

مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين

بدر بن حسين عبدالله آل سليمان، عدنان بدري الإبراهيم*

ملخص

هدفت الدراسة التعرف على مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والتعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وجرى استخدام المنهج الوصفي المسحي وجرى اختيار عينة بالطريقة العشوائية وعددهم (397) قائداً أكاديمياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مجالات التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتخطيط الإستراتيجي بحيث تستمر مرتفعة.

الكلمات الدالة: التخطيط الإستراتيجي، الأداء الوظيفي، القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية.

المقدمة

ويعد التخطيط أسلوباً للتنظيم الاجتماعي وللنشاط الإنساني وتزداد أهميته في الدول النامية التي تعمل على تنمية مواردها واقتصادها القومي والانتقال من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم، وهذا الانتقال يتطلب إجراء تغييرات عديدة في التنظيم الاجتماعي القائم للإنتاج والاستهلاك (البوهي، 1999). ويرى القطامين (292: 1996) بأن: "التخطيط الإستراتيجي عبارة عن تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. وقد اعتبرت خطاب (2001) بأن التخطيط الإستراتيجي مرحلة تصميم الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية".

كما عرّفها (خير الدين، 2012: 12) بأنها: "خط وأشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها" فالتخطيط يعني الوقوع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الصباب، 2013: 67) ورأى كونت (Cont) أن التخطيط هو: التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه". (الشرقاوي، 2002: 169) وذكر أوكوما (Okuma, 2003: 5) بأن التخطيط الإستراتيجي يكمن في أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات من خلال: تحسين النتائج، والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل، وفرصة للتعليم وبناء الفريق، والاتصال والتسويق، وتجنب الأزمات

يعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل، ورفقي، وتطور في مختلف المجالات إلا وتضع التخطيط سياسة لها، تسير عليها وتستفيد منها في كافة أوجه نشاطاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة، ويعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط فهو النظر إلى المستقبل، واستشراف وقائعه، والاستعداد لهذا المستقبل، فكما كان التخطيط مرناً وشاملاً كانت النتائج أفضل.

فالتخطيط ليس وسيلة علمية منظمة ومستمرة فقط وإنما من أهم مهام الإدارة وعناصر وظائفها، يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة مادية وبشرية، وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد، وتحديد طرق استخدامها بما يحقق الغايات المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وأدنى جهد. فالتخطيط في مفهومه العام يهدف إلى إحداث التغيير في الظروف المحيطة التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر، كما يتضمن مفهوماً للعمل الإيجابي نحو تحقيق احتياجات المستقبل.

* قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/09/06، وتاريخ قبوله 2015/10/25.

عدم صلاحيته. (Nadler & Tushman, 1980) وهو يفيد في معرفة ما إذا كان العضو قد تفوق على المستوى المحدد، أو أنه حقق هذا المستوى، أو فشل في تحقيقه، وهي مفيدة في تسليط الضوء على إنجازاته، وتشجعه على تطوير كفاءته، وتعزيز أدائه في التدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع. وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفوائد جمة على هذه المؤسسات وعلى العاملين فيها ككسب الشهرة أو السمعة الحسنة. (Kushman, 1992, P.8) وما تسعى إليه الجامعات هو التوفيق بين ما يسعى الأفراد إلى تحقيقه، وما ترنو إليه الجامعة من أهداف، أو تقديم الخدمات المتميزة ذات الجودة العالية، أو إدخال الطرق والأساليب الحديثة التي تطور الإدارة بموجبها خدماتها المقدمة للطلبة وللمدرسين والعاملين والجمهور المتعامل معها.

وأشار كل من وتكنس واثوماس (Watkins & Thomas, 1991) إلى أهمية التخطيط والتقييم لغايات تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة فعالية التدريس، إذ لا بد من اعتماد نظام للجدارة والاستحقاق في التعيين والترقية، والتثبيت وتقديم الحوافز. وعند الحديث عن التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية تستخدم لتوجيه القرار وتوحيد الجهود نحو غايات المؤسسات الجامعية وأهدافها العليا، برزت فكرة الدراسة لدراسة مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

فقد أجرى علميات (2006) دراسة تهدف إلى تحديد الكفايات التعليمية لأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. شملت عينة الدراسة (309) عضو هيئة تدريس في كليات الجامعة. وتوصلت إلى أن ترتيب مجالات الكفايات بحسب أهميتها وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الكليات العلمية والإنسانية متوافقاً بشكل عام، وتشير الدراسة إلى حصول مجال (كفاية الممارسات التعليمية) على المرتبة الأولى، ومجال (كفاية استئثار الدافعية) على المرتبة الأخيرة، وأنه توجد فروق دالة إحصائية إجابات أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في الفقرات المشتركة بينهم عند مقارنتها بحسب الألقاب العلمية في بعض الكفايات.

