

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن

الدكتور: فايز محمد عبد الله المجالي

الدكتور: نواف أحمد حسن سماره

جامعة مؤتة - الأردن

الملخص

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة من وجهة نظرهم وما هي درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في جامعة مؤتة للعام الجامعي 2013/2014م. وتضمنت العينة نواب الرئيس، عمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء المراكز والوحدات والدوائر وبلغ عددهم 180 فرداً. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة احتوت مجموعة فقرات بلغ عددها (20) فقرة توزعت على مجالين، الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والثاني عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا حيث بلغ معامل ثباتها (0,81). أظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل إجمالي حيث بلغ المتوسط (3,78). كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,93) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ووجود فروق دالة احصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة ووجود فروق دالة احصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة تعزى إلى التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كلمات مفتاحية: ، جامعة مؤتة ، التخطيط الاستراتيجي ، مفهوم التخطيط الاستراتيجي

Abstract

The reality of strategic planning at the University of Mutah in Jordan

The present study aimed at investigating the reality of strategic planning at Mutah University in Jordan in terms of the clarity of the concept of strategic planning and what is the degree of the practice of their strategic planning processes. The study sample consisted of all officials in Mutah University for the academic year 2013/2014. Included vice presidents, deans, vice-deans, heads of academic departments, directors of centers and units, with total number 180 members. The study used the descriptive analytical method, the study tool consisted of the questionnaire contained (20) items dealt with the concept of strategic planning and strategic planning processes, reliability coefficient was calculated by using Cronbach equation - where the alpha coefficient (0,81). Results showed that the degree of clarity of the concept of strategic planning at the University of officials Mutah strong with total average (3.78). The results also showed that the degree practice of university officials to strategic planning processes in general average (2.93) and the lack of statistically significant differences in the degree of practice officials Mutah University of strategic planning processes are attributable to qualification and experience variables or interaction between them. Results showed a statistically significant differences in the degree of clarity of the concept of strategic planning at the University officials Muta attributed to variable Qualification and the presence of statistically significant differences in the degree of clarity of the concept of strategic planning attributed to the experience variable and the presence of statistically significant differences in the degree of clarity of the concept of strategic planning with university officials attributed to the interaction between qualification and experience variables.

Keywords: Mutah University, Strategic Planning, Concept of Strategic Planning.

مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، إلا أن ارتباط هذا المفهوم بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينات، وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الكتابات، ويجدر الإشارة هنا إلى ما أورده حسن مختار في مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ " (حسين، 2002، 169).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الخطوة الأولى في الإدارة ، وهو خطوة مهمة وإساسية في عمل القائد التربوي أو المدير ، كما انه ركيزة للوظائف الادارية الاخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة . ويقدر الاهتمام بالتخطيط يكون النجاح أو الفشل في المراحل التالية ،ذلك فقط اصبح التخطيط سمة من سمات التطور الاداري في كل مجال ومكان .(العجمي وآخرون،2007،115)

إن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy) ، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلي، 2000)، وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة أو المؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

والأهداف العامة للمنظمة أو المؤسسة هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع، وتعبّر عن غايات المنظمة، وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة توضح الهدف من وجود المنظمة في المجتمع. بينما الأهداف الإستراتيجية فتشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، محددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا. وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل (خطاب، 2001).

وعندها لابد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في كلمة (SMART) اختصاراً ل: محدد Specific وقابل للقياس 'Masurable' وقابل للتحقيق Achievable وواقعي Realistic ومحدد بزمان محدد Time (Bluter. J, 2009: p32)

أي أن الهدف هو رؤية طويلة المدى تسعى المؤسسة الى تحقيقه، وهو يصف ما ترغب المؤسسة بتحقيقه، فلا بد أن تكون الأهداف واضحة ومحفزة ولها خط نهاية واضح، كما أن الأهداف يجب أن تشكل تحدي للمؤسسة ولكن يمكن تحقيقها.

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم بعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤثرات الأهداف المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر لدى المنظمة أو المؤسسة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر (المرسي وآخرون، 2002).

لقد شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد جاء هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تكمن في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير.

ويُعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل.

وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادراً على بناء المعارف والاتجاهات، فإن تحقيق النوعية في هذا المجال لا يتحقق إلا من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز والتنمية للمؤسسات الجامعية.

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، بحيث يحقق الصورة المناسبة مع متطلبات العصر.

وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي، لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي في ضوء الرؤية الواضحة للتحوّل الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية، وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب (السلمي، 2001، 270).

لقد دأبت الجامعات الأردنية على اللحاق بركب التقدم العلمي ومسايرته في جميع النواحي، وأخذت بآليات متعددة لتحقيق ذلك منها: تغيير الهياكل التنظيمية وتعديل السياسات، تطوير السلوكيات، التركيز على جودة المخرجات، إلا أنها بقيت قاصرة في تحقيق جميع ذلك في سياق خطة استراتيجية جامعة لرؤى وفلسفات وغايات استراتيجية تراعي المعايير والمواصفات اللازمة.

وتعتبر جامعة مؤتة في الأردن إحدى الجامعات التي تبنت ومارست التخطيط الاستراتيجي كاستراتيجية لتحقيق النجاح، فقامت بوضع خطة استراتيجية للجامعة خلال العام (1992)، ثم تطورت خطتها إلى الأعوام (2013-2014)، وشكلت لذلك وحدات متخصصة لتطوير المؤسسة مثل: مركز التطوير الأكاديمي وضبط الجودة، مركز الإرشاد والقياس والتقييم، دائرة المعلومات والتخطيط ومركز الملكة رانيا العبد الله لدراسات الطفولة، ومركز الأمير فيصل لدراسات البحر الميت وغيرها من المراكز.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة وغيرها من الجامعات وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف في الخطة الإستراتيجية والعمل على تلafiها، والبناء على نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

كما أنها تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من خلال دراسة جامعة مؤتة كحالة يمكن أن تنطبق على جامعات أخرى.

وتساعد الدراسة الحالية في سد النقص الحاصل في هذا المجال، حيث أن الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي نادرة نوعاً ما خصوصاً في مجال التعليم العالي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية إلا أن الكثير من هذه المؤسسات يعاني من مشكلات متعددة منها: مشكلات إدارية، وأكاديمية، واجتماعية كظاهرة العنف الجامعي المتكررة، والعجز المالي وغيرها من المعوقات، مما يدفعنا للتساؤل أين التخطيط الاستراتيجي السليم من هذه المشكلات. من هنا نتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

" ما واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن؟ وتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهه نظرهم؟
3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ؟

التعريفات الإجرائية

ورد في هذه الدراسة بعض المصطلحات يعرفها الباحثان على النحو الآتي:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج علمي نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصحيح الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (زاهر، 1993، 113).

ويعرفه الباحثان بأنه: عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى تطويرها وتحديثها باستمرار، والانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلباتها من جميع النواحي.

جامعة مؤتة: هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي المدني والعسكري، أنشئت بموجب قانون جامعة مؤتة لسنة 1985 وتتمتع الجامعة بشخصية اعتبارية مستقلة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على مسؤولي جامعة مؤتة العاملين بها للعام الجامعي 2014/2013م وتشمل الفئات التالية: نواب الرئيس، عمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء المراكز، مدراء الوحدات ومدراء الدوائر المستقلة.

الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، من هذه الدراسات:

دراسة آمال صيام (2010) بعنوان " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة " هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة استبانة وزعت على (69) من أفراد العينة، وأجرت الباحثة مقابلات مع مدراء ومديرات المؤسسات الأهلية النسوية وأعضاء مجلس الإدارة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، كما أنها تطور خططا استراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاستمرار في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وتذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

دراسة نور الدين (2008) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة وزعت على (122) مدير ومديرة مدرسة.

توصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة (84.47%) بدرجة عالية، كما أن أفراد العينة أكدوا أهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (86.36%)، وأهمية دور تحليل البيئة الداخلية بوزن نسبي (85.26%)، وأقروا بأهمية صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بسبة (85.66%). وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المدراء على التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة الاستراتيجية.

دراسة الدهان (2006) بعنوان : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة ، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة لتحسين أهدافهم الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة مكونة من (165) فرداً من العاملين في الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة. أظهرت نتائج الدراسة أن (50%) من حجم العينة يتفقون على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا في هذه المؤسسات، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. كما أظهرت النتائج أن (55%) من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية.

