطور، والابتكار، من خلال تحديد رسالتها، وفق رؤية واضحة، وخطط مدروسة، وإدارة استراتيجية فعالة.

### مشكلة الدراسة

في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها الجامعات ومع تزايد المتطلبات كالحاجة للتوسع لاستيعاب تزايد أعداد الطلبة، والقدرة على التعامل مع التعقيدات الإدارية المعاصرة، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات، والسعي إلى البقاء والنمو في السوق، وتزايد المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، فتنزايد الضغوط لدى هذه الجامعات لتفعيل خططها، ورؤيتها، ومسيرة طريقها، والعمل على تقليل المخاطر المحتمل تعرض الجامعة لها، كون الوضع الراهن، والطلب الكبير على الجامعات، يتطلب الدقة المتناهية في إدارة الجامعة، لذا لقيت الإدارة الاستراتيجية اهتماماً كبيراً من القيادات التربوية، ونجحت العديد من الجامعات في الدخول إلى التنافسية العالمية من خلال استخدامها الإدارة الاستراتيجية في إدارة الجامعة.

وفي الأردن حظي موضوع الإدارة الاستراتيجية في إدارة الجامعات الخاصة اهتمام الباحثين، وفي دراسة تحليلية أجرتها المحاسنة (2016) للإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية تبين أن هناك هدر في الإمكانيات والموارد المتاحة في الجامعات، وعدم الالتفات لها كما أنّ الخطط الاستراتيجية ليست ضمن المستوى المطلوب، ولا زالت بحاجة إلى تطوير في خططها التي تنتهجها في إدارتها، مما يستدعي من هذه الجامعات تطوير، وتدريب كوادرها الإدارية نحو الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما أوصت به دراسة البطاينة والهزيمة (2014)، وأبو ليلي (2016). وكما أكدت دراسة كل من بني عطا (2014) على أن الإدارات التي تتبع سياسات واضحة بعيدة المدى لتضمن تحقيق المطلوب أمام انفتاح الجامعات على الأسواق العالمية، وسعيها للبقاء والنمو كي تصل إلى مستويات من التنافسية بين نظيراتها من الجامعات من خلال تبني استراتيجيات، وخطط

واضحة في إدارتها للجامعة لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي، كما وجاء في المؤتمر الدولي للإدارة والتخطيط-عمان-الأردن (2018) أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في تطور السلوك وتسهم في بناء قاعدة أساسية لقياس الأداء، والتواصل مع الأحداث السريعة، وتزود بقاعدة جيدة للوظائف الإدارية، وتحديد المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتق أي موظف، وفي النهاية تساعد في توصيل الرسالة، والأهداف، والغايات، والاستراتيجيات، والخطط التشغيلية للمؤسسة. كما أكدت دراسة حسين (2014) على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الجامعة.

ومن خلال قراءات الباحثة وبحثها في هذا الموضوع، رأت أن هناك اشكاليات مختلفة حول قضايا العمل الاستراتيجي، وذلك بدءاً من الإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق الميزة التنافسية، مما دفعها إلى إجراء دراسة بهدف استقصاء المفاهيم المختلفة بالإدارة الاستراتيجية، ودورها في تحقيق فاعلية العمل المؤسسي تحقيقاً للميزة التنافسية.

### أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. ولتحقيق هذا الهدف تمت الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية؟

**السؤال الثاني:** ما درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية بينمتوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات باختلاف (الجنس، وسنوات الخدمة، والكلية)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات باختلاف (الجنس، وسنوات الخدمة، والكلية)؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من ناحيتين:

**الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة النظرية بشكل رئيس في محاولة التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة تحديداً، ودورها الواضح في دخول الجامعات في التنافسية العالمية، ومن ثم التركيز على الفاعلية التي تؤديها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وإحداث جودة في الأداء المطلوب بناءً على أسس علمية، وسياسيات تخطيطية استراتيجية واضحة من حيث تحليل البيئة لرفع جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الخاصة، وتحقيقاً لأهداف والغايات، ومعرفة النتائج التي تظهر من ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة الجامعات المتمثلة في عمداء الكليات.

**الأهمية التطبيقية:** قد تفيد نتائج الدراسة الإداريين في وزارة التعليم العالي والجامعات الخاصة وفي مقدمتهم مجلس التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، بالتعرف إلى مشكلات الجامعات

ومشكلات التنافسية ومحاولة تفاديها. كما قد تفيد واضعي السياسات التربوية لأنظمة التعليم العالي. وقد تفيد رؤساء الجامعات وقياداتها بمحاولتهم التخطيط اللامركزي من خلال اطلاعهم على أوضاع جامعاتهم وتصويبها، كما يكمن تلخيص أهمية الدراسة التطبيقية في النقاط الآتية:

- 1- يؤمل أنتفيد نتائج الدراسة في الكشف عن العوامل التي تؤثر في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بحيث تتمكن إدارات الجامعات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور.
- 2- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في زيادة اهتمام إدارات الجامعات المتمثلة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع التعاملات الإدارية والاكاديمية من أجل تطوير المهمات الإدارية والاكاديمية المختلفة، وتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث، ودراسات أخرى في الجامعات الحكومية بما توفره من أدب نظري، ودراسات سابقة ذات صلة، وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.
- 4- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في الاستفادة من وضع أسس وتعليمات جديدة لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- الحد الموضوعي: الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التابعة للجامعات الأردنية الخاصة.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة ومنها: (جامعة الشرق الأوسط،

جامعة الإسراء، جامعة الزيتونة، جامعة البترا).

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2019/2018م.

#### محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

- 1 - مدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة.
- 2 - مدى دقة الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
- 3 - لا تنطبق نتائج هذه الدراسة إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب عينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

#### مصطلحات الدراسة:

#### الإدارة لاستراتيجية (Strategic Management):

تمثل الإدارة الاستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق أهدافها.

يعرف الطيبي (2013:40) الإدارة الاستراتيجية "بأنها مجموعة القرارات والممارسات

الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة، وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع، أو صياغة الاستراتيجية، وتطبيقها، وتقويمها باعتبارها منهجية، أو أسلوب عمل".

ويعرفها درة وجرادات (2014:25) "بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ

استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المؤسسة، وتتضمن تخطيط استراتيجيات المؤسسة، وتنفيذها ومتابعتها".

وتعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من خلال استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية على الأداة المعدة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتي حددتها أداة الدراسة.

### الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات عالية الجودة مما ينعكس ايجابياً على مخرجاتها، مما يكسبها قدرات، ومزايا تنافسية في سوق العمل، بمستوياته المختلفة، ويمكن تعريف الميزة التنافسية على النحو الآتي:

عرف الصالح (2012: 60) الميزة التنافسية في الجامعات: "أنها تعتمد بناءً على شقين رئيسيين وهما: الشق الأول وهو قدرة الجامعة على التميز في المجالات الحيوية كالبرامج الأكاديمية وخصائص أعضاء هيئة التدريس، والتقنيات المستخدمة، والتجهيزات المادية، والبحث العلمي، ونمط الإدارة، ونظم الجودة، مع ابتكار نظم، وبرامج تأهيل وتدريب جديدة لتواكب المستجدات، أما الشق الثاني فهو قدرة الجامعة على استقطاب، وجذب الطلاب، واستقطاب الدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية".

والميزة التنافسية هي "أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة قيمتها في الأسواق وزيادة أرباحها ونفوذها" (الطيبي، 2013:192).

وتُعرّف الميزة التنافسية بأنها: "سعي المؤسسة إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد؛ للتأكد من المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية مع تعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار" (Wangari,2015, 86).

وتعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية على الأداة المعدة لهذا الغرض والتي حددتها



أداة الدراسة.

**الجامعات الخاصة:** هي مؤسسات خاصة للتعليم العالي تمنح درجة جامعية، وتتشأ هذه المؤسسات

بقرار من مجلس الأمناء في وزارة التعليم العالي (التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

**عمداء الكليات (عميد الكلية):** هو عضو هيئة التدريس بالكلية 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، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

**رؤساء الأقسام (رئيس القسم):** هو الشخص المسؤول عن إدارة القسم وحسن سير التدريس فيه،

وتتمية البحث العلمي، وتقييم أداء العاملين فيه بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة النافذة (التعليم

العالي، قانون الجامعات الأردنية، 2018).

## الفصل الثاني

الأدب النظري ودراسات سابقة

## الفصل الثاني الأدب النظري ودراسات سابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالإدارة الاستراتيجية من حيث تطورها، ومراحلها الأساسية، وأهدافها، وأهميتها، ومعوقاتهما، كما شمل الفصل عرضاً للميزة التنافسية، إضافةً للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الأدب النظري:

تم التطرق في الأدب النظري إلى الإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي:

### تطور الإدارة الاستراتيجية:

تشكل الإدارة الاستراتيجية إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتمثل منظومة من العمليات المتكاملة.

انتقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية وهي مشتقة من كلمة (Strategies) وتعني فن القيادة، وكانت تعرف في حرب نابليون بعلم وفن مواجهة العدو، وقد وسع نابليون مفهوم الاستراتيجية لتشمل الجوانب السياسية، والاقتصادية والتي توفر الفرصة للنصر العسكري، لذا ليس من الضروري أن يخوض القائد معارك، لهزيمة جيوش أعداءه، بل قد يستخدم استراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته، وضرب مركز اتصالاته (الشثري، 2016).

وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في الستينات، وبدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين عامي (1965-1961) في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية، وبسبب نجاح هذا النظام، دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى إصدار توجيهاته لتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل من الأجهزة الفيدرالية للحكومة (خطاب، 2001).

ويعود الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية وفي تطبيقاته إلى شخصين هما جيستر برنارد (Chester Barnard)، وهو موظف كبير في شركة التليفون والتلغراف الأمريكية، وألفرد شاندر (Alfred Chandler) أستاذ جامعي في جامعة هارفارد الأمريكية، والذي استعرض في كتابه الذي نشره عام (1962) الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا (عساف، 2005).

ونظراً لأهمية الإدارة الاستراتيجية، أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية، ومع تغير بيئة الأعمال، والتي أصبحت بيئة سريعة التغير، وما فيها من تنافس عالٍ وظروف بيئية غير مستقرة، ومع ضرورة سرعة الاستجابة للمواقف البيئية التي تواجهها المؤسسة، وتحديد الفرص، وتقليل التهديدات في البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد المادية والبشرية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي، تحول الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المؤسسة ككل.

### المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية:

تشتمل مهام الإدارة الاستراتيجية على عدة مهام حتى تصل بالنهاية إلى تحليل البيئة

الداخلية والخارجية وهي كالآتي:

#### 1- تحديد رسالة المؤسسة:

هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي

الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (الشري، 2016).

ويشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، فهي تمثل الأداة لتحديد هوية المؤسسة،

ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها

والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات.

ويرى السكارنة (2015) أنه في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المؤسسة تحقيقه أو ما تكون عليه في المستقبل، وأن هذه المرحلة هي الخطوة الجوهرية الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

لذا يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة، وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى. فرسالتها هي الغرض، أو سبب وجودها في بيئة معينة، فتعتبر رسالة المؤسسة وثيقة مكتوبة تمثل دستوراً لها، والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود.

## 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يشير مفهوم الأهداف الى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة، ورسالتها الى واقع عملي، وتتسم بالتحدي الدقيق، وإمكانية القياس، والميل الى التفصيل.

وتعرف الأهداف بأنها: الرغبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وتصنف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية، وتكون على شكل أهداف محددة (الزعيبي، 2014).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات الإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للمؤسسة والأنشطة التي تقوم بها، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية الى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فان الأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، وتشير الى النتائج النهائية لها والتي ترتبط بتحديد الهدف الذي يميزها عن غيرها، وعادة ما تستند الأهداف الى رسالة المؤسسة (الشميلي، 2017).

إن تحديد الرسالة، والأهداف بشكل مسبق من قبل إدارة الجامعة، يعد بمثابة الطريق التي سنتهجها الجامعة في تسيير أمورها، فتؤدي أعمالها بوضوح وموضوعية، كما أن تحديد الأهداف هو الناتج المتوقع، والخدمة التي ستصل إليها الجامعة، وتحقيق الموجود برؤية واضحة وواثقة.

### 3- التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه يرصد كل التغيرات المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويقوم بعرض شامل لهذه التغيرات، ودراستها، وتحليل كل جزء خاص بها.

ويقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص، والتحديات التي تواجهها، والبيئة الداخلية، بغرض التعرف إلى أهم نقاط الضعف والقوة فيها (Davenport, 2011).

وتتطلب مرحلة التحليل جمع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ. وتتعلق الإدارة الاستراتيجية من تحليل منهجي شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

#### أ - تحليل البيئة الداخلية:

هناك العديد من المتغيرات الداخلية في المؤسسات، والتي قد تؤثر في سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتعيق تقدمها، كنفص الموارد البشرية، ونقص الموارد المادية.

حيث تقوم هذه العملية من التحليل على مجموعة الإمكانيات، والظروف، والموارد الموجودة داخل المؤسسات والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في أداء العمل فيها، والتي يمكن أيضاً من خلال القرارات

الإدارية، تعديلها، أو تغييرها، أو السيطرة عليها. ويجب أن تؤكد من البداية أن نقاط القوة والضعف الموجودة بالبيئة الداخلية هي نقاط نسبية، بمعنى أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر، وكذلك من مكان إلى آخر، وينطبق هذا كله أيضاً على العوامل أو الموارد التي تتكون منها البيئة الداخلية، فنقاط القوة والضعف لكل عامل تختلف من الآخر (هاريسون، 2009)؛ (David, 2012).