وأجرى العمارة (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة لمهامهم التعليمية من وجهة نظرهم ونظر طلبتهم. ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (59) عضو هيئة تدريس و(271) طالباً وطالبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم على مجالات الدراسة الأربعة جاء مرتفعاً، بينما جاء تقييم الطلبة لأداء

الحالية والمستقبلية مما يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها.

في حين يرى ديفيد (David, 10:2009) بأنها: "تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها" وأما ليني (Thomas, L, 44:2005) ترى بأن أهمية التخطيط تكمن في عملية لأخذ بالقرارات الرئيسية والموافقة مع أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل.

وتزداد أهمية التخطيط التربوي باعتباره جوهر العملية التربوية لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل. حيث أن هنالك العديد من العوامل التي تحتم التخطيط التربوي، كالزيادة السكانية، والتغير في التركيب الاقتصادي، إضافة إلى التقدم التكنولوجي والتطور في العلوم التربوية والاجتماعية وقوانين التعلم وغيرها (الشافعي، 2001).

وبالرغم من الأهمية التخطيط والمزايا التي يجنيها إلا أنه يواجه الكثير من العقبات نذكر منها كما أوردها (السيد، 1993: الشريف، 1996) وجود بيئة تتصف بالتعقيد والجمود، ومقاومة التغيير، ووجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، وجود مشاكل في التخطيط مما يؤدي إلى انطباع سيئ عنه، وقصور في الموارد المتاحة للمنظمة التي قد تقف عائق أمام التخطيط، والوقت والتكلفة يقفان عائق أمام التطوير.

ويعظم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية كأحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات. فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت الجامعة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعه في الأوساط الجامعية. هذا ما جعل الأكاديميين يتطلعون إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة داخل الجامعات باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي (علي، 2012).

وقد عرّف (جمال) الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبلاستخدام المعقول للموارد (Jamal, 1985)، لذا فموضوع الأداء الوظيفي يعد مشكلة للإدارات العليا في الجامعات لما يترتب عليه من نتائج يمكن معها إعادة النظر في برامجها وسياساتها، وفي مدى صلاحية التنظيم الإداري للمنظمة أو

وأجرى الصرايره (2011) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، توصلت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها.

وأجرت حمدي (2011) دراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. وقد اشتملت عينة الدراسة على (206) رئيس قسم تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من الجامعات الأردنية، ولجمع بيانات الدراسة، تم استخدام ثلاث أدوات. الأولى: استبانة قياس درجة تفويض السلطة، والثانية: استبانة قياس درجة الثقة التنظيمية، والثالثة: استبانة قياس الأداء الوظيفي، وقد تم التحقق من صدق الأدوات وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة، وإن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوى الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها.

كما أجرت الصانع (2012) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (47) عميد ونائب، حيث تم تطوير استبانتين: الأولى عن التخطيط الإستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة، وتم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعة. ومستوى ضمان الجودة لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس لمهامهم التعليمية قريباً من درجة الحياد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم وتقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس ولصالح أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لمهامهم التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ونظر الطلبة.

وأجرى الشويخ (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (86) عضواً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي. وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين وبين المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وعملية التخطيط الإستراتيجي، بينما كانت هناك فروق مع اسم الكلية وسنوات الخدمة.

وفي دراسة أجراها حمدان (2009) هدفت تعرف درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إعداد استبانة وزعت على (183) من القادة الأكاديميين. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، وأن أكبر الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هي قلة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وقلة الموارد البشرية أيضاً، وغياب نظام الحوافز وضعف نظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي، وعدم وجود نظام معلومات فعال، وعدم توفر معلومات دقيقة، وقواعد بيانات، ولا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والكلية، والمركز الوظيفي).

توصلت لها ما يلي: وجود علاقة بين إطار التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأشارت النتائج استخدام أنموذج التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ السياسات التربوية والبرامج الفاعلة وتوصلت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في تلك المدارس ساهم بشكل كبير في زيادة تحصيل الطلاب.