وأجرى الأشقر (2006) دراسة هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين، من حيث وضوح المفهوم والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، كما هدفت إلى تعرف أثر السمات والمتغيرات الشخصية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استبيان لجمع المعلومات، حيث طبقت على (133) مديراً. وقد أظهرت النتائج أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7%)، وأنه لا توجد علاقة بين درجة المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية، وأن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة العويبي (2003) فقد هدفت إلى تعرف ماهية التخطيط الاستراتيجي المدرسي وميزاته، وذلك من خلال عرض لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط وهي (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة، تحديد وتطوير الأهداف الاستراتيجية، دراسة الوضع الحالي للمدرسة، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، التقييم النوعي، التحليل الاستراتيجي، وتطبيق الخطة ، وتقييم النتائج).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي خلصت إلى أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وخاصة التخطيط الاستراتيجي لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

وهدف دراسة حسين (2001) إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها: إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم العالي، والتعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.

أما دراسة عبد الرحمن (2001) فقد هدفت إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين، والكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية وقياس الفروقات بين مؤسسات مجتمع الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى توفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين، كما توصلت إلى تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

دراسة (Rudd & Others, 2007) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء" هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات

والبدايل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة وهل يتم تكييفها مع بيئة المؤسسة المضطربة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

دراسة Hoffman (2007) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات. وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء، زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

أما دراسة لاشوي (Lashway, 1997) فقد هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط، إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطور التعليم بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطط الاستراتيجية للمدرسة، أحياناً بشكل منفرد وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه، وأن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً أو تأملاً مستمراً، وخطة للعمل، وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها اهتمت بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ومدى وضوحه لدى العاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة، مثل دراسة (الدهان، 2006) ودراسة (الأشقر، 2006) ودراسة (العويسي، 2003)، وركز بعض الدراسات على دراسة واقع

التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات مجال البحث مثل دراسة (الأشقر، 2006) ودراسة عبدالرحمن، 2001).

وتناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعالية الأداء في ضوء بعض المتغيرات مثل دراسة (عبدالرحمن، 2001)، وقدمت دراسة (حسين، 2001) تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم العالي المصري، وهي الدراسة الوحيدة التي وضعت تصوراً عملياً في هذا المجال.

ومن الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ويلاحظ أيضاً أن الدراسات خلصت إلى أن هناك توجهاً إيجابياً وقناعة راسخة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأن البعض ليس لديه وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ووجود لبس في التمييز بين أنواع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ووجود علاقة طردية بين المستوى العلمي وبين السلوك الإداري الاستراتيجي، وأن مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عملياً، وأن مشاركة الإدارة الدنيا والموظفين في عملية التخطيط يساهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والإدارة في العمل.

وتأتي الدراسة الحالية رافداً لهذه الدراسات من خلال تركيزها على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في جامعة مؤتة بالأردن.

الطريقة والإجراءات:

1. منهج الدراسة: استخدمت الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
2. مجتمع الدراسة والعينة: اشتمل مجتمع الدراسة الذي تمثلته عينة الدراسة على جميع المسؤولين في جامعة مؤتة للعام الجامعي (2013/2014)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل والخبرة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل والخبرة

الخبرة /المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	المجموع
(1 - أقل من 5 سنوات)	27	12	17	56
(5 - 10 سنوات)	38	16	7	61
أكثر من 10 سنوات	38	9	16	63
المجموع	103	37	40	180

3. أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، طور الباحثان إستبانة روعي في بنائها أن تشتمل على مجالين، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (20) فقرة مقرونة بسلم إجابات وفق نموذج (ليكرت) ذي التدرج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، حيث يجيب أفراد العينة عن كل فقرة باختيار درجة موافقة واحدة فقط من بين هذه البدائل بوضع إشارة (√) داخل الخانة المناسبة. وتضمن المجال الأول فقرات تتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي (1 - 10) وتضمن المجال الثاني فقرات تتعلق بعمليات التخطيط الاستراتيجي (11 - 20).

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على (8) محكمين ذوي الخبرة والكفاءة من المتخصصين في الإدارة التربوية وإدارة الأعمال في الجامعات الأردنية، للتأكد من مناسبة كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجال الذي يفترض بها أن تقيسه، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات. وقد قام الباحثان بإجراء كافة التعديلات التي أشاروا إليها من إضافة وحذف وتعديل.