وإن عملية ضبط المتغيرات داخل المؤسسات يقوم على إزالة العوائق أمام الخطط، والأهداف، وجعل الرؤية واضحة أمامها، مما يمكنها من إدارة المؤسسة بكل يسر ووضوح ونجاح.

#### ب - تحليل البيئة الخارجية:

تتعرض المؤسسة لمتغيرات خارجية نتيجة اشتداد الطلب في الأسواق المنافسة على الخدمة التي تقدمها، وبالتالي فإن هذه المتغيرات قد تحول دون تحقيق الأهداف والرسالة. وتشتمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات منها: التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، وكل هذه المتغيرات لها تأثير قوي على التخطيط الاستراتيجي لمختلف المؤسسات سواء كانت الربحية، أم الخدمية، لذا يجب دراستها، وتحليلها عند وضع الأهداف، والخطط الاستراتيجية فيها (خير الدين، 2013).

وتساعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية في تحقيق العديد من الأهداف لدى المؤسسة منها: تحديد ومعرفة سمات المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة، ومعرفة، وبيان الامكانيات، والموارد، والفرص المتاحة في المجتمع الخارجي والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين وضعها، وتحقيق ميزتها التنافسية، ومواجهة التهديدات التي تحول بين المؤسسة وبين تحقيق أهدافها دعم ميزتها التنافسية (Aldehayyat & Twaissi, 2011)، (درة وجرادات، 2014).

لذا إنّ عملية تحليل البيئة الخارجية هي بمثابة ضبط العوامل الخارجية التي تعترض تقدم المؤسسة، لتسعى بشكل مستمر على مواجهتها، واستغلال الفرص والموارد الخارجية لتحقيق اهدافها والوصول الى الميزة التنافسية.

#### 4- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

لا شك أن الصياغة الجيدة للاستراتيجية تعد من ضرورات نجاح الاستراتيجية، إلا أن مجرد الصياغة الجيدة وحدها لا تعد كافية لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية تطبيق الاستراتيجية.

وتهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف، ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية، والمادية، وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل، مما يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات، والمسؤوليات، ووضع الأنشطة، واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتميئتها بما يساعد في تنفيذ الاستراتيجيات، وتحتاج هذه المرحلة الى نظرة عملية، وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية، بطريقة منظمة، ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة(الطيبي، 2013).

كما يرى رشيد و جلاب (2008) أن هذه المرحلة تركز على بلوغ الفاعلية من خلال إدارة القوى أثناء حدوث الفعل مما يتطلب مهارات تحفيزية وقيادية، ومن أهم اسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة، والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة، كما تحتاج مرحلة التطبيق إلى أفكار جديدة، وليست تقليدية، وفي هذه المرحلة يتم التوصل إلى اتخاذ قرار باختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة، وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لإتمام مرحلة التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح، وتوظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الاستراتيجية.



لذا من الضروري في هذه المرحلة الاهتمام بالتوجه الجيد والمستمر للقى البشرية، وقيادتهم، وتحفيزهم لبذل أقصى جهد في إتقان العمل لتطبيق الاستراتيجية، وذلك لضمان نجاحها بإرادة واخلاص، ولتحقيق ذلك يعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الاستراتيجية من أهم خطوات عملية التطبيق، لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة، والاهتمام بتتميتهم وإعدادهم بصورة مستمرة، لأن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية، ومعرفة نقاط الضعف، والقوة للمؤسسة، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفي رفع مستوى الوعي بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية التفكير العلمي الذي يأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة، وقدرتها الخاصة، والفرص المتاحة امامها.

ويرى ديفيد (David, 2011) بأن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في شمولها، ومناسبتها لجميع العمليات، والقضايا الإدارية، وتسهم في توفير الموارد اللازمة لإنجاز أي عمل للمؤسسة، وتعمل على توسيع، وتنويع أعمالها، وتساعد بشكل كبير في زيادة تنافسية المؤسسة. وتعمل على تنظيم مواردها، وتوفي متطلباتها المتمثلة في الموارد البشرية، والمالية، وتوفير أحدث التقنيات، والتكنولوجيا، وذلك من خلال اتباع خطط، واستراتيجيات إدارية مناسبة، تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، ونجاحها الإداري.

وكما أشار تبيدي (2010) والطيطي (2013) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتلخص كالاتي:

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- 2- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير .
  - 3- تحقق النتائج الاقتصادية، والمالية الجيدة.
  - 4- تدعيم المركز التنافسي.
  - 5- التخصيص الفعال للإمكانات، والموارد.
  - 6 - تعمل على تقييم نقاط القوة والضعف في الأداء والإنتاج.
  - 7 - تعمل الإدارة الاستراتيجية على إجراء التحديث وتحرص على التغيير المستمر لما فيه من إيجابيات، وضمان تطور العمل.
  - 8 - تهتم بتقييم القرارات التي يتم أخذها، وتدرس مدى فاعليتها المستقبلية.
  - 9 - تكمن أهميتها في أنها مستبقة للأحداث، ولا تنتظر وقوعها لاتخاذ ردة الفعل.
  - 10 - تهتم في مواجهة التهديدات، والأخطار التي تحدد تنفيذها، وتعيق عملها.
- وتتلخص أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد خارطة طريق المؤسسة لمساعدتها في تحديد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل، وتسهم في زيادة قدرتها على مواجهة التهديدات والمنافسة الشديدة المحلية والدولية، وتمنحها امكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، واستغلال الموارد بشكل فعال، مما توفر فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية، وتنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق.

#### معوقات الإدارة الاستراتيجية:

تمثل الإدارة الاستراتيجية رحلة طويلة شاقة، مما يحتم على القادة أن يتوفر لديهم الإطار الفكري الشامل لمعالجة القضايا الكبيرة، وحل المشكلات التي تواجههم، ومواجهة معوقات الإدارة الاستراتيجية.

وترى المحاسنة (2016) ودرة وجرادات (2014) أن هناك عدة معوقات للإدارة الاستراتيجية

منها:

عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا اسلوب الإدارة الاستراتيجية، وذلك بأن مشاكل الإدارة الاستراتيجية تترك انطبعا سيئا في ذهن المدي، وأنها تحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ومع قلة الموارد المتاحة، وعدم توافر المرونة والإبداع في عملية التخطيط. وعندما تكون البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً من قبل أن يبدأ. ويضعف رؤية، وخبرة، والتزام العاملين في المؤسسة. وأيضاً يضعف تنفيذ الاستراتيجية الذي يتطلب أموراً عدة مثل تخصيص دقيق للموارد، والقيادة الواعية، والصياغة الفعالة للاستراتيجية، والتنفيذ، والمتابعة السليمين لها.

ومما سبق لتكون الإدارة الاستراتيجية فعالة يجب على القادة التمتع بالمرونة، والإبداع، والديناميكية، ومواكبة المستجدات، لكي يقوموا باستغلال الموارد المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجنب معوقات الإدارة الاستراتيجية.

### الميزة التنافسية

تتشأ الميزة التنافسية من أساس القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن توجد لها للمستفيدين من خدماتها، كأخذ أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع، ومزايا تنافسية فريدة، أكثر كفاءة، وفاعلية، مما يقدمه المنافسون الآخرون، مما يحقق نجاح، وريادة مستمرة للمؤسسة.

ويبين الخضيرى (2003) وكوفين (Kufaine,2014) أن المزايا التنافسية تعتمد على:

1- الاكتشاف، والتعريف، وتحديد الخصائص، والبحث، والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه

الآخرون، وهو أساس صنع الميزة التنافسية.

2- الابتكار لما هو غير معروف، أو مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.

3- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية، وتسويقية، وتمويلية فريدة، من خلال المنفذين

الجديدين.

4- التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

لذلك يجب أن يحرص القادة على العمل الدؤوب والمحافظة على الاستثمار في الميزة

التنافسية للمؤسسة، لذا يحتاجوا إلى الكثير من البحث، والتحري، والتقدير السليم، والبصيرة

والذكاء والإبداع والابتكار، مما يحقق التفوق الذي هو خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية

النجاح واستمرارية البقاء في القمة.

### فلسفة الميزة التنافسية وأهدافها

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في الكثير من المجالات أهمها الإدارة

الاستراتيجية، حيث تعد المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من عوائد ربحية.

ويرى كسابه (kasasbeh, 2014) أن الميزة التنافسية تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي

يساعد في استثمار الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المؤسسة تقدماً متواصلاً

بالمقارنة مع منافسيها، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات نوعية المخرج، وكلفة

الخدمات المقدمة محلياً، وإقليمياً، وعالمياً.

ويشار إلى الميزة التنافسية بأنها خاصية، أو مجموعة خصائص، أو عنصر تفوق للمؤسسة

تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقيق تلك

الفترة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين، فيما تقدمه من مخرجات متميزة عن غيرها من المنافسين (Al-Sukkar , 2013) .

وتسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف من خلال توليد ميزة تنافسية، ويرى الغالبي وإدريس(2009)، وموري (Mowery ,2012) أن من هذه الأهداف ما يلي :

تشكيل مجالس استشارية للمؤسسة من كفاءات محلية، وعالمية، للمشاركة في رسم مستقبل المؤسسة على المستوى التنافسي العالمي، والعمل على إيجاد فرص تسويقية جديدة، كدخول مجال تنافسي جديد، ودخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات، وتحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المؤسسة لسوق العمل سواء أكان محلياً، أو إقليمياً، أو عالمياً، وتشجيع العاملين على نشر الأبحاث المتميزة في مجالات عملية عالمية، وإحداث تعاون بين المؤسسة، والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل الأعضاء، والمنح، وجميع المجالات ذات العلاقة.

وبناءً على ما تقدم، فإن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المحتملة.

### أهمية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها فهي تعد الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

وذكر الغالبي وإدريس (2009) والنسور(2010) أن أهمية الميزة التنافسية تبرز من خلال الآتي:

- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.

- تسهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء، وتحفيزهم المستمر في استمرار التعامل مع المؤسسة.

- تعطي حركة، وديناميكية للعمليات الداخلية فيها، والاستمرارية، والتجدد بمتابعة التطورات، والتقدم على المدى البعيد.

لذا تستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توافرها وتحقيقها في المؤسسة، لتكون مستعدة للمراحل اللاحقة، ولتكون متفوقة على منافسيها.

### صفات الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية عند توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، لذا يجب أن تتصف الميزة التنافسية بالعديد من الصفات، والمزايا.

يرى بورتر (Porter, 2006) وجينيفر (Jennifer, 2015) أن الميزة التنافسية تتصف بعددٍ من الصفات مذكورة على النحو الآتي:

- 1- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة، وليست مطلقةً.
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق، والأفضلية على المنافسين.
- 3- أنها تتبع من داخل المؤسسة، وتحقق قيمةً لها.
- 4- أنها تعكس في كفاءة أداء المؤسسات لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للعملاء، أو كلاهما.
- 5- أنها متجددة، وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات، وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 6- أنها تكون مستمرة، ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

7- أنها تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة، ويسر، وفق اعتبارات

التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد، وقدرات، وجدارات المؤسسة.

ولتكون الميزة التنافسية ذات صفات مميزة، لا بد أن تجمع جميع الصفات السابقة، ولكن

الأكثر أهميةً فعلياً هو أن تكون ملبيةً لحاجات عملائها بطريقةً فريدةً، وإضافة كل ما هو جديدٌ،

ومميزٌ، ويصعب تقليده على مرّ الوقت.

### مصادر الميزة التنافسية:

يعتمد الوصول إلى ميزة تنافسية على ما تمتلكه المؤسسة من موارد داخلية مختلفة، وما

تتمتع به من نقاط قوة، وقدرتها على تحليل الفرص، والتهديدات، وكيفية التفاعل، والربط بين الموارد

الداخلية، والخارجية، لتؤهلها لاكتساب هذه الميزة.

ويرى كل من حيدر (2002) وأبو بكر (2008) أنه يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية

في المؤسسات بشكل عام في توافر الموارد الآتية:

### الموارد المادية:

تكون بحصول المؤسسة على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، مما يتيح لها إنتاج السلع،

والخدمات بأسعار أقل من الآخرين، فضلاً عن إمكانيتها في الحصول على الإمدادات اللازمة

لعملية الإنتاج من معدات، ووسائل تكنولوجيا، واستثمار المؤسسة للموارد المادية، مما يمكنها من

تقديم المنتج، أو الخدمة بطريقةً مميزةً ومختلفةً عن باقي المؤسسات.

### الموارد البشرية:

يعزى نجاح العديد من المؤسسات إلى ما تمتلكه من رأس مال فكري، ومهارات، ومقدرات

بشرية.

### الإمكانات التنظيمية:

تعود إلى مقدرة المؤسسة على إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها. وما سبق، ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يكون هناك تنسيق، وتفاعل بين المصادر الداخلية، والخارجية للمؤسسة، لإنتاج مصادر قوة جديدة، وإبداعية.

### أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم، ومنافع، وخدمات للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، ويؤكد اختلاف المؤسسة عن الآخرين. وهناك العديد من الأبعاد الهامة والأساسية لبناء ميزة تنافسية، تنتج قدرات مميزة للمؤسسة إن استطاعت المؤسسة إدارتها وتوجيهها التوجيه المناسب لمواردها وبيئتها، ومن هذه الأبعاد:

#### 1 - الكفاءة:

هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وهي الاستمرار بزيادة الإنتاج، والوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الرئيسة للإنتاج مثل العاملين، والأرض، والإدارة، أما المخرجات فهي السلع، أو الخدمات التي ينتجها، وكلما كانت إنتاجية العامل أكبر زادت الكفاءة، وقلت الكلفة وبهذا تملك ميزة تنافسية (الطيبي، 2013).