كما أجرى هوفمان (Hoffman, 2007) دراسة هدفت إلى تباين 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 نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء. وفي دراسة قم بها ستيرك (Sterk, 2011) هدفت تعرف استخدام قوى العمل في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، مع الأخذ بالاعتبار لما سوف يقوله أعضاء قوى العمل وغيرهم من الأفراد عن الحاكمية والقيادة وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل وكذلك من إداريين آخرين اشتركوا في صياغة وتنفيذ عملية التخطيط في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث دراسة الحالة لتحقيق الفهم الأعمق لأسئلة البحث والخبرات للعينات، كما أرسلت استبانة إلكترونية إلى (77) عضواً، وأجريت المقابلات مع (6) مستجيبين على الاستبانة وكذلك مع عميد أكاديمي وعضو مجلس إدارة الأمناء، وأظهرت النتائج أن المشاركين كانوا على رضا عن المشاركة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا وحققت شروط الحاكمية وهي تهيئة مناخ من الثقة، وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعالة، واتخاذ قرار جماعي، وحماية وجهات النظر، وتحديد الأدوار.

وهدف دراسة أولودي (Oloade, 2011) إلى التعرف على مفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر مفاهيمهم على مساهماتهم لتحقيق المهام المؤسساتية، والأهداف والغايات، حيث يتعاون كل من أعضاء الكلية والإدارة كشركاء في اتخاذ القرار للمؤسسة التعليمية، واستخدمت عينة قصديه لاختيار عشرة رؤساء كليات مجتمع من أجل مقابلات معمقة، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية التواصل الضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة، والحاجة لخطة إستراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقييمها دورياً وتعديلها كذلك.

وقد اتفقت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط

العمداء ونوابهم كانت في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة مرتفعة. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية ولكن كانت هناك فروق بالنسبة لمجال إدارة المشروع ولصالح فئة الماجستير. وأجرى ماننغ (Manning, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى دافعية العمل والرضا الوظيفي لدى مدرسي كلية العلوم في إحدى كليات السود، والعوامل الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس نحو تدريس العلوم في (34) كلية حكومية و(33) كلية خاصة من الكليات التي تخصص للسود فقط في ولاية ميشيغن (Michigan). وتكونت عينة الدراسة من (485) من أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة أن معظم كليات المجتمع الخاصة بالسود توظف أعضاء هيئة التدريس من نفس المنطقة التي تتواجد فيها الكلية، كما أشارت النتائج أن دافعية العمل والرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الكليات كان بدرجة متوسطة.

وأجرى ميليكى (Milicy, 2003) دراسة هدفت إلى تزويد الكليات بمعلومات عن أداء أعضاء الهيئة التدريسية؛ إذ تم سؤال (874) طالباً من ثلاث جامعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العادات المزعجة التي يلاحظها الطلاب على أداء أساتذتهم. أظهرت نتائج الدراسة أن عدم تنظيم عملية التدريس، والتحدث بسرعة أثناء الشرح، والاعتماد على أسلوب إلقاء المحاضرات، وتقديمها بصوت منخفض، وتدني درجات الطلاب من العادات التي يمارسها أعضاء الهيئة التدريسية.

وقام جونسون (Johnson, 2005) هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في المدارس العامة لميلارد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين في الماضي والحاضر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي والبالغ عددهم (12) فرداً، وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. ومن النتائج التي

وهو التخطيط الإستراتيجي والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم شركات الاتصالات لما له من أهمية في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.

- تناولها أحد الموضوعات التي لم يتم التركيز عليه كثيراً، من قبل الكتاب والباحثين وحتى القادة الإداريين، وكذلك طلبة الدراسات العليا، في توضيح النظرة المتكاملة المبنية على أسس علمية حديثة في ضرورة التكامل بين التخطيط الإستراتيجي ونجاح المؤسسة الجامعية.

- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
تعريفات إجرائية:

- التخطيط الإستراتيجي: ويعرف بأنه مجموعة الإجراءات التخطيطية بعيدة المدى التي تأخذ بالمتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة والتميز مع المؤسسات الأخرى، والتي يمكن قياسها من خلال الدرجة التي h يحصل عليها القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية بعد الإجابة عن استبانة التخطيط الإستراتيجي.

- الأداء الوظيفي: ويعرف بأنه الأنشطة والمهام التي يزاولها القادة الأكاديميين في الجامعة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل في الجامعة، والتي يمكن قياسها من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة مستوى الأداء الوظيفي.

- القادة التربويين: رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة اربد الأهلية وجامعة العلوم التطبيقية.

- الجامعة: مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (الإبراهيم، 1997).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للعام الدراسي 2014/2015م.