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (15) فرداً من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا لكل مجال وللمجالين معاً، ويوضح جدول (3) قيم معاملات الثبات:

جدول (3): قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الأداة والمجالات ككل

المجال	الاتساق الداخلي
مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0,85
عمليات التخطيط الاستراتيجي	0,78
المجالات ككل	0,81

تُشير قيم معاملات الثبات في جدول (3) إلى قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

4. متغيرات الدراسة:

أ. المتغيرات المستقلة: وهي

- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (1- أقل من 5 سنوات، 5 0 10 سنوات، اثر من 10 سنوات)

ب. المتغير التابع: واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة

5. المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تصنيف استجابات مسؤولي جامعة مودة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، اذ تم تصنيف درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكذلك درجة ممارسة مسؤولي جامعة مودة للتخطيط الاستراتيجي الى : قوية ، ومتوسطة ، وضعيفة ، وذلك حسب المعادلة الآتية :

$$\text{الحد الاعلى (5) - الحد الادنى (1) } \div (3) = (1.33) .$$

وبذلك تكون التقديرات : **ضعيف** (من 1 الى اقل من 2.33) ومتوسط من (2.33 الى اقل من 3.66) وقوي من (3.66 فأكثر).

اما المعالجة الاحصائية فقد استخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات احصائياً لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم اجراء تحليل التباين لمعرفة اثر متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مودة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة لمجال درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مودة ، الجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المسؤولين في جامعة مؤتة على الفقرات المتعلقة بدرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدي	3.98	0.441	1
2	مفهوم التخطيط الاستراتيجي يشير الى اتباع اساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول الى الاهداف المنطقية	3.89	0.554	4
3	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن ان يحدث كونه يستشرف المستقبل	3.93	0.677	2
4	مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يختلف مع مفهوم الادارة الاستراتيجية في خطوات كل منهما	3.42	0.811	7
5	التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل المدى	3.23	0.798	8
6	الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى للجامعة في الوصول اليها وتتبع من الغايات والاهداف	3.77	0.768	6
7	الخطة الاستراتيجية من اهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي	3.93	0.569	2
8	الخطة الاجرائية التشغيلية هي جزء رئيس من الخطة الاستراتيجية	3.86	0.437	5
9	التخطيط الاستراتيجي يمثل اولى خطوات الادارة الاستراتيجية	3.89	0.664	4
10	التخطيط الاستراتيجي هو الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للجامعة وبين مواردها البيئية الداخلية	3.90	0.608	3
	الكلية	3.78	0.430	

يلاحظ من الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قد تراوحت ما بين (3.23- 3.98) ، فقد حصلت فقرة رقم (1) والتي تنص على " ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدي " على أعلى متوسط حسابي (3.98) ، بينما حصلت فقرة رقم (5) التي تنص " التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل المدى " على ادنى متوسط حسابي (3.23) .

ومن الملاحظ ان المتوسطات الحسابية لفقرات وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي العشرة كانت قوية، باستثناء الفقرة قم (4) والفقرة رقم (5) اذ حصلنا على متوسط حسابي متوسط . أي يمكن ان نستنتج من هذه النتائج ان درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل اجمالي.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة على فقرات مجال درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي، الجدول (5) يبين ذلك .

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المسؤولين في جامعة مؤتة على الفقرات المتعلقة بدرجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
11	تحرص الجامعة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن على مستقبلها	3.55	0.749	1
12	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لديها ونقاط الضعف	3.28	0.792	3
13	تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	3.30	0.723	2
14	تحقق الجامعة الاهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكاناتها المتاحة	2.76	0.793	7
15	تهتم الجامعة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة	2.86	0.712	5
16	تشرك الجامعة جميع العاملين في اعداد الخطط التنفيذية للجامعة	2.56	0.859	9
17	تلتزم ادارة الجامعة بالبرامج والجداول الزمنية التي وضعتها لتحقيق اهدافها	2.71	0.912	8
18	تلتزم ادارة الجامعة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية	2.80	0.750	6
19	تطبق ادارة الجامعة معايير ومؤشرات اداء واضحة للحكم على الخطة	2.51	0.942	10
20	تمتلك الجامعة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والنكيف معها	2.95	0.897	4
	الكلية	2.93	0.856	

يلاحظ من الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (2.52 - 3.55) . وقد حصلت فقرة رقم (19) على التي تنص " تطبق ادارة الجامعة معايير ومؤشرات اداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية " على اقل متوسط حسابي (2.51) بينما حصلت فقرة رقم (1) التي تنص " تحرص الجامعة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على التغيرات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل " على اعلى متوسط حسابي (3.55) وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال التي حصلت على متوسط حسابي متوسط .