#### 2- الجودة:

وهي درجة ملاءمة خصائص تصميم المنتج، أو الخدمة للوظيفة، والاستخدام، وتطابق المنتج لمواصفات التصميم، وهي التحسين لتحقيق حاجات المستفيد، فإن السلع أو الخدمات يجب أن تلبي حاجات المستفيد دون عيوب لتحقيق ميزة تنافسية، ومن مبادئ الجودة: التركيز على العملية (وهي النشاطات التي نحقق نتائج متميزة)، ومبدأ التحسين المستمر لتقديم منافع متجددة للمؤسسة (طالب، 2012).



### 3- المرونة:

في ضوء التغير والتنوع الكبير في المنتجات والخدمات، وقصر دورة حياة المنتجات، وسرعة استبدالها، وقصور استمرارياتها، تفرض المرونة وجودها كسلاح تنافسي، إذ تقيس المرونة قدرة المؤسسة على التنافس بتقديم منتجات بكميات كبيرة وجديدة، وبالشكل الذي يرضي، ويلبي حاجة المستهلك. وللمرونة نوعان: المرونة في النوع وتعني إجراء تغييرات في تصميم المنتج. والمرونة في الحجم، وتعني القدرة على التغير في كميات الإنتاج (Hill and Jones, 2008).

### 4- الاستجابة:

هي محاولة المؤسسة بشكل مستمر في إرضاء المستهلك، والحصول على ولاءه، مما يؤدي إلى تميزها وتطورها، لذلك يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على تلبية توقعات المستهلكين بالجودة والسرعة المطلوبة، لجذبهم وتحقيق ميزة تنافسية لها (الوادي، 2012).

ومن خلال استعراض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، ترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تسعى في أهدافها إلى رسم سياستها، واستغلال مواردها البشرية، والمادية، والتخلص من كافة نقاط الضعف، وتستثمر نقاط القوة، والإمكانات، بما لديها وهذا يؤدي إلى جودة في تقديم الخدمات، والأداء في الجامعات، ووصولاً بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

## دراسات سابقة:

### المحور الأول: دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والتي استفادت منها الباحثة ويمكن عرضها من القديم الى الحديث على النحو الآتي:

#### دراسات عربية

هدفت دراسة أجراها حنا (2012) التعرف إلى آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق في (سوريا)، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم، لمعالجة مشكلة البحث، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، واشتملت عينة البحث على (132) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي (2010-2011)، وبينت نتائج البحث أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بين وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً للمتغيرات الآتية ( نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى بني عامر (2014) دراسة هدفت التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة في (الأردن)، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في جامعة مؤتة، واشتملت العينة على (183) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة متطلبات تطبيق الإدارة

الاستراتيجية على الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة) ولجميع مجالات الدراسة.

وهدفت دراسة البدري (2017) إلى استقصاء العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية، والدور التنظيمي، وجودة خدمة الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الإداريين في (34) جامعة حكومية سعودية، وتسع جامعات خاصة، تكونت عينة الدراسة (404) عضو هيئة تدريس، وإداري في (43) جامعة. كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة في الجامعة.

#### دراسات أجنبية

أجرى كل من برنيكي وايرين (Biricci&Eren,2013) دراسة هدفت التعرف إلى أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أداء الجامعات التركية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات التركية في (تركيا)، واشتملت العينة على (890) عضو هيئة تدريس، و(245) من الإداريين في الجامعات التركية، وأظهرت النتائج أن الجامعات التركية لا تتابع التطورات في الإدارات لتحسين الأداء فيها، وأن درجة استخدام الإدارة الاستراتيجية في الجامعات دون المستوى المطلوب.

أجرى جيتشوهي (Gichohi,2015) دراسة هدفت الكشف عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية في كينيا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على

مجتمع الدراسة المتمثل في الأعضاء الأكاديميين الإداريين في جامعة الأمم المتحدة الدولية في (كينيا)، وتكونت العينة من (153) من الأعضاء الأكاديميين الإداريين في جامعة الأمم المتحدة الدولية في كينيا، وأظهرت النتائج أن الأكاديميين لا يتبعون سياسات واضحة في أدائهم وأعمالهم وإدارتهم للأقسام الإدارية التي يشغلونها في الجامعة.

أجرى اينركز (Enriquez,2016) دراسة هدفت الكشف عن اتخاذ القرار والإدارة الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الخاصة عالية التكاليف في المكسيك، استخدمت الدراسة المنهج النوعي لتحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع إداريي الإدارات الوسطى والعليا في الأربع جامعات، واختير منهم (12) إدارياً ضمن الإدارات الوسطى والعليا لإجراء مقابلات معمقة معهم. أظهرت نتائج المقابلات أن مستوى اتخاذ القرار لدى اداري الجامعات جاء بدرجة غير مقبولة، وأن على الإداريين أن تكون قراراتهم مبنية على خطط واضحة ومدروسة، كما أظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، ولديها القدرة على استقطاب الطلاب، وتقديم الخدمات، بغض النظر عن ارتفاع تكاليف الدراسة الجامعية، لتقديمها جودة عالية في الجامعة توفى بسوق العمل والتحاق طلبة البكالوريوس في العمل بعد التخرج.

## المحور الثاني: دراسات متعلقة بالميزة التنافسية في الجامعات

### دراسات عربية

قام الدهدار (2006) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي واكتساب الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية بورتر، كما هدفت التعرف إلى حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية، ومحاولة تحسين قدراتهم في استثمار الموارد التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها، ومهاراتها، بما يحقق

الميزة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجه الاستراتيجي. وقام الباحث بتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهم: (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى)، وتكونت عينة الدراسة من (156) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، كما أظهرت نتائج البحث الميداني أنّ (60.2%) توافق على وجوب نظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنّها نظاماً متكاملٌ يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة، وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، كما أظهرت نتائج البحث أنّ نسبة (55.1%) من العينة تُوكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ نسبة تخصيص موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ النشاط الاجتماعي هي نسبة قليلة، وأنّ على إدارة الجامعات أن تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين.

وهدفت دراسة أحمد (2015) التعرف إلى درجة توافر متطلبات سيجما الستة Six Sigma وهي أحد أبعاد الجودة وأبعاد الميزة التنافسية في بعض كليات جامعة جنوب الوادي في (مصر)، والمعوقات التي تواجه تطبيق سيجما الستة، وسبل مواجهة هذه المعوقات، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأعضاء الجهاز الإداري في كليات جامعة جنوب الوادي، حيث اشتملت عينة الدراسة من (275) فرداً منهم (115) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و(160) من أعضاء الجهاز الإداري في العام الجامعي 2013/2012م، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات سيجما الستة وأبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر متطلبات ستة سيجما وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تبعاً للمستوى الوظيفي والكلية، في حين توجد فروق تبعاً للخبرة، وكانت أبرز معوقات تطبيق سيجما الستة، نقص

الإمكانات المالية، وقلة دعم الإدارة العليا، وأبرز سبل مواجهة المعوقات ودعم الإدارة العليا، وإيجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق سيجما الستة وأبعاد الميزة التنافسية.

وهدفت دراسة البريزات (2018) إلى استقصاء العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية في (الأردن)، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، المتمثل في الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، وبلغ عدد أفراد الدراسة (308) موظفًا إداريًا. وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة الميزة التنافسية على كامل الأداة في الجامعة بلغت (2.50) وبمستوى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية تبعًا لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

#### دراسات أجنبية

وفي دراسة أجراها بساريا (Bisaria,2013) هدفت إلى التعرف إلى أسباب تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات والكليات الخاصة، والكشف عن أنواع الميزة التنافسية في قطاع التعليم الذي يعد أحد المجالات النقية، وأهمية إيجاد القيمة مميزة تنافسية للجامعات والكليات الخاصة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ إدارة المعرفة في الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والإداريين في الجامعات والكليات الخاصة في منطقة (لاكناو، والترا براديش في الهند)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النوعي، بلغت عينة الدراسة (50) مدرسًا إداريًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم الحصول على المعلومات من خلال استخدام الاستبانة والملاحظة والمقابلة لتحقيق أغراض الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن للوصول إلى الميزة التنافسية في الجامعات والكليات الخاصة لا بد من الأخذ بالمقترحات التي أوردتها استجابات أفراد عينة الدراسة وهي: جلب الجودة، وأن الالتزام بأعداد الطلبة في الجامعات له دور رئيس في تحقيق

الميزة التنافسية لها، وأنَّ على إدارة الجامعات عمل تحليل ذاتي للسلبيات والإيجابيات في عملها، يليها أن على إدارة الجامعة إيجاد حلقة ربط مع قطاع الصناعة والقطاع المالي، وتطوير المعرفة، وإجراء التحليل الاستراتيجي للتنافسية (SWOT).

وقام جوفونفيك وتانكوزيك (Jovanovic & Tankosic, 2014)، بدراسة هدفت التعرف إلى إدارة مخاطر التعليم الإلكتروني كميزة تنافسيّة في مؤسسات التعليم العالي في بلغراد في (صربيا)، واستخدم لغرض الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة مكونة من (50) فقرة، تناولت سبعة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس والطلبة الجامعيين في الجامعات في بلغراد، وزعت الاستبانة على عينة بلغت (10) أعضاء هيئة تدريس، و(150) طالباً وطالبة من الطلبة الجامعيين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تطوراً بطيئاً في خدمات التعليم الإلكتروني في الجامعات، على الرغم من تطور العالم الرقمي بشكل سريع، كما أظهرت عدم استخدام التعليم المدمج في التعليم والاعتماد على التدريس التقليدي، وأظهرت النتائج أنّ هناك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التعليم الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وهي أهم متطلبات الميزة في الجامعات.

وفي دراسة لكيوفايين (Kufaine, 2014) هدفت التعرف إلى أهم استراتيجيات التنافسية في التعليم العالي، وأهم التطورات التي طرأت على مؤسسات التعليم العالي في دولة ملاوي في منطقة جنوب شرق أفريقيا، مع الأخذ بعين الاعتبار ازدياد عدد الجامعات في قطاع التعليم العالي. وتم استخدام المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلة، بهدف جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (18) فرداً، وهم نائبي رؤساء الجامعات أو ممثليهم الأكاديميين الذين تمّ انتقائهم بالطريقة القصدية من (6) جامعات منهم جامعتين حكوميتين، وجامعتين تابعتين لجهات

دينيّة، وجامعتين خاصة، وتمّ إجراء مقابلاتٍ معمّقةٍ مع أفراد عينة الدراسة بواقع (3) أفراد من كلّ جامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أغلب برامج، واستراتيجيات قطاع التعليم العالي مقلّدة، ومتكررةً في جميع جامعات الدراسة، وأظهرت النتائج أنّ تأثير استراتيجيات التنافسية، والتنافسية المستدامة في قطاع التعليم العالي في ملاوي تحتاج إلى تطوير برامجها واستراتيجياتها، من خلال الاستمرارية في متابعة التنافسية في سوق أعمال التعليم.

### موقع الدراسة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة يتضح أن معظم الدراسات هدفت إلى التحقق والكشف عن واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، كدراسة حنّا(2012)، ودراسة جيتشوهي (2015, Gichohi).

كما هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات كدراسة برسكي وايرين (2013, Biricci & Eren). كما هدفت بعض الدراسات التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية كدراسة اينركز (2016, Enriquez).

وهدفت دراسات أخرى تتعلق بمتغير الميزة التنافسية في تقصي المتغيرات التي تسهم في الوصول إلى الميزة التنافسية كدراسة الدهدار (2006)، التي أشارت أن الإدارة الاستراتيجية لها دور في الميزة التنافسية، كما أشارت دراسة أحمد (2015) إلى أن متطلبات سيجما الستة (Six Sigma) تسهم في الوصول إلى الميزة التنافسية في الجامعات، وأشارت دراسة بساريا (2013, Bisaria) ودراسة جوفونفيك وتانكوزيك(2014, Jovanovic & Tankosic)، أن نوعية الإدارة المتبعة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية في الجامعات، وأخيرا هدفت دراسة كيوفانين (2014, Kufaine) التعرف إلى أهم استراتيجيات التنافسية في التعليم العالي. واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، كدراسة بساريا (2013, Bisaria).



وجاءت الدراسة الحالية امتداداً لهذه البحوث التي توصي بإجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول فيها الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل يؤثر في أداء الجامعات كدراسة برنيكي وايرين (Biricci & Eren, 2013). ودراسة اينرکز (Enriquez, 2016).

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيارها المتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية الذي أظهرت الدراسات أنه من أهم نواتج الإدارة الاستراتيجية، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أداتي الدراسة والعينة.

إلا أن الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات الأخرى وذلك في أن الباحثة لم تعثر في نطاق ما حصلت عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، وتناولت الدراسة الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة (عمان)، ولم تختار الباحثة الجامعات الحكومية في محافظة العاصمة، وذلك لأن الباحثة ترى أن الجامعات الخاصة تسعى دائماً وبشكل ملحوظ لتحقيق الميزة التنافسية والجودة، وتم اختيار العينة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

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

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لكونه المنهج المناسب لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمّان)، وعددها (11) جامعة خاصة وبالبالغ عددهم (1591) رئيس قسم وعضو هيئة تدريس حسب معلومات اقسام الموارد البشرية في الجامعات خلال الفصل الدراسي الثاني 2018/2019. كما هو موضح بالجدول (1) أدناه.

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة

### عمّان حسب الجنس

الرقم	الجامعة	رئيس قسم	عضو هيئة تدريس	الجنس		المجموع
				ذكور	إناث	
1	عمّان العربية	18	71	75	14	89
2	الشرق الأوسط	16	154	119	51	170
3	العلوم التطبيقية	22	232	197	57	254
4	فيلاذلفيا	21	193	173	41	214
5	الإسراء	22	201	181	42	223
6	البترا الأهلية	28	199	157	70	227

255	60	195	229	26	الزيتونة الأردنية	7
98	13	85	92	6	الأميرة سمية للتكنولوجيا	8
15	1	14	13	2	الأكاديمية الأردنية للموسيقى	9
6	2	4	5	1	كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	10
40	12	28	36	4	الجامعة العربية المفتوحة	11
<b>1591</b>	<b>363</b>	<b>1228</b>	<b>1425</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>	

### عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات الآتية في اختيار عينة الدراسة:

1- العينة العنقودية العشوائية، لاختيار أربع جامعات.