- تحددت نتائج هذه الدراسة وفق المقياس المستخدم: وهو استبانة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات من وجهة نظرهم والتي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة، وبالتالي كانت إجابات أعضاء العينة هي انعكاس لحقيقة آرائهم تجاه التخطيط الإستراتيجي في الأداء الوظيفي.

الإستراتيجي ومدى ارتباطه بالاداء الوظيفي مثل دراسة جونسون (Johnson, 2005)، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في أهمية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ما عدا دراسة جونسون (Johnson, 2005)، وستيرك (Sterk, 2011) التي استخدمت المنهج النوعي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة أيضاً: استفاد الباحثان في بناء أداة الدراسة، وفي تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف مستوى التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية في العام الدراسي (2014/2015)، والتي لم تشتمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في جامعاتنا الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظرهم؟

3- هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة؟
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى توضيح الآتي:

- التعرف على مستوى التخطيط الإستراتيجي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

- التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الأمور الآتية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة المنهج لطبيعة الدراسة، ومناسبته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم شمال الأردن (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة إربد الأهلية، وجامعة العلوم التطبيقية). والبالغ عددهم (439) عضو هيئة تدريس حسب احصائيات وزارة التعليم العالي للعام الدراسي 2012/2013م. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية

الجامعة	العدد
الأردنية	148
اليرموك	130
العلوم التطبيقية	80
إربد الأهلية	81
المجموع	439

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	296	74.6%
	أنثى	101	25.4%
	الكل	397	100%
الرتبة	أستاذ	93	23.4%
	أستاذ مشارك	141	35.5%
	أستاذ مساعد	163	41.1%
الخبرة	الكل	397	100%
	1-أقل من 5 سنوات	154	38.8%
	5-10 سنوات	145	36.5%
نوع الجامعة	10 سنوات فأكثر	98	24.7%
	الكل	397	100%
	حكومية	219	55.2%
	خاصة	178	44.8%
	الكل	397	100%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة (90.4%) من مجموع مجتمع الدراسة. وعددهم (497) قائداً أكاديمياً (عميد كلية، نائب عميد كلية، مساعد عميد كلية، ورئيس قسم). ويبين الجدول (2) ذلك.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة لجمع

البيانات وذلك لمعرفة مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين تم تطوير استبانته اعتماداً على دراسة الأدب السابق التي تضمنت الحديث عن التخطيط الإستراتيجي، وما ورد فيها من أدب نظري، وآراء بعض الخبراء والمهتمين في هذا المجال، وللإجابة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد أعطيت الفقرات في جميع المجالات

معامل الثبات (0.87) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، قام الباحثان بتوزيع (497) استبانة على أفراد عينة الدراسة في الجامعات الأردنية، وذلك من خلال زيارة هذه الجامعات ومقابلة القادة الأكاديميين فيها وإعطائهم الاستبانة وتوضيح التعليمات وطريقة الإجابة وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب حسب درجة استخدام المدير لكل فقرة من فقراتها، ثم توضيح الغاية منها راجية منهم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية مع التأكيد على أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وقد تم استرجاع (439) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- عدد سنوات الخبرة: وله مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- الرتبة الأكاديمية، وله ثلاثة مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- الجامعة وله فئتان (حكومية، خاصة).
- المتغير المستقل: مستوى التخطيط الإستراتيجي.
- المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
- نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والجدول (3) يبين ذلك.

أوزاناً متساوية على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة مستويات للحكم على قوة الإجراء الذي تحمله مفردات كل عبارة وهي: "بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً" بحيث تعطى الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) للمستويات السابقة على الترتيب إذا كانت الفقرة إيجابية، في حين تعطى الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) للمستويات السابقة وبنفس الترتيب إذا كانت تحمل اتجاهها سلبياً. ولتحديد مستوى التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين) ولكل مجال من مجالاتها، تم استخدام المعيار الإحصائي الاتي - بناء على المتوسطات الحسابية - والمبين في الجدول (1).