اما بقية الفقرات التسعة في هذا المجال فقد حصلت على متوسطات حسابية ضعيفة أي اقل من (2.33) وبهذا يمكن القول ان درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ضعيفة .

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على مجال درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي ، وكما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على مجال ممارسات مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة

المؤهل العلمي	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
دكتورة	1 – 5 سنوات	3.39	.341	27
	5 – 10 سنوات	3.35	.192	38
	أكثر من 10 سنوات	3.39	.276	38
المجموع				103
ماجستير	1 – 5 سنوات	3.31	.163	12
	5 – 10 سنوات	3.26	.295	16
	أكثر من 10 سنوات	3.44	.342	9
المجموع				37
بكالوريوس	1 – 5 سنوات	3.31	.265	17
	5 – 10 سنوات	3.37	.075	7
	أكثر من 10 سنوات	3.33	.348	16
المجموع				40
الكلية	1 – 5 سنوات	3.35	.287	56
	5 – 10 سنوات	3.33	.217	61
	أكثر من 10 سنوات	3.38	.301	63
المتوسط لجميع أفراد العينة				180

يتبين من الجدول (6) ان متوسط درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ذوي الخبرات اكبر من 10 سنوات قد جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.38) ، تلاه ذوي الخبرات أقل من خمسة سنوات بمتوسط حسابي (3.35) ، ثم ذوي الخبرات من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.33) .

كما يتضح من الجدول (6) ان متوسط درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة الذين يحملون درجة الدكتوراة لعمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.38) تلاه ذوي مؤهلات درجة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.33) ثم ذوي مؤهلات الماجستير بمتوسط حسابي (3.32) .

ولمعرفة فيما اذا كان هناك فروقاً دالة احصائياً في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغيري المؤهل العلمي والخبرة ، أجري تحليل التباين الثنائي كما هو مبين في الجدول (7) .

جدول(7) تحليل التباين الثنائي لدرجات ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المستوى الدراسي	0.078	2	0.039	0.525	0.593
الخبرة	0.101	2	0.050	0.677	0.510
المستوى الدراسي X الخبرة	0.149	4	0.037	0.501	0.735
الخطأ	12.744	171	0.075		
المجموع	2039.88	180			

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (f) (0.525) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

كما يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير الخبرة ، حيث بلغت قيمة f (0.677) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى الى تفاعل متغيري الخبرة والمؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة f (0.501) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة كما يبينه الجدول (8) .

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات افراد عينة الدراسة على مقياس درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة

المؤهل العلمي	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
دكتورة	1 – 5 سنوات	3.63	0.358	27
	5 – 10 سنوات	3.61	0.523	38
	أكثر من 10 سنوات	4.03	0.412	38
المجموع				103
ماجستير	1 – 5 سنوات	3.88	0.071	12
	5 – 10 سنوات	3.89	0.212	16
	أكثر من 10 سنوات	3.47	0.452	9
المجموع				37
بكالوريوس	1 – 5 سنوات	3.74	0.169	17
	5 – 10 سنوات	3.37	0.505	7
	أكثر من 10 سنوات	4.05	0.332	16
المجموع				40
الكلية	1 – 5 سنوات	3.72	0.282	56
	5 – 10 سنوات	3.64	0.474	61
	أكثر من 10 سنوات	3.95	0.440	63
المتوسط لجميع أفراد العينة				180

يتبين من الجدول (8) ان متوسط درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة ذوي الخبرات أكبر من عشرة سنوات قد جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.95) تلاه ذوي الخبرات من (1-5)سنوات بمتوسط حسابي (3.72) ، تلاه ذوي الخبرات من (5 الى اقل من عشرة سنوات) بمتوسط حسابي (3.64) .

كما يتضح من الجدول (8) ان متوسط درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة ذوي مؤهلات درجة البكالوريوس جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، تلاه ذوي مؤهلات الدكتوراة بمتوسط حسابي (3.77) ثم ذوي مؤهلات الماجستير بمتوسط حسابي (3.76) .

ولمعرفة فيما اذا كان هناك فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدي مسؤولي جامعة مؤتة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي اجري تحليل التباين الثنائي كما هو مبين في جدول (9) .