2- العينة الطبقية العشوائية النسبية وبلغ عددها (269) وفقا لجدول تحديد حجم العينة

من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan,1997). كما

هو موضح بالجدول (2) أدناه:

الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وسنوات الخبرة

المجموع	سنوات الخدمة			تخصص الكلية		الجنس		الجامعة
	أكثر 10	أقل من 5 إلى 10	أقل من 5	إنسانية	علمية	اناث	ذكور	
52	15	25	12	32	20	16	36	الشرق الأوسط
69	22	18	29	38	31	13	56	الإسراء
70	16	36	18	42	28	22	48	البترا الأهلية
78	36	19	23	43	35	18	60	الزيتونة الأردنية
<b>269</b>	<b>المجموع</b>							

### أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتي الدراسة اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية والإفادة منها في بناء أداتي الدراسة؛ إذ تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة كل من البريزات (2018) ودراسة حنا (2012) وهي كالاتي:

أولاً: استبانة لدراسة درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ثانياً: استبانة لدراسة درجة توافر الميزة التنافسية وتكونت من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

### صدق أداتي الدراسة:

وللتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، كالاتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولى (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 الاستبانتان بصيغتهما النهائية كما في الملحق (3).



								0.00	0.00	مستوى الدلالة
--	--	--	--	--	--	--	--	------	------	---------------

تبين من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال صياغة الاستراتيجية تراوحت بين (0.30 - 0.75) 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.

وتبين أن معاملات الارتباط في مجال تحليل البيئة الداخلية قد تراوحت بين (0.48 - 0.78) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

كما تبين أن معاملات الارتباط في مجال تحليل البيئة الخارجية قد تراوحت بين (0.65 - 0.86) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

كما وتبين أيضاً أن معاملات الارتباط في مجال تنفيذ الاستراتيجية قد تراوحت بين (0.55 - 0.77) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الإدارة الاستراتيجية

المجال	صياغة الاستراتيجية	تحليل البيئة الداخلية	تحليل البيئة الخارجية	تنفيذ الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية الكلية
صياغة الاستراتيجية	1	0.68	0.78	0.67	0.65
تحليل البيئة الداخلية		1	0.88	0.72	0.62
تحليل البيئة الخارجية			1	0.71	0.59
تنفيذ الاستراتيجية				1	0.38

1					الإدارة الاستراتيجية الكلية
---	--	--	--	--	-----------------------------

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

( $\alpha=0.05$ ) بين جميع أبعاد الأداة الأولى بالدراسة، وهي استبانة الإدارة الاستراتيجية

الجدول (5) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة توافر الميزة التنافسية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
المرونة	معامل الارتباط	0.76	0.80	0.79	0.70	0.72	0.81		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
التمايز	معامل الارتباط	0.54	0.72	0.81	0.85	0.77	0.78	0.64	0.63
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الجودة	معامل الارتباط	0.51	0.63	0.64	0.75				
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00				
الاستجابة	معامل الارتباط	0.83	0.33	0.43	0.40	0.43	0.26		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

تبين من الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال المرونة تراوحت بين

(0.70 - 0.81) 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 تبين أن معاملات الارتباط في مجال التمايز قد تراوحت بين (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.

وتبين أن معاملات الارتباط في مجال الجودة قد تراوحت بين (0.51 - 0.75) وكانت

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

الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.



كما تبين أيضاً أنّ معاملات الارتباط في مجال الاستجابة قد تراوحت بين (0.26 - 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.

الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الميزة التنافسية

المجال	المرونة	التمايز	الجودة	الاستجابة	الميزة التنافسية الكلية
المرونة	1	0.67	0.57	0.46	0.56
التمايز		1	0.52	0.50	0.56
الجودة			1	0.27	0.50
الاستجابة				1	0.47
الميزة التنافسية 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 الميزة التنافسية.

#### ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح

بالجدولين (7،8) ادناه وهي كالآتي:

1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (25) من رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره إسبوعان.

2- طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرون باخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة.

الجدول (7) معاملات ثبات استبانة الإدارة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	صياغة الاستراتيجية	0.81	0.76
2	تحليل البيئة الداخلية	0.82	0.82
3	تحليل البيئة الخارجية	0.86	0.87
4	تنفيذ الاستراتيجية	0.84	0.82
	الدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية	0.94	

يظهر الجدول (7) معاملات ثبات استبانة الإدارة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.81 - 0.86)، وأعلى معامل ثبات كان لمجال تحليل البيئة الخارجية، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية (0.94) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.82 - 0.87)، وأعلى معامل ثبات لمجال تحليل البيئة الخارجية وتعتبر هذه القيم مقبولة لإجراء الدراسة.

الجدول (8) معاملات ثبات استبانة الميزة التنافسية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	البُعد	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	المرونة	0.82	0.85
2	التمايز	0.85	0.88
3	الجودة	0.84	0.76
4	الاستجابة	0.88	0.73
	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	0.89	

يظهر الجدول (8) معاملات ثبات استبانة الميزة التنافسية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.82 - 0.88) وأعلى معامل ثبات كان لمجال الاستجابة، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للميزة التنافسية (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة

الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.73 - 0.88)، وأعلى معامل ثبات لمجال التمايز، وتعتبر هذه القيم مقبولة لإجراء الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

#### المتغيرات الوسيطة.

أ - الجنس: (ذكر، واثني).

ب - الخدمة: ولها ثلاثة فئات: (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

ج- الكلية لها مستويان: (الكليات العلمية، الكليات الإنسانية).

المتغير المستقل؛ ويتمثل في: (درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة).

المتغير التابع؛ ويتمثل في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.

#### المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة.

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، والكلية. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA) للإجابة عن متغير سنوات الخدمة.

4. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest) لإيجاد ثبات الأدوات.
5. تم استخدام معامل كرون باخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأدوات.
6. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد مدى صدق الاتساق الداخلي للأدوات.

تم تحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفقاً للمعادلة الآتية:

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

وبذلك: تكون الدرجة منخفضة من (1-2.33)

و تكون الدرجة المتوسطة من (2.34-3.67)

تكون الدرجة المرتفعة من (3.68-5)

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة الميزة التنافسية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

#### إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة، وعينتها.
3. إعداد أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي.

5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي موجه إلى الجامعات الخاصة التي تم تطبيق الدراسة فيها.
6. تطبيق أدوات الدراسة على العينة.
7. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
8. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.
9. تقديم التوصيات بناءً على ما توصلت إليه من نتائج.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	صياغة الاستراتيجية	4.18	0.61	1	مرتفعة
2	تحليل البيئة الداخلية	4.17	0.62	2	مرتفعة
4	تنفيذ الاستراتيجية	4.10	0.72	3	مرتفعة
3	تحليل البيئة الخارجية	4.07	0.73	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.13	0.60		مرتفعة

يظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (4.13) والانحراف المعياري (0.60)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.07 - 4.18)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الصياغة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال تحليل البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة لمجال تحليل البيئة الخارجية.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. صياغة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال صياغة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
12	تتبنى أهداف الكلية من رؤيتها.	4.72	1.22	1	مرتفعة
16	يضع أهدافاً تتسجم مع المجتمع المحلي.	4.27	0.66	2	مرتفعة
1	يضع العميد رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الكلية.	4.22	0.55	3	مرتفعة
14	يصوغ العميد أهدافاً تتوافق مع احتياجات المجتمع.	4.22	0.68	3	مرتفعة
13	تحفز أهداف الكلية العاملين على الأداء المتميز.	4.20	0.76	5	مرتفعة



مرتفعة	5	0.63	4.20	يشرك العميد العاملين في وضع رسالة الكلية.	6
مرتفعة	5	0.72	4.20	يصوغ رسالة تتناسب مع قيم المجتمع.	9
مرتفعة	8	0.72	4.19	تعبّر رسالة الكلية عن الخدمات الرئيسية التي تقدمها.	7
مرتفعة	9	0.64	4.18	تعبّر رسالة الكلية عن فلسفة الجامعة.	10
مرتفعة	9	0.74	4.18	يحدد أهداف الكلية بالاشتراك مع العاملين فيها.	15
مرتفعة	11	0.78	4.13	يصوغ رسالة تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	11
مرتفعة	12	0.77	4.11	يضع رؤية تؤكد أهمية مشاركة جميع العاملين.	2
مرتفعة	13	0.65	4.08	تتراعي رسالة الكلية الظروف الواقعية.	8
مرتفعة	14	0.63	4.05	يضع رؤية تطمح إلى إنجاز يتلاءم مع التغييرات البيئية.	3
مرتفعة	15	0.80	4.00	يضع رؤية تشاركية من أجل مستقبل أفضل.	4
مرتفعة	16	0.73	3.95	يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل.	5
مرتفعة		<b>0.61</b>	<b>4.18</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يلاحظ في الجدول (10) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال صياغة الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95-4.72)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (12) والتي تنص على "تتبع أهداف الكلية من رؤيتها"، بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16)، والتي تنص على "يضع أهدافاً تتسجم مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة عشر وقبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "يضع رؤية تشاركية من أجل مستقبل أفضل" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، والرتبة السادسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي

(3.95) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة للفقرة (5) والتي تنص على " يضع رؤية

تستشرف آفاق المستقبل".

## 2. تحليل البيئة الداخلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية ل فقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

**الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
21	يبنى علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس.	4.32	0.74	1	مرتفعة
23	يستقطب العاملين من ذوي الخبرات.	4.26	0.69	2	مرتفعة
17	يهتم العميد بإظهار مصادر القوة في الكلية.	4.22	0.69	3	مرتفعة
25	يدرس مدى كفاءة المرافق والتجهيزات في الكلية.	4.17	0.68	4	مرتفعة
18	يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الكلية.	4.16	0.78	5	مرتفعة
20	يقوم بتحديد جوانب الضعف في الكلية.	4.14	0.72	6	مرتفعة
22	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4.14	0.85	6	مرتفعة
19	يدرس مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الكلية.	4.12	0.82	8	مرتفعة
24	يسعى للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة للكلية.	4.12	0.78	8	مرتفعة
26	يضع خططاً استراتيجية لتحويل نقاط الضعف إلى قوة.	4.04	0.70	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.17	<b>0.62</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (11) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل

البيئة الداخلية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04-4.32)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على "يبنى علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23)، والتي تنص على "يستقطب العاملين من ذوي الخبرات"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة وقبل الأخيرة جاءت للفقرتان (19) ، (24) واللذان تتصان على " يدرس مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الكلية"، " يسعى للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة للكلية" بمتوسط حسابي (4.12)، وانحرافيين معياريين (0.82)، (0.78) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الأخيرة للفقرة (26)، والتي تنص على " يضع خطأً استراتيجية لتحويل نقاط الضعف إلى قوة" بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة مرتفعة.

### 3. تنفيذ الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
35	يضع العميد السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.20	0.73	1	مرتفعة
40	يضع نظاماً عادلاً لتصويب الأخطاء.	4.18	0.88	2	مرتفعة
43	يتابع عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.17	0.74	3	مرتفعة
36	يحدد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.	4.13	0.78	4	مرتفعة
44	يتبع نمطاً قيادياً يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.	4.13	0.80	4	مرتفعة
42	يعلن عن الاستراتيجية بطريقة مناسبة للجميع.	4.11	0.86	6	مرتفعة
45	يضع خطاً علاجياً بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة.	4.09	0.88	7	مرتفعة
37	يصمم نظاماً دقيقاً للمعلومات الإدارية يمكن الاستناد إليه أثناء عملية التنفيذ.	4.07	0.76	8	مرتفعة
41	يفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدراتهم.	4.06	0.92	9	مرتفعة
46	يراجع الخطط الاستراتيجية مع العاملين من وقت لآخر.	4.05	0.84	10	مرتفعة
39	يربط النتائج المحققة بأداء أعضاء هيئة التدريس.	4.03	0.77	11	مرتفعة
38	يستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية.	3.99	0.93	12	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	0.72		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تنفيذ

الاستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت

فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99-

4.20)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (35) والتي تنص على " يضع العميد السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.73) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف المعياري (0.88)، والتي تنص على "يضع نظاماً عادلاً لتصويب الأخطاء"، وفي الرتبة الحادية عشرة وقبل الأخيرة جاءت الفقرة (39) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة والتي تنص على " يربط النتائج المحققة بأداء أعضاء هيئة التدريس"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) والتي تنص " يستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة.

#### 4. تحليل البيئة الخارجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية ل فقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
27	يستثمر العميد الفرص المتوفرة في المجتمع المحلي.	4.13	0.75	1	مرتفعة
30	يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر في الكلية.	4.13	0.75	1	مرتفعة
33	لديه القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.	4.11	0.84	3	مرتفعة
31	يدرس أثر التغيرات التكنولوجية على الكلية.	4.09	0.74	4	مرتفعة
34	يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية.	4.09	0.89	4	مرتفعة

مرتفعة	6	0.93	4.03	يحرص على وجود نظام اتصال فعال خارج الكلية.	32
مرتفعة	7	0.86	4.01	يدرس الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع.	29
مرتفعة	8	1.03	3.94	يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية.	28
مرتفعة		0.73	4.07	الدرجة الكلية	

يلاحظ في الجدول (13) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 - 4.13)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرتان (27)، (30) واللذان تتصان على " يستثمر العميد الفرص المتوفرة في المجتمع المحلي"، " يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر في الكلية" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة السابعة وقبل الأخيرة جاءت بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على " يدرس الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع"، والرتبة الأخيرة للفقرة (28) والتي تنص على " يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية" وجاءت بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من

وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب،

ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء

الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام، ولكل مجال من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
4	الجودة	4.24	1.16	1	مرتفعة
1	المرونة	4.20	0.97	2	مرتفعة
3	التمايز	4.14	0.98	3	مرتفعة
5	الاستجابة	4.10	0.59	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	<b>4.18</b>	<b>0.68</b>		مرتفعة

يظهر الجدول (14) أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 4.24)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الجودة، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال المرونة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال التمايز بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة لمجال الاستجابة.