الجدول (1)

المعيار الإحصائي لتحديد درجة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة (القادة الأكاديميين)

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
من 1.00 - أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 - أقل من 2.60	متدنية
من 2.60 - أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 - أقل من 4.20	عالية
من 4.20 - 5.00	عالية جداً

لقد تم التحقق من صدق الأداة وذلك بعرض الاستبانة والتي تكونت من (70) فقرة على مجموعة من المحكمين وعددهم ثمانية عشر (18) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك وجامعة جدارا، وجامعة آل البيت، وإربد الأهلية، والأردنية، وبناءً على ملاحظات المحكمين فقد تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، إذ وافق المحكمون على الاستبانة مع إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، كما تم حذف بعض الفقرات بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة بعد التعديل (63) فقرة وهي صورة الاستبانة النهائية.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (20) من القادة الأكاديميين من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ثبات التجانس الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا حيث بلغ

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة لمستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	ما قبل التخطيط الإستراتيجي	3.74	0.44	مرتفع
2	2	تنفيذ الخطط الإستراتيجية	3.59	0.41	مرتفع
3	4	التنبؤ	3.45	0.54	مرتفع
4	3	التقويم	3.40	0.54	مرتفع
5	5	إدارة المشروع	3.32	0.54	متوسط
		الدرجة الكلية	3.50	0.45	مرتفع

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات مجال مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تحدد إدارة الجامعة الأهداف المتوقع إنجازها	4.08	0.45	مرتفع
2	3	تستعين إدارة الجامعة بمستشارين في التخطيط الإستراتيجي عند الحاجة.	3.90	1.00	مرتفع
3	1	تتبع إدارة الجامعة الخطوات العلمية في صنع القرار.	3.82	0.64	مرتفع
4	8	توجه إدارة الجامعة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الإستراتيجي.	3.74	0.98	مرتفع
5	7	تلتزم إدارة الجامعة بعمليات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.	3.67	0.83	مرتفع
6	4	تعقد إدارة الجامعة الاجتماعات للبحث والتشاور في مجال التخطيط الإستراتيجي	3.62	0.85	مرتفع
7	5	تعمل إدارة الجامعة على تشكيل فريق للتخطيط الإستراتيجي.	3.54	0.97	مرتفع
8	6	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الإستراتيجي والمؤثرين به.	3.52	0.87	مرتفع
		مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي	3.74	0.44	مرتفع

وانحراف (0.54) وبمستوى متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى حضور القادة الأكاديميين دورات تدريبية وامتلاكهم مؤهلات علمية، وإلى وعيهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي الذي يعمل على رفع كفاءة وفعالية الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة على حدٍ سواء، وتحقيق أهدافها البعيدة المدى.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصانع (2012) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعةً. واختلفت مع نتيجة دراسة حمدان (2009) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لمستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين ككل (3.50)، وانحراف معياري بلغ (0.45)، وبمستوى مرتفع. حيث جاء مجال ما قبل التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.44)، وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.41)، وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثالثة مجال التنبؤ بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.54) وبمستوى مرتفع. تلاه في المرتبة الرابعة مجال التقويم بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.54) وبمستوى مرتفع. وجاء مجال إدارة المشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32)

بلغ (0.45)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (6) ونصها تقوم إدارة الجامعة بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الإستراتيجي والمتأثرين به. بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وبمستوى مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مرحلة ما قبل التخطيط، وإلى وعي القادة الأكاديميين بأهمية هذه المرحلة.

المجال الثاني: مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية

للإجابة عن عبارات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لعبارات مجال مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والجدول (5) يبين ذلك.

لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي

للإجابة عن عبارات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لعبارات مجال مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي، والجدول (4) يبين ذلك.

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي ككل (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.44)، وبمستوى مرتفع. حيث جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تحدد إدارة الجامعة الأهداف المتوقع إنجازها." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات مجال مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	تتواصل إدارة الجامعة مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	3.81	0.70	مرتفع
2	16	توفر إدارة الجامعة معلومات واضحة لتحديد مسؤوليات العمداء ورؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة.	3.79	0.81	مرتفع
3	9	تصنع إدارة الجامعة القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية.	3.68	0.59	مرتفع
4	12	تعمل إدارة الجامعة على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة.	3.67	0.87	مرتفع
5	10	توفر إدارة الجامعة الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة.	3.52	0.74	مرتفع
6	14	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظم معلومات كافية لمتابعة تنفيذ الخطة.	3.51	0.85	مرتفع
7	11	تضع إدارة الجامعة معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	3.38	0.75	متوسط
8	15	تعمل إدارة الجامعة على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات.	3.35	0.81	متوسط
مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية					
			3.59	0.41	مرتفع

الميزانية المالية لها، وسعي الجامعات إلى تحقيق أهدافها سعياً إلى التطور.

المجال الثالث: التقويم: للإجابة عن عبارات هذا المجال

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لعبارات مجال التقويم، والجدول (6) يبين ذلك.