جدول (9) نتائج تحليل التباين الثنائي لاختبار الفروق في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	0.047	2	0.023	0.155	0.857
الخبرة	1.269	2	0.635	4.209	0.016
المؤهل العلمي X الخبرة	4.081	4	1.020	6.766	0.000
الخطأ	25.788	171	0.151		
المجموع	2605.060	180			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى الى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) (0.155) وهي غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.050$) .

كذلك يتبين من الجدول (9) وجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى الى متغير الخبرة اذ بلغت قيمة (f) (4.209) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.050$) . ويبين الجدول كذلك وجود دلالة إحصائية للتفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة اذ بلغت قيمة (f) (6.726) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.050$) .

مناقشة النتائج :

السؤال الاول : ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة ؟

بالنظر الى جدول (4) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة نجد انها بالمستوى العام قوية اذ انها بلغت (3.78) ، ويرجع الباحثان ذلك الى ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند مسؤولي الجامعة واضح بسبب ترسخ هذا المفهوم لديهم ولاهتمام ادارة الجامعة به وعملها المستمر على نشر هذا المفهوم بين موظفيها وبيان كيفية وضع الخطط الاستراتيجية لمرافق الجامعة من اجل السير وفق هذه الخطط لانها الطريق الواضح للارتقاء بالجامعة وبالتالي تقدمها العلمي .

كذلك يرجع الباحثان سبب قوة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند مسؤولي جامعة مؤتة الى وجود استراتيجية ادارية قائمة على التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي الاردنية تم تعميمها على جميع الجامعات الاردنية مما ساهم في وضوح هذا المفهوم وما يشمله من خطوات وعمليات وممارسات للعاملين فيها ، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات كل من آمال(2010) والدهان(2006) والاشقر (2006) والدجني (2006) .

ويلاحظ من النتائج ان مسؤولي جامعة مؤتة قد صنفوا فقرات مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من حيث مستوى قوتها بشكل يتفق مع ترتيبهم لفقرات هذا المجال ، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وجاءت الفقرة (3) والفقرة (7) اللتان تنصان على : ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبوء لما يمكن ان يحدث كونه يستشرف المستقبل ، وان الخطة الاستراتيجية من اهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية ، اذ حصلتا على متوسط حسابي (3.92)، ثم تلاهما فقرة رقم (10) والتي تنص على " التخطيط الاستراتيجي هو الملائمة بين نتائج البيئة الخارجية للجامعة وبين مواردها البيئية الداخلية" ، بمتوسط حسابي (3.90) ، ثم تلاها الفقرة رقم (2) والفقرة (9) والتي تنصان " ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي يشير الى اتباع اساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول الى الاهداف المنطقية ، وان التخطيط الاستراتيجي يمثل أولى خطوات الادارة الاستراتيجية" ، اذ حصلتا على متوسط حسابي (3.89) ، وجاءت الفقرة (8) في المرتبة الخامسة والتي تنص " الخطة الاستراتيجية التشغيلية هي جزء رئيس من الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.85) .

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مسؤولي الجامعات لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم ؟

بالنظر الى الجدول (5) نجد ان المجال بشكل عام حصل على متوسط حسابي (2.93) وهو مستوى متوسط ، ويرجع الباحثان ذلك الى الازواج المادية الصعبة التي تمر بها الجامعة ، والى الترهل الاداري الملحوظ فيها ، مما يؤدي الى اعاقه المتابعة الكافية وضعف الرقابة في تطبيق بنود الخطة الاستراتيجية الموضوعة اذ من المعلوم ان عدم توفر المخصصات المادية الكافية يعيق تطبيق اية خطة استراتيجية في الجامعة ويؤدي الى قلة عقد الدورات المتخصصة في هذا المجال وينتج عنه ترهل اداري وتراخي في تطبيق الخطط الموضوعة حتى لو كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح ومفهوم لدى العاملين في الجامعة كما بينته نتائج السؤال الاول ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من امبو سعيدي (2011) وآل علي(2007) والهاشم (2006) .