### 1. مجال الجودة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الجودة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
17	يشجع العمل بالمشاركة لغايات الإبداع.	4.65	1.13	1	مرتفعة
18	يخاطب إدارة الجامعة بزيادة الانفاق على البحوث العلمية.	4.11	0.78	2	مرتفعة
15	يلتزم العميد بتطوير نوعية مخرجات كليته.	4.11	0.75	2	مرتفعة
16	يسهم في تحقيق الجودة في كليته.	4.10	0.78	4	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.24</b>	<b>1.16</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (15) أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الجودة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.24) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10-4.65) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على "يشجع العمل بالمشاركة لغايات الإبداع"، بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (15)، (18) واللتان تتصان على "يلتزم العميد بتطوير نوعية مخرجات كليته"، " يخاطب إدارة الجامعة بزيادة الانفاق على البحوث العلمية" بمتوسط حسابي (4.11) وانحرافيين معياريين (0.75)، (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة (16)، والتي تنص على "يسهم في تحقيق الجودة في كليته" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة.



## 2. مجال المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال المرونة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
1	يطور العميد الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات.	4.58	1.13	1	مرتفعة
4	يسخر تكنولوجيا المعلومات لخدمة عمله الإداري.	4.19	0.82	2	مرتفعة
3	يسعى لتعديل تعليمات الجامعة بما يتناسب مع المستجدات.	4.16	0.76	3	مرتفعة
5	يتخذ قراراته بعد أخذ رأي العاملين.	4.16	0.70	3	مرتفعة
6	يقدم خدمات تمتاز بالمرونة.	4.10	0.77	5	مرتفعة
2	يلبي حاجات أعضاء هيئة التدريس في كليته.	4.01	0.85	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.20</b>	<b>0.97</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (16) أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال المرونة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.58 - 4.01) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (1) والتي تنص على " يطور العميد الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات"، بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " يسخر تكنولوجيا المعلومات لخدمة عمله الإداري" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف

معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرتان (3)، (5) واللتان تتصان على " يسعى لتعديل تعليمات الجامعة بما يتناسب مع المستجدات."، "يتخذ قراراته بعد أخذ رأي العاملين" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.76) و(0.70) على التوالي، وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة للفقرة (6)، والتي تنص يقدم خدمات تمتاز بالمرونة."، والرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة للفقرة (2) والتي تنص على "يلبي حاجات أعضاء هيئة التدريس في كليته".

### 3. مجال التمايز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال التمايز مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
12	يحفز العاملين على إجراء البحوث العلمية.	4.50	1.37	1	مرتفعة
7	يشجع العميد العاملين على المبادرة للارتقاء بالخدمات في كليته.	4.20	0.71	2	مرتفعة
8	يشجع فرق العمل.	4.17	0.82	3	مرتفعة
9	يسعى للحصول على جوائز التمييز على مستوى الجامعة.	4.16	0.75	4	مرتفعة
13	ينسق للتعاون باستمرار مع الجامعات الأخرى.	4.13	0.65	5	مرتفعة
10	يقدم الحوافز للعاملين المتميزين لزيادة دافعيتهم في العمل.	4.04	0.77	6	مرتفعة
14	يهتم بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليته	3.97	0.79	7	مرتفعة
11	يفعل الشراكة المجتمعية لتقديم برامج متميزة.	3.95	0.87	8	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.14</b>	<b>0.98</b>		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (17) أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال التمايز كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95 – 4.50) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (12) والتي تنص على "يحفز العاملين على إجراء البحوث العلمية"، بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يشجع العميد العاملين على المبادرة للإرتقاء بالخدمات في كليته"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف المعياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة السابعة وقبل الأخيرة فجاءت للفقرة (14) والتي تنص على "يهتم بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليته" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة والرتبة الأخيرة للفقرة (11) والتي تنص "يفعل الشراكة المجتمعية لتقديم برامج متميزة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة.

#### 4. مجال الإستجابة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لفقرات هذا المجال، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الاستجابة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
21	يستقطب أصحاب الخبرة الأكاديمية لكليته.	4.20	0.70	1	مرتفعة
19	تمتاز إدارة العميد بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين.	4.18	0.70	2	مرتفعة
23	يطور الخطط بما يتوافق مع التغيرات الطارئة.	4.17	0.70	3	مرتفعة
22	يواكب التغيرات المجتمعية التي يشهدها السوق.	4.12	0.68	4	مرتفعة
20	يحث أعضاء هيئة التدريس على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.	4.10	0.70	5	مرتفعة
24	يقترح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي.	3.85	0.76	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.10</b>	<b>0.59</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (18) أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الاستجابة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 – 4.20) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على "يستقطب أصحاب الخبرة الأكاديمية لكليته"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "تمتاز إدارة العميد بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (23)، والتي تنص على "يطور الخطط بما يتوافق مع التغيرات الطارئة" بمتوسط حسابي (4.17)

وانحراف المعياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة للفقرة (22) والتي تنص "بواكب التغيرات المجتمعية التي يشهدها السوق"، وجاءت الرتبة قبل الأخيرة للفقرة (20) والتي تنص على "يحث أعضاء هيئة التدريس على القيام بواجباتهم على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الأخيرة للفقرة (24) والتي تنص "يقترح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي"، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	المرونة	التمايز	الجودة	الاستجابة	الميزة التنافسية الكلية
صياغة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.48**	0.45**	0.26**	0.68**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
تحليل البيئة الداخلية	معامل الارتباط	0.48**	0.45**	0.26**	0.68**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
تحليل البيئة الخارجية	معامل الارتباط	0.48**	0.45**	0.26**	0.68**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

0.59**	0.68**	0.26**	0.45**	0.48**	معامل الارتباط	تنفيذ الاستراتيجية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.59**	0.68**	0.26**	0.45**	0.48**	معامل الارتباط	الادارة الاستراتيجية الكلية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يتبين في الجدول (19) وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة، إذ بلغ معامل

الارتباط (0.59) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة

ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية.

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

متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة

لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات باختلاف (الجنس، وسنوات الخدمة،

والكلية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

لدى عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول

(20).

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	ذكر	200	4.27	0.66	2.50	*0.01
	أنثى	69	4.09	0.55		
تحليل البيئة الداخلية	ذكر	200	4.20	0.56	0.96	0.34
	أنثى	69	4.13	0.68		
تحليل البيئة الخارجية	ذكر	200	4.17	0.56	2.37	*0.02
	أنثى	69	3.96	0.68		
تنفيذ الاستراتيجية	ذكر	200	4.18	0.63	1.80	*0.05
	أنثى	69	4.02	0.81		
الإدارة الاستراتيجية الكلية	ذكر	200	4.21	0.63	2.16	*0.03
	أنثى	69	4.05	1.20		

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

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (20) إلى 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 (2.16) ومستوى دلالة (0.03)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور ما عدا مجال تحليل البيئة الخارجية، فلم تكن دالة إحصائية.

## 2. تخصص الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (T-Test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (21).

الجدول (21) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات واختبار (T-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية

المجال	تخصص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	انسانية	155	4.08	0.75	2.07	*0.04
	علمية	114	4.37	1.25		
تحليل البيئة الداخلية	انسانية	155	4.22	0.74	0.46	0.65
	علمية	114	4.07	1.30		
تحليل البيئة الخارجية	انسانية	155	4.40	1.39	0.47	0.64
	علمية	114	3.95	0.50		
تنفيذ الاستراتيجية	انسانية	155	4.16	0.65	0.92	0.36
	علمية	114	4.01	0.46		
الادارة الاستراتيجية الكلية	انسانية	155	4.22	0.72	0.51	0.61
	علمية	114	4.10	0.61		

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

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير تخصص الكلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة الاستراتيجية إذ بلغت (0.51) وبدرجة دلالة (0.61)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ما عدا مجال صياغة الاستراتيجية، فكانت داله إحصائياً لصالح فئة الكليات العلمية.

### 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (22).



الجدول (22) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.59	4.31	82	أقل من 5 سنوات	صياغة الاستراتيجية
0.66	4.29	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.51	3.94	89	10 سنوات وأكثر	
0.70	4.19	82	أقل من 5 سنوات	تحليل البيئة الداخلية
0.48	4.18	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.68	4.14	89	10 سنوات وأكثر	
0.85	4.05	82	أقل من 5 سنوات	تحليل البيئة الخارجية
0.64	4.07	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	4.08	89	10 سنوات وأكثر	
0.85	4.15	82	أقل من 5 سنوات	تنفيذ الاستراتيجية
0.54	4.13	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.75	4.02	89	10 سنوات وأكثر	
0.69	4.18	82	أقل من 5 سنوات	الإدارة الاستراتيجية الكلية
0.48	4.16	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.62	4.05	89	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.18) وبالترتبة الثانية ذو خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (4.16) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذي خبرة من 10 سنوات وأكثر بالترتبة الأخيرة إذ بلغ (4.05)، 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 (23).

الجدول (23) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	7.53	2	3.77	10.76	*0.00
	داخل المجموعات	93.85	266	0.35		
	المجموع	101.39	268			
تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	0.11	2	0.05	0.19	0.87
	داخل المجموعات	103.26	266	0.39		
	المجموع	103.37	268			
تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.03	0.97
	داخل المجموعات	145.08	266	0.54		
	المجموع	145.11	268			
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	0.77	2	0.39	0.74	0.48
	داخل المجموعات	139.29	266	0.52		
	المجموع	140.06	268			
الإدارة الاستراتيجية الكلية	بين المجموعات	0.89	2	0.44	1.25	0.29
	داخل المجموعات	95.10	266	0.36		
	المجموع	95.99	268			

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

تبين النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (1.25) وبمستوى دلالة (0.29) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات ما عدا مجال صياغة الاستراتيجية ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (24).

الجدول (24) اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
صياغة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	4.31	4.31	4.29	3.94
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.29	-	0.03	0.37*
	10 سنوات وأكثر	3.94	-	-	-

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

يلاحظ في الجدول (24) أن الفرق كان لصالح ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات، مقارنة مع

فئة 10 سنوات فأكثر.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين

متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة

لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات باختلاف (الجنس، وسنوات الخدمة، والكلية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى

عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (T-test) تبعًا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (25).

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء

الكليات واختبار (T-test) تبعًا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المرونة	ذكر	200	4.14	0.64	-1.00	0.32
	أنثى	69	4.26	1.20		
التمايز	ذكر	200	4.07	0.61	-1.67	0.10

		1.24	4.27	69	أنثى	
0.09	1.89	1.45	4.38	200	ذكر	الجودة
		0.74	4.10	69	أنثى	
0.54	-0.61	0.57	4.08	200	ذكر	الاستجابة
		0.61	4.12	69	أنثى	
0.82	-0.23	0.59	4.17	200	ذكر	الميزة التنافسية الكلية
		0.76	4.19	69	أنثى	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير الجنس، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الميزة التنافسية إذ بلغت (-0.23) وبمستوى دلالة (0.82)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

## 2. تخصص الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات، تبعًا لمتغير تخصص الكلية، وتم تطبيق اختبار (T-test)، كما يظهر ذلك بالجدول (26).

الجدول (26) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعًا لمتغير تخصص الكلية

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تخصص الكلية	المجال
*0.04	-2.09	0.70	4.23	155	انسانية	المرونة
		0.39	4.07	114	علمية	
0.29	1.06	0.73	4.18	155	انسانية	التمايز
		0.39	4.15	114	علمية	
*0.00	3.11	0.76	4.08	155	انسانية	الجودة
		0.68	4.03	114	علمية	
*0.05	1.94	0.74	4.07	155	انسانية	الاستجابة

		0.69	4.15	114	علمية	الميزة التنافسية الكلية
0.19	1.33	0.65	4.14	155	انسانية	
		0.49	4.10	114	علمية	

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

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات، تبعاً لمتغير تخصص الكلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الميزة التنافسية، إذ بلغت (1.33) وبدرجة دلالة (0.19)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ما عدا مجالات المرونة، والجودة، والاستجابة، وكانت لصالح الكليات الإنسانية.

### 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (27).

الجدول (27) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
1.12	4.50	82	أقل من 5 سنوات	المرونة
0.55	4.14	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	3.98	89	10 سنوات وأكثر	
0.75	4.27	82	أقل من 5 سنوات	التمايز
1.31	4.27	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.67	3.96	89	10 سنوات وأكثر	
0.70	4.27	82	أقل من 5 سنوات	الجودة
1.14	4.47	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.65	3.96	89	10 سنوات وأكثر	
0.65	4.27	82	أقل من 5 سنوات	الاستجابة
0.52	4.12	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.55	3.92	89	10 سنوات وأكثر	
0.72	4.33	82	أقل من 5 سنوات	الميزة

0.67	4.25	98	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	التنافسية
0.60	3.95	89	10 سنوات وأكثر	الكلية

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الميزة

التنافسية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5

سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.33) وبالرتبة الثانية ذو خبرة من 5 سنوات وأقل

من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (4.25) وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لذوي خبرة من

10 سنوات وأكثر بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.95)، 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 (28).