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال التقويم ككل (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، وبمستوى مرتفع. حيث جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على "تحدد إدارة الجامعة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.37)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (21) ونصها "أتمكن من حوسبة جميع السجلات والتعاميم إلكترونياً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وانحراف معياري بلغ (0.62)،

ويبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية ككل (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.41)، وبمستوى مرتفع. حيث جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "تتواصل إدارة الجامعة مع المسؤولين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (15) ونصها "تعمل إدارة الجامعة على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبمستوى متوسط. وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة بعض القادة الأكاديميين بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات والغايات، وقد تعزى تلك النتيجة إلى امتلاك بعض القادة الأكاديميين الصلاحيات الكافية بتوفير الموارد البشرية، وتوفير

الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (28) ونصها "تتنبأ إدارة الجامعة بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وبمستوى متوسط. وتعزى تلك النتيجة إلى إلمام القادة الأكاديميين ببعض مجالات التخطيط الإستراتيجي ومنها مجال التنبؤ من خلال حضورهم للدورات التدريبية واهتمامهم بالتطور التكنولوجي، ومراعاتهم لسمات العصر ومنها التقدم العلمي.

وبمستوى مرتفع، وتعزى تلك النتيجة إلى إدراك بعض القادة الأكاديميين لأهمية تقويم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

المجال الرابع: (التنبؤ)

للإجابة عن عبارات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لعبارات مجال التنبؤ، والجدول (7) يبين ذلك.

وبيين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال التنبؤ ككل (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، وبمستوى مرتفع. حيث جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "تُفعل إدارة

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات مجال التقويم

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	تحدد إدارة الجامعة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات.	3.90	0.37	مرتفع
2	24	تطور إدارة الجامعة نظام معلومات جغرافية لأغراض التخطيط الإستراتيجي.	3.67	0.59	مرتفع
3	22	تعمل إدارة الجامعة على تقويم البيئة الداخلية للجامعة.	3.48	0.79	مرتفع
4	25	يعمل إدارة الجامعة على تقويم البيئة الخارجية للجامعة.	3.42	0.71	مرتفع
5	23	تصوغ إدارة الجامعة فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها.	3.41	0.77	مرتفع
6	19	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الإستراتيجي.	3.40	0.72	مرتفع
7	27	تجري إدارة الجامعة دراسات وبحوث في مجال التخطيط عند اللزوم.	3.26	0.85	متوسط
8	20	تعمل إدارة الجامعة على تقييم المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.24	0.82	متوسط
9	18	تعمل إدارة الجامعة على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.23	0.79	متوسط
10	26	تعمل إدارة الجامعة على مراجعة ميزانية الخطط الإستراتيجية.	3.20	0.69	متوسط
11	21	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على الإلمام بمبادئ التحليل الإحصائي للإفادة منها.	3.13	0.62	متوسط
		التقويم	3.40	0.54	مرتفع

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات مجال التنبؤ

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	31	تُفعل إدارة الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.	3.67	0.64	مرتفع
2	29	تعرف إدارة الجامعة التشريعات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.	3.45	0.73	مرتفع
3	30	تدرس إدارة الجامعة إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل.	3.44	0.80	مرتفع
4	32	تتنبأ إدارة الجامعة بأعداد الموظفين لسنوات قادمة.	3.43	0.72	مرتفع
5	28	تتنبأ إدارة الجامعة بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	3.25	0.75	متوسط
		التنبؤ	3.45	0.54	مرتفع

المجال الخامس: إدارة المشروع:

للإجابة عن عبارات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لعبارات مجال إدارة المشروع، والجدول (8) يبين ذلك.

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لمجال إدارة المشروع ككل (3.32)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، وبمستوى متوسط حيث جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "يعد عميد الكلية تقارير عن المشاريع في كليته" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (0.57)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (40) ونصها "يفوض عميد الكلية صلاحياته لرؤساء الأقسام لديه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبمستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة لحرص عميد الكلية على إعداد التقارير عن المشاريع التي تقوم بها الكلية حيث يعتبر التوثيق الإلكتروني الذي يقوم به العميد من نقاط القوة، وتفويض العميد للصلاحيات يدل على فعالية التنظيم الهيكلي ومرورته. وكشفت الدراسة عن النتائج التالية التواصل الضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة، والحاجة لخطة إستراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقييمها دورياً وتعديلها كذلك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماننغ (Manning, 2003) التي أشارت الى أن دافعية العمل والرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات واستخدام التخطيط الإستراتيجي كان بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات مجال إدارة المشروع