وبالظر الى فقرات هذا المجال نجد ان الفقرات التي حصلت على المراتب الثلاثة الاولى هي الفقرة (11) والتي تنص على " تحرص الجامعة على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على المستقبل للجامعة " قد احتلت المرتبة الاولى في فقرات هذا المجال ورغم ان متوسطها الحسابي (3.55) بدرجة متوسط الا انه يمكن تفسير ذلك الى ان مسؤولي الجامعة على قناعة ان التواصل مع المجتمع المحلي والخارجي للجامعة وتحليل البيئة الخارجية لها يؤثر على مستقبلها ، اذ ان الجامعة عندما تدرس احتياجات البيئة الخارجية المحيطة بها من القوى العاملة المؤهلة وتعمل على توفيرها ، اضافة الى تقديم الخبرات والمشورات للمجتمع المحلي جميع ذلك يدعم الجامعة ويدعم مستقبلها وتكون محط احترام وتقدير ودعم من المجتمع المحلي ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين (2001) . وجاءت الفقرة (13) في المرتبة الثانية ونصها " تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف " اذ حصلت على متوسط حسابي (3.30) ، ويمكن تفسير ذلك بان مسؤولي جامعة مؤتة يعملوا وفق رؤية واضحة وضعتها الجامعة لان ذلك يؤثر على فاعلية الاداء لديهم ويزيد من دافعيتهم نحو تحقيق الانجازات وبالتالي استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف في الجامعة ، اضافة الى ايمان مسؤولي الجامعة بان الرؤية عنصر هام من عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد على مبداء وحدة الفريق ، والاخذ بجميع الآراء لدى جميع العاملين عند صياغة الرؤية الواضحة ، وانها تعكس الطريق الذي تتجه اليه الجامعة من اجل تحقيق رسالتها واهدافها ، تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من صيام (2010) ونور الدين (2008) وامبو سعيدي (2011). تلاها الفقرة (12) ونصها " تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف فيها ، ويرجع الباحثان حصول هذه الفقرة على هذا المتوسط الى

قناعة العاملين في الجامعة بان عملية التحليل للبيئة الداخلية للجامعة ستساعد نحو اكتشاف القدرات والمهارات والكفاءات الموجود على ارض الواقع في الجامعة مما يسهل عملية استثمارها وتوفير المهام لها كل حسب طاقته وامكانياته ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب . كما ان استثمار الطاقات وتفويض المهام سيسهل في خلق افكار جديدة وينتج مجال اوسع نحو الابداع والتجديد والمشاركة وسيوجد كوادر قيادية في المستقبل مما يساعد الجامعة في انجازات عالية . تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من امبو سعدي (2011) ودراسة نورالدين (2008) ودراسة صيام (2010) ودراسة حسين (2001) .

اما الفقرات التي حصلت على ادنى متوسط حسابي فكانت (17 ، 16 ، 19) اذ حصلن على متوسطات حسابية (2.71 ، 2.56 ، 2.51) على التوالي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى انه بالنسبة للفقرة (17) والتي تنص " تلتزم الجامعة بالبرامج الزمنية التي وضعتها لتحقيق أهدافها " والفقرة (16) والتي تنص " تشرك الجامعة جميع العاملين في اعداد الخطط التنفيذية " والفقرة (19) والتي تنص " تطبق ادارة الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية فيها " الى الظروف المادية الصعبة التي تمر بها الجامعة والمماثلة لبقية الجامعات الاردنية ، فكيف باستطاعة هذه الجامعة التي بالكاد تستطيع دفع مرتبات العاملين فيها ان تلتزم بتنفيذ البرامج التي وضعت ضمن جداول زمنية لتحقيق اهدافها الموضوعية ، وكيف لها ان تشرك العاملين باعداد خطة لا تستطيع تنفيذها بالكامل على ارض الواقع ؟ وكيف لها ان تحكم ان هذه الخطة التي من الصعب تنفيذها انها طبقت ضمن المعايير التي وضعتها ، رغم ان الجامعة تضم كفاءات اكاديمية مشهود لها بالكفاءة ، اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة صيام (2010) ودراسة لاشوي (Lashway,1997) في بعض الجوانب ، بينما اتفقت مع دراسة امبو سعدي (2011) .

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة في درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما ؟

على الرغم من وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على مجال درجة ممارسة مسؤولي الجامعي لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي الجدول (4) يوضح ذلك ، الا ان نتائج تحليل التباين اثنائي (ANOVA) تشير لعدم وجود فروق دالة احصائياً لهذا المجال تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما ، الجدول (5) وهذا يعني ان الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما لا تشكل أي اختلاف لمسؤولي الجامعة في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وقد يعزى السبب في ذلك الى ان القائمين على عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يمتلكون نفس المستوى من الثقافة عن التخطيط الاستراتيجي ، فكما نعلم ان التخطيط الاستراتيجي

يعتبر مدخل مترسخ في مجال الادارة الجامعية وبالتالي فان اكتساب المفاهيم والمهارات المتعلقة به تكتسب من خلال التاهيل والتدريب وليس من خلال الدراسة ومدة الخدمة ، فمهارات التخطيط الاستراتيجي تعتبر ممارسات جديدة ، لذلك لم تتأثر بالمؤهل العلمي وبسنوات الخبرة والتفاعل بينهما . اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من امبو سعيدي(2011) ودراسة الاشقر(2006) .