الجدول (28) تحليل التباين الأحادي، لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء

الكليات، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
المرونة	بين المجموعات	12.14	2	6.07	6.69	*0.00
	داخل المجموعات	243.14	266	0.91		
	المجموع	255.27	268			
التمايز	بين المجموعات	5.69	2	2.85	3.01	*0.05
	داخل المجموعات	253.87	266	0.95		
	المجموع	259.56	268			
الجودة	بين المجموعات	12.57	2	6.28	4.79	*0.01
	داخل المجموعات	351.29	266	1.31		
	المجموع	363.86	268			
الاستجابة	بين المجموعات	5.31	2	2.66	8.04	*0.00
	داخل المجموعات	88.53	266	0.33		
	المجموع	93.84	268			
الميزة التنافسية الكلية	بين المجموعات	6.86	2	3.43	7.79	*0.00
	داخل المجموعات	118.08	266	0.44		

			268	124.94	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

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

تبين النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (7.79) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات. ولمعرفة عائديه الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (29).

الجدول (29) اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر الميزة التنافسية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
المرونة	أقل من 5 سنوات	3.98	-	0.16	0.52*
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.14	-	-	0.36
	10 سنوات وأكثر	4.50	-	-	-
التمايز	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.96	-	0.30	0.31*
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.26	-	-	0.01
	10 سنوات وأكثر	4.27	-	-	-
الجودة	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.96	-	0.31	0.51*
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.27	-	-	0.20
	10 سنوات وأكثر	4.47	-	-	-
الاستجابة	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.92	-	0.20	0.35*
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.12	-	-	0.15

-			4.27	10 سنوات وأكثر	
10 سنوات وأكثر	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	الميزة التنافسية الكلية
4.33	4.25	3.95		أقل من 5 سنوات	
0.38*	<b>0.30</b>	-	3.95	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.08	-		4.25	10 سنوات وأكثر	
-			4.33		

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

يلاحظ في الجدول (29) أن الفرق كان لصالح ذوي الخدمة 10 سنوات وأكثر.



## 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 الذي ينص على "ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (8) أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة، وترى الباحثة أن ذلك نتيجة طبيعية لاهتمام الجامعات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية مما يساهم في المحافظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطرق، كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى ضمان الوصول إلى أفضل موازنة بين الأولويات والسياسات الخاصة بالجامعة، فهي تمثل العمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقويم الاستراتيجيات التي تُساعد الجامعات الخاصة للوصول إلى أهدافها.

كما وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى مجال صياغة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، وهذه نتيجة طبيعية كون صياغة الاستراتيجية هي أول الخطوات، وأهمها في وضع الاستراتيجيات، والعمل بها، وذلك للمساهمة في تطوير، وتحسين، وتنمية الأفكار المستقبلية، كما أن صياغتها تُساعد الجامعات في التوقع بشكلٍ دقيقٍ للنتائج الاستراتيجية مما يساهم في تحسين، وتطوير الأداء الماليّ طويل الأجل، وتُنسّق، وتوحدُ كافة الجهود والأقسام الإدارية للوصول إلى الغايات والاهداف المرجوة، وتُعزز مشاركة كافة مستويات

الإدارة في العملية الاستراتيجية، وتحرص على تحديد الفرص في المستقبل، وتتوقع المشكلات المؤثرة في العمل، فهي تمثل أهم الخطوات، وحجر الأساس في الإدارة الاستراتيجية.

وفي الرتبة الثانية، جاء مجال تحليل البيئة الداخلية بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن ترتيب المجال الطبيعي، كونه يعتمد نجاح عملية صياغة الاستراتيجية على حسن استخدام إمكانيات المؤسسة الداخلية، وعلى المؤسسة أن تحشد وتجهز مبكراً كل إمكانياتها مع التعرف إلى أوجه القوة وأوجه الضعف لعلاجها مع عدم ترك أي شيء للصدفة ولذلك نرى أن تحليل البيئة الداخلية جاء بدرجة ايجابية وبالرتبة الثانية، أما وفي الرتبة الثالثة جاء مجال تنفيذ بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على تبنى الجامعات الخاصة للإدارة الاستراتيجية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها من خلال تحديد الأهداف السنوية، ووضع السياسات والاجراءات لتنفيذها وتخصيص الموارد فحصلها على الرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة يؤكد حرص الجامعات، وتبنيها للإدارة الاستراتيجية، وتنفيذها، أما في الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت لمجال تحليل البيئة الخارجية بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة حصول هذا المجال على الرتبة الاخيرة لصعوبة تحديده حيث أن التغيرات الخارجية المتسارعة تؤثر في تحليل البيئة الخارجية، سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، إلا أنها حصلت على درجة مرتفعة، لأنها تمثل أحد أهم الخطوات إدارة استراتيجية ناجحة.

وعند الرجوع إلى فقرات الاستبانة التفصيلية تبين أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال صياغة الاستراتيجية كانت مرتفعة، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (12)، والتي تنص على "تتبنى أهداف الكلية من رؤيتها"، التي جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد عملية صياغة الأهداف بما يصبو في صياغة الاستراتيجيات التي تسعى الجامعة إلى تنفيذها، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة (5) والتي تنص

على " يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل " بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة ذلك ربما لغموض مفهوم المستقبل لدى افراد عينة الدراسة، فكانت مرتفعة لان الاستراتيجية تبني على المستقبل، ولكن بالرتبة الاخيرة لاعتبارها فقرة أدبية وصفية غير مفهومه لديهم باي مستقبل، والمقصود به الفترة الزمنية التي نصفها بالمستقبل.

أما نتائج فقرات درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الداخلية كانت مرتفعة، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على "يبنى علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس "بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام ادارة الجامعات الخاصة بالعلاقات الانسانية وبت روح الفريق، والثقة والتشاركية بينهم، مما يؤثر بصورة ايجابية على تحقيق الأهداف المرجوة، فتجد عضو هيئة التدريس في ظل بيئة عمل آمنه، ومريحة يتعامل مع الجامعة، وكأنها جزء منه وكأنها ملكه الخاص، وحصولها على الرتبة الأولى، يؤكد تبني الجامعات الخاصة للعلاقات الانسانية، والرتبة الأخيرة للفقرة (26) والتي تنص على " يضع خطط استراتيجية لتحويل نقاط الضعف إلى قوة" بدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد الحرص على تحليل البيئة الداخلية للتعرف إلى أوجه القوة، وأوجه الضعف لعلاجها مع عدم ترك أي شيء للصدفة، وجاءت بالرتبة الاخيرة ربما لأنها تحتاج إلى خطة عمل، ومخصصات مالية، فتجد الاهتمامات تصبو في تعزيز نقاط القوة والاستفادة منها ثم يتم العمل على تعديل نقاط الضعف، وحصلت على الدرجة المرتفعة، مما يدل على قيام الجامعات بالعمل عليها.

أما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تنفيذ الاستراتيجية كانت مرتفعة،

وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (35) والتي تنص على " يضع العميد السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" بدرجة مرتفعة، وهذه تمثل نتيجة طبيعية إذ أن تنفيذ الاستراتيجيات يبدأ من وضع السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذها ليتم العمل عليها ضمن قواعد، وتعليمات يضعها العميد، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) والتي تنص "يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية" بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أهمية بناء الخطط المستقبلية بناءً على الدروس المستفادة من نتائج التقويم للاستراتيجيات السابقة، وجاءت بالرتبة الأخيرة ربما لأن الاهتمامات مختلفة في تنفيذ الاستراتيجية، وبناء الخطط المستقبلية تكون ضمن صياغة الاستراتيجيات وبناء خططها.

أما النتائج التفصيلية للرتبة الأخيرة التي تبين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرتان (27)، (30) واللذان تتصان على "يستثمر العميد الفرص المتوفرة في المجتمع المحلي"، " يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر على الكلية" بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الخاصة تعنى وبشكل رئيس في المجتمع المحلي وما تقدم له من خدمات، لأنها في النهاية تمثل مشروع اقتصادي ربحي، مدخلاته أفراد المجتمع المحلي، فتجد الجامعة قريبة جداً من المجتمع المحلي، وتستثمر طاقاته، وتحدد احتياجاته، وتلتزم الفرص به لتطوير عملياته التعليمية، وهي نقاط القوة الخارجية التي تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية، وبينما الكشف عن التهديدات، التي تمثل تحليل البيئة الخارجية، لأنها تشكل أكبر العوائق على تنفيذ الاستراتيجية، وتؤثر بشكل مباشر على الجامعة، فتجد إدارة الجامعة تهتم في معرفة وتحليل

كافة التهديدات التي يمكن أن تؤثر بها. والرتبة الأخيرة للفقرة (28) والتي تنص على " يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية"، وجاءت بدرجة مرتفعة. وترى الباحثة أن الجامعات الخاصة تتبنى مشاركة المجتمع المحلي في كافة انشطتها، وترى الجامعات الخاصة أن الشراكة المجتمعية مهمة جداً في حفاظها على موقعها التنافسي، وتجد لدى الجامعات لجان مجتمعية متعددة، تعمل على حل المشكلات الجامعية والمجتمعية بشراكة وتعاون.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حنا (2012) بأن متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما اختلفت مع نتيجة دراسة بني عامر (2014) بأن درجة تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية على الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة واختلفت مع دراسة جيتشوهي (Gichohi,2015) والتي أظهرت النتائج أن الأكاديميين لا يتبعون سياسات واضحة في أدائهم، وأعمالهم، وإدارتهم للأقسام الإدارية التي يشغرونها في الجامعة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على "ما درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية؟"**

تشير النتائج أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية كانت مرتفعة، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ أن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة، ومتميزة عن المنافسين الآخرين، وهذا ما تسعى إليه الجامعات الخاصة للمنافسة، والتميز لتحقيق أعلى ربحية في مشروعهم الاقتصادي،

الربحي، وجاء في الرتبة الأولى مجال الجودة بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة ذلك نتيجة طبيعية كون الجودة تمثل القيام بالشيء على أفضل حال ممكن، وتساعد في زيادة المنافسة والازدهار فكلما كانت الجودة عالية امتلكت الجامعة ميزة تنافسية جعلت منها الأفضل، وفي الرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى التغيرات التي عقدت، وغيرت كل المعطيات التي حكمت أنظمة العمل، والتسيير في الجامعات، وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح، الاستقلالية، فالمرونة تجعل من تكيف الجامعة مع العاملين، والطلبة، والمجتمع بسهولة، ويسر مما يجعلها تمتاز بذلك وتتنافس بمدى قابلية المجتمع والطلبة عليها، أما في الرتبة الثالثة جاء مجال التمايز بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن التمايز يتمثل في الخدمات المقدمة، وتوقيتها ومدى تناسبها مع احتياجات الفئات المستهدفة، ويمكن أن تكون في الإجراءات التي تنفذ في الجامعات بحيث تتميز الجامعة ببعض عملياتها الداخلية، مما يعمل على استقطاب الفئات المستهدفة وإعطائها ميزة تنافسية مختلفة، أما الرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة لمجال الاستجابة، وترى الباحثة أن الاستجابة لحاجات العميل تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وهذا يدل على تبني الجامعة لمجال الاستجابة لتحقيق التنافس المرجو بين الجامعات الأخرى، وتلبية لاحتياجات الفئات المستهدفة.

وعند الرجوع إلى الفقرات التفصيلية نجد أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الجودة كانت مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على "يشجع العمل بالمشاركة لغايات الإبداع" بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن الميزة التنافسية في التعليم الجامعي تعني قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية، وبحثية عالية

الجودة، وبمشاركة الجميع لغايات الابداع، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها، وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه، يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في التميز. وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة (16)، والتي تنص على "يسهم في تحقيق الجودة في كليته" بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي الجامعات لتحسين الجودة بشكل مستمر الذي يمكنهم من النجاح في المنافسة وجاءت بدرجة مرتفعة وإيجابية.

أما مجال المرونة، فتشير النتائج أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال المرونة كانت مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (1) والتي تنص على "يطور العميد الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات"، بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على تبني الجامعات الخاصة لوضع الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في مجال التعليم الجامعي، أشارت النتائج أن الرتبة السادسة والأخيرة جاءت بدرجة مرتفعة للفقرة (2) والتي تنص على "يلبي حاجات أعضاء هيئة التدريس في كليته"، فحصلها على درجة مرتفعة دليل على اهتمام الجامعات الخاصة بالعاملين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم لتحقيق أعلى درجات من جودة العملية التعليمية، وحصولها على الرتبة الأخيرة ربما يعود لحاجة ذلك لمخصصات مالية تصرف على رفع كفاءة العاملين بالإضافة إلى تقديم الحوافز.



وتبين النتائج أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال التمايز كانت مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (12) والتي تنص على "يحفز العاملين على إجراء البحوث العلمية" بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة ذلك من خلال سعي الجامعات إلى ممارسة التمييز إلى تصميم و إبداع، من خلال اجراء البحوث العلمية لما لها من أثر في تقديم ما هو جديد، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الإبداع و التميز والبحوث العلمية أن تقدم ما هو جديد، ومبتكر، ومميز، مما يجعل الجامعة تحصل على ميزة تنافسية تجعل منها الأفضل. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص " يفعل الشراكة المجتمعية لتقديم برامج متميزة" بدرجة مرتفعة. وترى الباحثة أن تميز الخدمة المجتمعية للجامعة من خلال شراكتهم لتقديم برامج متميزة يعد من أساسيات تحقيق الميزة التنافسية لها، حيث إن الجامعات هي عمادات خدمة المجتمع بشكل عام والتعليم المستمر خاصة، فهي تمثل النواة التي تصقل الكوادر الوطنية باعتبارها محور البناء والتنمية مما يفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية لتطوير خدماتها للمجتمع على أساس التميز والابداع والتفاعل الايجابي بينها وبين ما يحيط بها في المجتمع من تغييرات، وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين ذلك المجتمع.