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	38	يعد عميد الكلية تقارير عن المشاريع في كليته	3.62	0.57	مرتفع
2	36	يلتزم العميد بالمسؤولية الأخلاقية عند البدء بالتخطيط الإستراتيجي.	3.45	0.74	مرتفع
3	37	يدير عميد الكلية الاجتماعات بمهارة.	3.41	0.77	مرتفع
4	35	يحدد عميد الكلية متطلبات المشاريع المختلفة.	3.25	0.75	متوسط
5	39	يرتب عميد الكلية المشاريع حسب الأولوية.	3.23	0.81	متوسط
6	34	يدير عميد الكلية أوقات المشاريع بفاعلية.	3.22	0.79	متوسط
7	33	يوثق عميد الكلية المشاريع في كليته.	3.21	0.66	متوسط
8	40	يفوض عميد الكلية صلاحياته لرؤساء الأقسام لديه.	3.13	0.63	متوسط
		إدارة المشروع	3.32	0.54	متوسط

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لمستوى الأداء الوظيفي للقادة الاكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظرهم

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	تأخذ إدارة الجامعة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.	4.06	0.42	مرتفع
2	6	تحاول إدارة الجامعة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها.	4.05	0.42	مرتفع
3	15	تحرص إدارة الجامعة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	3.92	1.01	مرتفع
4	7	تراعي إدارة الجامعة الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الأداء.	3.88	0.99	مرتفع
5	13	تركز إدارة الجامعة على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها.	3.73	0.58	مرتفع
6	5	تستثمر إدارة الجامعة أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علمياً وعملياً.	3.73	0.58	مرتفع
7	12	تسعى إدارة الجامعة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.	3.68	0.99	مرتفع
8	8	تسعى إدارة الجامعة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.	3.62	0.85	مرتفع
9	16	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفوءة.	3.61	0.84	مرتفع
10	11	تسعى إدارة الجامعة للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة.	3.61	0.82	مرتفع
11	17	تسعى الجامعة لتطوير علاقاتها مع الجامعات الأخرى	3.57	0.98	مرتفع
12	9	تعمل إدارة الجامعة على التوظيف الأمثل للأماكنيات المادية والبشرية في القطاع نحو تحقيق أداء أفضل.	3.56	0.98	مرتفع
13	23	تعمل إدارة الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.	3.52	0.81	مرتفع
14	10	تعمل إدارة الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.	3.51	0.86	مرتفع
15	18	تعمل إدارة الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة.	3.49	0.71	مرتفع
16	19	تعمل الجامعة باستمرار على تحديث بياناتها المرتبطة بالمستفيدين من خدماتها	3.41	0.71	مرتفع
17	2	تقوم إدارة الجامعة بتقييم قدرات الجامعة وامكاناتها المادية والبشرية والمعنوية	3.40	0.79	مرتفع
18	21	تقوم إدارة الجامعة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.	3.23	0.79	متوسط
19	4	تقوم إدارة الجامعة بوضع جدول متكامل لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.	3.22	0.77	متوسط
20	1	تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة إعداداً متخصصاً وتعمل إدارة الجامعة على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.	3.22	0.62	متوسط
21	22	توفر إدارة الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.	3.13	0.56	متوسط
22	20	توفر إدارة الجامعة خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة	3.11	0.56	متوسط
23	3	يتم الاهتمام بقياس سرعة الاستجابة للخدمة المقدمة للطلبة	3.10	0.59	متوسط
		مستوى الأداء الوظيفي	3.54	0.47	مرتفع

الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن عينة الدراسة تمارس التخطيط الاستراتيجي وأنها وصلت للحد المطلوب في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد تعزى أيضاً إلى اكتفاء الدورات التدريبية بالجانب النظري والجانب العملي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صبري (2010) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية. وتتفق كذلك مع نتيجة راسة جونسون (Johnson, 2005) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إطار التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، والجدول (12) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وقد تعزى إلى العلاقة التكاملية الترابطية بين كل من التخطيط

الجدول (12)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي	معامل الارتباط
ما قبل التخطيط	0.825*	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية
تنفيذ الخطط	*0.751	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية
التقويم	*0.955	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية
التنبؤ	*0.914	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية
إدارة المشروع	0.934*	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية
الكلي	0.960*	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية

التوصيات:

- إنشاء ادارات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات مع التحديد الدقيق لمهامها ومسئولياتها تزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة لانجاز مهامها.
إجراء دراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ومشكلاته في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي بحيث تستمر مرتفعة.

الإستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، أربد.