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهما ؟

على الرغم من وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي ، الجدول (8) يبين ذلك الا ان نتائج تحليل التباين الثنائي ANOVA في جدول (9) تشير الى عدم وجود فروق دالة احصائية لهذا المجال تعزى الى متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني ان المؤهل العلمي ليس له تأثير على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وقد يعزى السبب في ذلك الى ان جميع المسؤولين في جامعة مؤتة بغض النظر عن مؤهلاتهم اصبح عندهم المام كافي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ويمتلكون الثقافة الكافية له نتيجة التجربة الطويلة لهم نتيجة الخدمة في الجامعة ومحاولة المسؤولين فيها اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة . اضافة لتعدد التعاميم المتكررة من ادارة الجامعة بشأن وضع خطة استراتيجية لكل مرفق فيها متضمنة الرؤية والرسالة والاهداف .

كذلك تشير نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى لمتغير الخبرة ، اذ جاء ذوي الخبرات أكثر من عشرة سنوات في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.95) ، تلاه ذوي الخبرات من (1-5) سنوات بمتوسط حسابي (3.72) تلاه ذوي الخبرات من (5-10) سنوات بمتوسط حسابي (3.64) . وهذا يعني ان الخبرة لها دور في تعميق وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لان الخبرة المتراكمة تصقل الشخص وتجعله على اطلاع اكثر عمقاً ووضوحاً .

اما بالنسبة لحصول ذوي الخبرات من (1-5) سنوات على متوسط أكبر من ذوي الخبرات من (5-10) سنوات فقد يعود السبب في ذلك الى ان ذوي الخبرات الاقل يكون عندهم اندفاع أكبر من الآخرين من ناحية اثبات وجودهم وازهار جدارتهم في العمل وبالتالي يكون مفهوم التخطيط الاستراتيجي وغيره اكثر وضوحاً لديهم من غيرهم .

كذلك يظهر تحليل التباين وجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى الى التفاعل بين الخبرة والمؤهل العلمي ، وهذا امر متوقع لان تظافر الخبرة والمؤهل العلمي يعزز درجة وضوح مفهوم التخطيط اكثر .

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة الجامعة والعاملين فيها.
2. ضرورة مشاركة جميع فئات العاملين في الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من أهمية في إثراء عملية تحليل واقع الجامعة.
3. عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا والعاملين في الجامعات بهدف تنمية مهاراتهم في آليات التخطيط الاستراتيجي وتوضيح المفاهيم المرتبطة بإجراءات التخطيط الاستراتيجي.
4. ضرورة الاستمرار في ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل جامعة مؤتة والجامعات الأخرى باعتبارها أداة غدارية تساعد الجامعات على التكيف مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

المراجع:

1. الأشقر، إبراهيم (2006). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
2. خطاب، عائدة (2001). الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
3. حسين، حسن (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، مصر، ص 160-210.
4. الدهان، مروان (2006). العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. زاهر، ضياء الدين (1993). تعليم الكبار منظور استراتيجي، ط1، دار سعاد الصباح، الكويت.
6. السلمي، علي (2000). الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة: مصر.
7. السلمي، علي (2001). خواطر الإدارة المعاصرة، دار الغريب، القاهرة، مصر.
8. صيام، أمال نمر حسن (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
9. عبدالرحمن، عبد السلام (2001). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
10. العويسي، رجب بن علي (2003). التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات المدرسة
- www. Moe.gov.om/moe/bulletin/04.htm
11. المرسي وآخرون (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.
12. Lashway (1997). **Strategic management is the map to reconnect the school society.**
13. Hoffman, R. C. (2007): "The strategic planning process and performance: relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies.
14. Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol. No. 61, PP. 99-108.
15. Bulter, J. (2009): "strategic planning & performance Measurement", Traing course material. mailto: mnaroll@budget.state. USA.