يلاحظ في الجدول (18) أن درجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية لمجال الاستجابة كانت مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على " يستقطب أصحاب الخبرة الأكاديمية لكليته " بدرجة مرتفعة وهذا يدل على استجابة الكليات للمتغيرات والتطور في المجال الاكاديمي مما يجعلها تبحث عن اصحاب الخبرة والكفاءات

الأكاديمية للوصول على ميزة تنافسية عالية، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "تمتاز إدارة العميد بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين" بدرجة مرتفعة مما يدل على تبنى الجامعات لثقافة رضى العملاء والزبائن، فتجدهم يعملون على تقديم كل ما يميزهم للوصول إلى رضى المستفيدين فهم بالدرجة الأولى يمثلون الزبائن، وكلما زاد رضاهم حصلت الجامعة على السمعة الطيبة، وجاءت الرتبة قبل الأخيرة للفقرة (20) والتي تنص على "بحث أعضاء هيئة التدريس على القيام بواجباتهم على أكمل وجه" بدرجة مرتفعة، فتجدها بدرجة عالية لحرص الجامعات الخاصة على المتابعة والتقييم المستمر للعملية التعليمية التي تؤثر بشكل مباشر في ميزتهم التنافسية، فأعضاء هيئة التدريس هم وجه العملة للجامعة، لاحتكاكهم المباشر مع الطلبة، بالإضافة إلى جودة مخرجاتهم التعليمية، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص "يقترح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي"، وبدرجة مرتفعة، وذلك بهدف جذب الزبائن أكثر، والحصول على الميزة التنافسية بالتسعيرة، إلا أنها جاءت بالرتبة الأخيرة لأن الأمور المالية معقدة، وتخفيض الأسعار مقابل جودة ونتاجية عالية صعب نوعاً ما.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة البريزات (2018) ودراسة أحمد (2015) في أن درجة توافر الميزة التنافسية جاءت متوسطة في دراستها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة؟"

وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.59)

وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية.

وترى الباحثة ذلك كنتيجة طبيعية للعلاقة القوية التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية التي تصب في تحقيق ميزة تنافسية في شتى المجالات، وتُعد نتيجة طبيعية لما أظهرته النتائج من درجات مرتفعة في كل من الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث أن الميزة التنافسية تتحقق ضمن استراتيجية فعالة، تعمل على كافة مجالات الميزة التنافسية من مرونة، وتمايز، وجودة، واستجابة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة البديري (2017) في أن هناك علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين الإدارة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي.

**السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات باختلاف (الجنس، وسنوات الخدمة، والكلية)؟**

تشير النتائج إلى 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 (2.16) وبدرجة دلالة (0.03)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور، ما عدا مجال تحليل البيئة الخارجية. وربما يعود ذلك إلى أن أكثر الإدارات الجامعية تكون من قبل الذكور، فتجد هناك تحيز للعمل الإداري الذكوري من حيث التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

كما وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير تخصص الكلية، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير نحو الإدارة الاستراتيجية، إذ بلغت (0.51) وبدرجة دلالة (0.61)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات، ما عدا مجال صياغة الاستراتيجية، وكانت لصالح فئة الكليات العلمية، ويعود ذلك ربما إلى عدم التمييز بين تخصص الكلية، إلا في مجال صياغة الاستراتيجية، ولصالح الكليات العلمية، حيث يتميز أفرادها في التفكير من منطلق علمي، فتجدهم أكثر دقة وتركيز في صياغة استراتيجيات واقعية قابلة للتطبيق بعيدة عن الجوانب الانسانية التي تركز عليها التخصصات الانسانية.

وتبين النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة، إذ بلغت (1.25) وبدرجة دلالة (0.29) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات، ما عدا مجال صياغة الاستراتيجية، وكانت لصالح ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات). وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود إلى أن أصحاب الخبرة القليلة تجدهم يتحمسون في تبني الكثير من المفاهيم الحديثة كالإدارة الاستراتيجية، فيعملون بجد واجتهاد لصياغة استراتيجيات قابلة للتطبيق، أو ربما يعود ذلك إلى قلة خبرتهم في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما أثر في استجابتهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة بني عامر (2014) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات، واختلفت مع دراسة حنا (2012) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة لصالح من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات باختلاف (الجنس، وسنوات الخدمة، والكلية)؟"

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الميزة التنافسية، إذ بلغت (-0.23) وبمستوى دلالة (0.82)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات. وهذا يعتبر نتيجة طبيعية كون الميزة التنافسية ليس لها أي علاقة بجنس الفرد، فبالتالي لم تؤثر في استجابتهم.

كما وتشير النتائج التي تظهرها الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات، تبعاً لمتغير تخصص الكلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الميزة التنافسية، إذ بلغت (1.33) وبدرجة دلالة (0.19) وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات، ما عدا مجالي المرونة، والجودة والاستجابة، وكانت لصالح الكليات الإنسانية، وربما يعود ذلك إلى ان أفراد العينة من الكليات الإنسانية يميلون إلى الجوانب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والمتمثلة في المرونة، بالإضافة إلى الجودة، كونهم من أكثر التخصصات التي تشارك في اللجان الخاصة بذلك ضمن كلياتهم. أما النتائج المتعلقة بسنوات الخدمة فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة توافر الميزة التنافسية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة، إذ بلغت (7.79) وبدرجة دلالة

(0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات، وكانت لصالح ذوي الخدمة

10 سنوات وأكثر وترى الباحثة ذلك يعود ربما إلى ان اصحاب الخبرة الاكثر لديهم معرفة

ودراية أكثر بمفاهيم الحديثة مثل الميزة التنافسية.

اتفقت هذه الدراسة معدراسة أحمد (2015) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة

واختلفت مع دراسة البريزات(2018) بأن الفروق كانت لصالح من 10 سنوات وأكثر.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- وضع خطط بديلة لتعزيز الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس مع القائمين على التنفيذ، لوضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة.
- السعي باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.
- ضرورة تنفيذ دراسات مماثلة في الجامعات الحكومية.
- إبراز دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تعميق وزيادة الوعي بممارسة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الأردنيّة عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية، لتأكيد ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- توصي لمؤسسات التعليم العالي بضرورة تبني هذه النتائج في وضع خطط استراتيجية ذات توجهات استراتيجية متعددة لتحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على النهوض والاهتمام بجميع مجالات الميزة التنافسية من جودة ومرونة وغيرها.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى(2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

أبو ليلى، هنادي (2016). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

أحمد، محمد جاد حسين (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 3(39). 100-233.

البطائنة، محمد والهزيمة، أحمد (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، اريد للبحوث والدراسات (العلوم الاقتصادية والإدارية)، 17(3). 1-43.

بني عامر، نوح مفلح(2014). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة مؤتة.

بني عطا، برهان (2014). أثر العوامل الاستراتيجية العالمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

البدرى، أميمة (2017). الإدارة الاستراتيجية واثرها على جودة خدمة الجامعات دور الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، 37(3)، 201، 204.

البريزات، فدوى عبدالحليم (2018). إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.



تبيدي، محمد(2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان.

حسين، باشيوة (2014). استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للجودة والتميز، الأردن، 140 - 105.(2)1.

حنا، فاضل (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، 28(4).59-112.

حيدر، معالي فهمي (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الاسكندرية: الدار الجامعية.

الخضيري، محسن احمد (2003). صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع المعاصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.

خطاب، عايدة (2001). الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

خير الدين، غسان مدحت (2013). مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار الولاية للنشر والتوزيع.

درة، عبدالباري ابراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود(2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحي نظري تطبيقي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

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)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب احسان دهش(2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الزعبي، عطفان(2014). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته

بتنمية المواد البشرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك.

السكران، بلال (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشميلي، عائشة (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشثري، عبد العزيز (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية

لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، السعودية، 1(6). 225-280.

عساف، محمود (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغالي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي (2009). الإدارة الاستراتيجية:

منظور منهجي متكامل، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الصالح، عثمان (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الصدقي، سعيد (2014). الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز، مجلة رؤى الاستراتيجية، 2(6). 8-47.

طالب، علاء فرحان (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطيبي، خضر مصباح اسماعيل (2013). الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قطناني، سمر (2016). سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية.

المحاسنة، فاطمة (2016). **الخطط الاستراتيجية للجامعات الأردنية**، دراسة تحليلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

**المؤتمر الدولي للإدارة والتخطيط عمان-الأردن (2018)**. بتاريخ 7-9 يوليو، 2018. تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ 2018/11/21 من الموقع: <http://www.mpconf.com/>

النسور، عبد الحكيم عبد الله (2010)، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

هاريسون، ديفيد (2009). **الإدارة الاستراتيجية**، (ترجمة علاء الدين ناطورية)، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

الوادي، محمود حسين (2012). **التمكين الإداري في العصر الحديث**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم العالي (2018). **قانون (18) لسنة 2018 قانون الجامعات الأردنية**، متاح على موقع التعليم العالي، تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ 2018/11/21 من الموقع: <http://www.mohe.gov.jo/ar/GovPapers/18-2018.pdf>

## المراجع الأجنبية

Aldehayyat, J.S & Twaissi. N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in small Business Firms Evidence from a Middle East Country Context. **International Journal of Business and Management**.6(8), 255- 263.

Al-sukkar, A (2013).The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage, **International Journal of Business and Social Science** ,4(5) .60-70

Bisaria, G.(2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities. **International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research**, 2 (3), 90-105.

Biricci, M & Eren, E. (2013). The Effects of Strategic Management practice on the Performance of the university in turkey, **Journal of Global Strategic Management**,(13), 16-33.

Davenport, C. (2011). **Measurement Drives Strategy, Not the Other Way Around: A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design**. Mission Measurement, Standford Graduate School of Business.

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1880/RevaluatingPublicPrivateAlliances.pdf>

David, F. (2011). **Strategic Management concepts and cases**, New Jersey Pearson Education.

David M. (2012).**IT Strategy and technology Innovation**, ebook

<https://ercd.files.wordpress.com/2013/07/it-strategy-technology-innovation-by-david-mckean.pdf>.

Enriquez, J. (2016).**Decision-making and Strategic Management as Sources of Sustained Competitive Advantage in a High Cost Private Multi-campus University in México**,(Phd management and Business Administration), Corvinus University, Mexico.

Gichohi, P. (2015). The Strategic Management Practices in Academic Libraries in Kenya: The Case of USIU Libraries, **Library Philosophy and Practice (e-journal)**.12-

15<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3222&context=libphilprac>

Hill, C & Jones, G. (2008). **Strategic Management: An Integrated approach**, 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, New York.

Jennifer, S. (2015). Quality Indicators in Higher Education Institution: Implications To global Competitiveness, **the Online Journal of Quality in Higher Education**. 2 (4), 53-61

- Jovanovic, M& Tankosic, M. (2014). E-Learning Risks Management as Competitive Advantage in Institutions of Higher Education. **Modern Computer Applications in Science and Education**, (6), 164-170.
- Kufaine, N. (2014). Competitive Strategies in Higher Education: Case of Universities in Malawi. **the International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**, 1 (7), 490-499.
- Kasasbeh, E (2014). The impact business ethics in the competitive advantage in the cellular communications companies operating in Jordan, **European scientific journal**, 10 (10). 45-50
- Mowery, D.(2012). The changing role of universities in the 21<sup>st</sup> century U.S R&D system. **The 26<sup>th</sup> annual AAAS colloquium on Science and technology policy**, Washington D.C, 3-4 may.
- Porter, M.(2006). Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, 79(3), 12-23.
- Wangari, G. (2015). Effects of competitive strategies on performance of middle level Colleges in Thika Sub County, **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 1 (5), 83-106.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities, **Educational and psychological Measurement**, 30(3), 607-610.

## الملحقات

## الملحق (1)

### الاستبانتان بصورتها الأولى



Amman - Jordan

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

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة أمل صلاح عبدالرحيم الحارون بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: الإدارة الاستراتيجية لدى

عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة

التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

تهدف الدراسة التعرف إلى: درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات

الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء

الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية.

ولما عُرف عنكم من خبرات ومقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم

التكرم بإبداء آرائكم حول وضوح كل عبارة وملاحظاتكم حول محاور الاستبانة، ومدى وضوح كل

منها، وانتمائها لمجالاتها، كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات.

كما وأرجو العلم بأن الإجابة على فقرات اداة الدراسة ستكون وفق سلم ليكرت الخماسي، وكما

يلي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وجزاكم الله خيراً.

البيانات الشخصية:

الاسم :

\_\_\_\_\_

التخصص:

\_\_\_\_\_

الجامعة :

\_\_\_\_\_

الرتبة الأكاديمية:

\_\_\_\_\_

تاريخ الحصول على الرتبة الاكاديمية

\_\_\_\_\_

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

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>المجال الأول: صياغة الاستراتيجية</b>								
							1	يضع العميد رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه الكلية.
							2	يضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة جميع العاملين.
							3	يضع رؤية تطمح إلى إنجاز يتلاءم مع التغييرات البيئية.
							4	يضع رؤية تشاركية من أجل مستقبل أفضل.
							5	يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل.
<b>المجال الثاني: صياغة رسالة الكلية</b>								
							6	يشرك العميد العاملين في وضع رسالة الكلية.
							7	تعبر رسالة الكلية عن الخدمات الرئيسية التي تقدمها.
							8	تراعي رسالة الكلية الظروف الواقعية.
							9	يصوغ رسالة تتناسب مع قيم المجتمع.
							10	تعبر رسالة الكلية عن فلسفة الجامعة.
							11	يصوغ رسالة تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية.
<b>المجال الثالث: تحديد الأهداف والغايات</b>								
							12	تنبثق أهداف الكلية من رؤيتها.