حمدي، ن. (2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

الإبراهيم، ع. (1997). فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، العراق.
البوهي، ف. (1999). التخطيط التربوي: عملياته وارتباطه بالتنمية ودور المتغير للمتعلم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
حمدان، ع. (2009). درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط

الإسراء الخاصة بالأردن للمهام المناطة بهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 3، ص ص 95 - 122.

الكردبي، أ. (2010). إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، موقع أحمد الكردبي على كنانة أون لاين مقالة متوفرة على الانترنت.

المراجع الأجنبية

Davis, L. and Sisson, M. (2009): "A Strategic Planning Approach", RAND Corporation, Santa Monica, California, USA.

Hoffman, R. C. (2007): "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies.

J. W. (1992). The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools, Educational Administration Quarterly, 28, (1), P: 5-42

Jamal. M. (1985). "Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers", Human Relations, 38, (5), P.409-424-Kushman,

Johnson, Julie -A (2005). "Strategic Planning in the Millard Public school" Schools university of Nebraska, Lincoln, A of Dissertation Abstracts International, 65, (09), P: 3234.

Manning, I. (2003). Job Motivations and Satisfaction of Science Teachers in Negro Colleges. PhD dissertation, University of Michigan State, USA.

Milley, W. M. (2003). What You Don't Know Can Hurt You Students' Perceptions of Professors' Annoying Teaching Habits, College Students Journal, (37), (3), P: 447-455.

Miller, R. I. (1987). Evaluation Faculty for Promotion and Tenure. San Francisco: Jossey Bass.

Nadler, D. A., and Tushman, M. T. (1980). A model for diagnosing Organizational Behavior, Organizational Dynamics, 9, (2), P: 235-251.

Okuma, P. (2003): "Strategic Planning and Managemen", UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: http://www.unaso.org.ug.

Olaode, Samson (2011). Community college faculty perceptions of the strategic planning process (ph.D.)Walden University.

Sterk, troy (2011). The use of task forces for university governance and strategic planning (ph.D.)Seattle University.

Thomas, L. (2005): "Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practice". The Catholic Institute for International Relations. London, UK.

الحوامدة، نضال، والفهداوي، وفهمي خليفة. (2002). "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2): 162-184.

الخطيب، ص. (2003). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، "رسالة ماجستير"، الأردن، الجامعة الأردنية.

خير الدين، غ. (2012). "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، عمان الأردن، دار الرياء للنشر والتوزيع، ص 15.

رسمي، م. (2006). أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لعنانيا الطباعة والنشر. الاسكندرية

السيد، اسماعيل. (1993). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث: الإسكندرية: مصر.

الشافعي، ا. الكثير، ر. (2001)، المنهج الدراسي من منظور جديد، الرياض: مكتبة العبيكان.

الشرقاوي، ع. (2002). "العملية الإدارية (وظائف المدير)، ط 2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ص 169

الشريف، ع. (1996). مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة: الإسكندرية.

الشويخ، ع. (2007). واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصانع، خولة عبدالعزيز. (2012). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

الصاباب، أ. وآخرون. (2013). "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط 4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ص 67.

صبري، د. (2010). العوامل الحرجة للتخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الصرايرة، خ. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق - المجلد 27- العدد الأول + الثاني.

عبدالرحمن، ع. (2001). التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم: دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية.

علي، ع. (2012). التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، المؤتمر العربي الولي الثاني لضمان الجودة، ص ص 746-756.

عليما، ص. (2006). الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، المجلة التربوية، المجلد (20)، العدد 78، ص 151-180.

العميرة، م. (2006). تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة

The Level of Strategic Planning In Jordanian Universities And it's Relationship to the Job Performance from the Point of View of Academic Leaders

*Badir H. Sliman, Adnan B. Al-Ibrahim**

ABSTRACT

The study aimed to The Level of Strategic Planning in the Jordanian Universities and its relationship with performance from academic Leaders, Point Of View. And to identify the relationship between strategic planning and performance from the perspective of academic leaders number, The study found that the level of strategic planning in the public and private universities from the perspective of academic leaders is high, and that the functionality level was high, and the presence of Relationship Connectivity Positive Powerful Function Statistically between Jalat Strategic planning and functionality of academia leaders In Jordanian universities. The study recommended the need to Provide Potential Physical And human to promote Degree Exercise Delivered by academics planning Strategic So Continue High.

Keywords: Strategic Planning, Job Performance, Academic Leaders, The Jordanian Universities.

* Yarmouk University, Jordan (1, 2). Received on 06/09/2015 and Accepted for Publication on 25/10/2015.