							13	تحفز أهداف الكلية العاملين على الأداء المتميز.
							14	يصوغ أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع.
							15	يحدد أهداف الكلية بالاشتراك مع العاملين فيها.
							16	يضع أهداف تنسجم مع المجتمع المحلي.
<b>المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية</b>								
							17	يهتم العميد بإظهار مصادر القوة في الكلية.
							18	يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الكلية.
							19	يدرس مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الكلية.
							20	يقوم بتحديد جوانب الضعف في الكلية.
							21	يبنى علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس.
							22	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
							23	يستقطب العاملين من ذوي الخبرات.
							24	يسعى للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة للكلية.
							25	يدرس مدى كفاءة المرافق والتجهيزات في الكلية.
							26	يضع خطط استراتيجية لتحويل نقاط الضعف إلى قوة.
<b>المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية</b>								
							.1	يستثمر العميد الفرص المتوفرة في المجتمع المحلي.
							.2	يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية.
							.3	يدرس الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع.
							.4	يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر على الكلية.

							يدرس أثر التغيرات التكنولوجية على الكلية.	.5
							يحرص على وجود نظام اتصال فعال خارج الكلية.	.6
							لديه القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.	.7
							يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية.	.8
<b>تنفيذ الاستراتيجية:</b>								
							يضع العميد السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	.9
							يحدد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.	.10
							يصمم نظاماً دقيقاً للمعلومات الإدارية يمكن الاستناد إليه أثناء عملية التنفيذ.	.11
							يستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية.	.12
							يربط النتائج المحققة بأداء أعضاء هيئة التدريس.	.13
							يضع نظاماً عادلاً لتصويب الأخطاء.	.14
							يفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدراتهم.	.15
							يعلن عن الاستراتيجية بطريقة مناسبة للجميع.	.16
							يتابع عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	.17
							يتبع نمطاً قيادياً يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.	.18
							يضع خططاً علاجية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة.	.19
							يراجع الخطط الاستراتيجية مع العاملين من وقت لآخر.	.20

## ثانياً: الميزة التنافسية

الملاحظات والتعليقات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم
	غير متنبية	متنبية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>المجال الأول: المرونة</b>								
							يسعى العميد لتطوير الخطط المستقبلية لمواكبة المستجدات.	1
							يحرص على تلبية حاجات أعضاء هيئة التدريس في كليته.	2
							يسعى لتعديل تعليمات الجامعة بما يتناسب مع المستجدات.	3
							يواكب التطورات التي تطرأ في مجال عمله.	4
							يواكب التغيرات السريعة في مجال عمله.	5
							يسخر تكنولوجيا المعلومات لخدمة عمله الإداري.	6
							يتخذ قراراته بعد دراسة.	7
							يقدم خدمات تمتاز بالمرونة.	8
<b>المجال الثاني: التمايز</b>								
							يشجع العميد رؤساء الأقسام على المبادرة للإرتقاء بالخدمات في كليته.	9
							يشجع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة للإرتقاء بالخدمات في كليته.	10
							يطبق أساليب العمل الجماعي.	11
							تمتاز إدارة العميد بقدرته على الابتكار.	12
							يسعى للحصول على جوائز التمييز على مستوى الجامعة.	13
							ينسب بتقديم الحوافز لرؤساء الأقسام المتميزين لزيادة دافعيتهم في العمل.	14
							ينسب بتقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس المتميزين لزيادة دافعيتهم في العمل.	15

							يسعى لتقديم برامج متميزة بالتعاون مع المؤسسات المحلية.	16
							يحفز رؤساء الأقسام التدريس على إجراء البحوث العلمية.	17
							يحفز أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية.	18
							ينسق للتعاون باستمرار مع الجامعات الأخرى	19
							يهتم بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليته	20
<b>المجال الثالث: الجودة</b>								
							يلتزم العميد بتطوير نوعية مخرجات كليته.	21
							يسهم في تحقيق الجودة في كليته.	22
							يسعى لتحقيق الميزة التنافسية على مستوى الجامعة	23
							يطبق سياسة تفويض الصلاحيات.	24
							يشجع العمل بالمشاركة لغايات الإبداع.	25
							يشجع إدارة الجامعة بإزدياد الانفاق على البحوث العلمية.	26
							يقوم بنشر الأفكار المبدعة.	27
<b>المجال الرابع: الاستجابة</b>								
							تمتاز إدارة العميد بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن.	28
							يحث أعضاء هيئة التدريس على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.	29
							يحرص على استقطاب أصحاب الخبرة الأكاديمية لكليته	30
							يتجاوب مع التغيرات المجتمعية التي يشهدها السوق.	31
							يقوم بتعديل التخصصات بما يتوافق مع التغيرات الطارئة.	32
							يقترح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي.	33
							يستجيب لاحتياجات فئات المجتمع الجامعي.	34

## ملحق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين للاستبانتين

الرقم	أسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص/ الجامعة
1	هاني عبدالرحمن الطويل	أستاذ	إدارة تربية/ الجامعة الأردنية
2	أحمد فتحي ابو كريم	أستاذ	إدارة تربية/ جامعة الشرق الأوسط
3	عمر محمد الخرابشه	أستاذ	إدارة تربية/ جامعة البلقاء التطبيقية
4	معين سليمان	أستاذ مشارك	قياس وتقويم/ جامعة عمان العربية
5	أحمد صالح طلافخة	أستاذ مشارك	عربي/ الجامعة الأردنية
6	أمجد محمود محمد درادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربية/ جامعة الشرق الأوسط
7	فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط
8	صالح أحمد عباينة	أستاذ مشارك	إدارة تربية/ الجامعة الأردنيّة
9	رامي ابراهيم الشقران	أستاذ مشارك	إدارة تربية/ جامعة عمان العربية
10	خالد محمد الحمادين	استاذ مساعد	إدارة تربية/ جامعة الشرق الأوسط
11	علاء أحمد الحراشنة	استاذ مساعد	إدارة تربية/ جامعة عمان العربية

## ملحق (3)

## الاستبانتان بصورتها النهائية



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

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

تهدف الدراسة التعرف إلى: استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر الميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، الكلية.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانين الأولى: للإدارة الاستراتيجية والثانية: للميزة التنافسية، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي، وكما يلي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وجزاكم الله خيراً

الباحثة

أمل صلاح الحارون

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
سنوات الخدمة		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى 10
تخصص الكلية		<input type="checkbox"/> علمية	<input type="checkbox"/> إنسانية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرات أدناه والتي تعبر عن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

### أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

رقم	الفقرة	درجة ممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: صياغة الاستراتيجية</b>						
1	يضع العميد رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرز به الكلية.					
2	يضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة جميع العاملين.					
3	يضع رؤية تطمح إلى إنجاز يتلاءم مع التغييرات البيئية.					
4	يضع رؤية تشاركية من أجل مستقبل أفضل.					
5	يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل.					
6	يشرك العميد العاملين في وضع رسالة الكلية.					
7	تعبر رسالة الكلية عن الخدمات الرئيسية التي تقدمها.					
8	تراعي رسالة الكلية الظروف الواقعية.					
9	يصوغ رسالة تتناسب مع قيم المجتمع.					
10	تعبر رسالة الكلية عن فلسفة الجامعة.					
11	يصوغ رسالة تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية.					
12	تتبنى أهداف الكلية من رؤيتها.					
13	تحفز أهداف الكلية العاملين على الأداء المتميز.					

					يصوغ العميد أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع.	14
					يحدد أهداف الكلية بالاشتراك مع العاملين فيها.	15
					يضع أهداف تنسجم مع المجتمع المحلي.	16
<b>المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية</b>						
					يهتم العميد بإظهار مصادر القوة في الكلية.	17
					يحدد القضايا الحرجة التي تواجه الكلية.	18
					يدرس مستوى الكفاءات المهنية لجميع العاملين في الكلية.	19
					يقوم بتحديد جوانب الضعف في الكلية.	20
					يبنى علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس.	21
					يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	22
					يستقطب العاملين من ذوي الخبرات.	23
					يسعى للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة للكلية.	24
					يدرس مدى كفاءة المرافق والتجهيزات في الكلية.	25
					يضع خطط استراتيجية لتحويل نقاط الضعف إلى قوة.	26
<b>المجال الثالث: تحليل البيئة الخارجية</b>						
					يستثمر العميد الفرص المتوفرة في المجتمع المحلي.	21.
					يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع المحلي في حل المشكلات التي تتعرض لها الكلية.	22.
					يدرس الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع.	23.
					يهتم بالكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر على الكلية.	24.
					يدرس أثر التغيرات التكنولوجية على الكلية.	25.
					يحرص على وجود نظام اتصال فعال خارج الكلية.	26.
					لديه القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.	27.
					يشرك العناصر الفاعلة في المجتمع في حل المشكلات	28.



					التي تتعرض لها الكلية.	
<b>المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية</b>						
					29. يضع العميد السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	
					30. يحدد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.	
					31. يصمم نظاماً دقيقاً للمعلومات الإدارية يمكن الاستناد إليه أثناء عملية التنفيذ.	
					32. يستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية.	
					33. يربط النتائج المحققة بأداء أعضاء هيئة التدريس.	
					34. يضع نظاماً عادلاً لتصويب الأخطاء.	
					35. يفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدراتهم.	
					36. يعلن عن الاستراتيجية بطريقة مناسبة للجميع.	
					37. يتابع عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	
					38. يتبع نمطاً قيادياً يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.	
					39. يضع خططاً علاجية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة.	
					40. يراجع الخطط الاستراتيجية مع العاملين من وقت لآخر.	

### ثانياً: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	ما درجة ممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: المرونة</b>						
1	يطور العميد الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات.					
2	يلبي حاجات أعضاء هيئة التدريس في كليته.					
3	يسعى لتعديل تعليمات الجامعة بما يتناسب مع المستجدات.					
4	يسخر تكنولوجيا المعلومات لخدمة عمله الإداري.					

					5	يتخذ قراراته بعد أخذ رأي العاملين.
					6	يقدم خدمات تمتاز بالمرونة.
<b>المجال الثاني: التمايز</b>						
					7	يشجع العميد العاملين على المبادرة للإرتقاء بالخدمات في كليته.
					8	يشجع فرق العمل.
					9	يسعى للحصول على جوائز التمييز على مستوى الجامعة.
					10	يقدم الحوافز للعاملين المتميزين لزيادة دافعيتهم في العمل.
					11	يفعل الشراكة المجتمعية لتقديم برامج متميزة.
					12	يحفز العاملين على إجراء البحوث العلمية.
					13	ينسق للتعاون باستمرار مع الجامعات الأخرى.
					14	يهتم بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليته
<b>المجال الثالث: الجودة</b>						
					15	يلتزم العميد بتطوير نوعية مخرجات كليته.
					16	يسهم في تحقيق الجودة في كليته.
					17	يشجع العمل بالمشاركة لغايات الإبداع.
					18	يخاطب إدارة الجامعة بإزدياد الانفاق على البحوث العلمية.
<b>المجال الرابع: الاستجابة</b>						
					19	تمتاز إدارة العميد بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين.
					20	يبحث أعضاء هيئة التدريس على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.
					21	يستقطب أصحاب الخبرة الأكاديمية لكليته.
					22	يوكب التغييرات المجتمعية التي يشهدها السوق.
					23	يطور الخطط بما يتوافق مع التغييرات الطارئة.
					24	يقترح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي.

## ملحق (4)

MEU  
Middle East Technical University  
Ormanlıyaya  
Ankara / Turkey

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ / 147 / 22  
التاريخ: 19 / 02 / 2019

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

د. وليد المعاني  
م. وليد المعاني

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة أمل صلاح عبدالرحيم الحارون تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بالإيعاز للجامعات الأردنية الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

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

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة  
أ. ه. محمد محمود الجليل  
20 FEB 2019

## ملحق (5)



الرقم: م / ٤ / ٢٠١٩  
التاريخ: ١٥ من شهر آذار ٢٠١٩  
الموافق: ١٩ / ٤ / ٢٠١٩

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا  
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأميركية في مادبا  
الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والآداب/الأدوا  
الدكتور عميد الأكاديمية الأردنية للموسيقا  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية  
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة العربية المفتوحة/فرع الأردن  
الدكتور عميد كلية الخوارزمي الجامعية التقنية  
الدكتور عميد كلية طلال ابو غزالة الجاسمية للإنتكار

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزرقاء  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جادارا  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عجلون الوطنية الخاصة  
الأستاذ الدكتور عميد كلية عمون الجامعية التطبيقية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العقبة للتكنولوجيا  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين التقنية  
الدكتور عميد كلية لومينوس الجامعية التقنية  
الدكتور عميد الكلية الجامعية العربية للتكنولوجيا

الموضوع: تسهيل مهمة  
الطالبة "أمل الحارون"

تحية طيبة، وبعد .

فأرفق طيباً بصورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/٢٢/١١٤٧ تاريخ ٢٠١٩/٦/١٩، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة (أمل صلاح عبدالرحيم الحارون) التي تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

راجياً التكرم بالاطلاع، والاياعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة (أمل الحارون).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

٢٠١٩  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط  
رئيس مجلس أمناء العلوم اعلم ( مع المرفق )  
٢٠١٩/٦/١٩

## ملحق (6)



المكتبة  
JU Library

الرقم: 300 / 2018/98  
التاريخ: 2018/11/18

الجامعة الأردنية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،


فإشارة الى طلب الباحثة أمل صلاح عبدالرحيم الحارون / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي:

(درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة  
وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في محافظة العاصمة)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/18.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة  
د.نشروان طه



م.م