

# The Impact of the Application of the Strategic Management in the Academic Education Quality in Jordanian Universities A Case Study of Zarqa University

Dr. Nader Ahmad Abusheikha  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Zarqa University  
naderabusheikha@yahoo.com

Received 07/11/2017

Dr. Majed Abdel-Mohdi Masadeh  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Zarqa University  
Masadeh.majed@yahoo.com

Accepted 05/02/2018

## ABSTRACT:

This study aims at introducing the importance of applying stages of strategic administration and its impact on improving the quality of academic teaching in Jordanian universities; so the researcher designed a questionnaire for this purpose depending on some former studies in this field. The questionnaire, in its final form, included 40 items distributed to the independent variables represented in the phases of (strategic administration), and the following variable (quality of academic learning). The credibility and stability of the instrument were tested; the (Kronbach Alfa) agent of the total instrument was (0.783). The study was conducted on faculty member at Zarqa University, reaching 316 faculty members, and because the sample is big, the researcher had to choose a random sample of 71 faculty members, representing 25% of the total sample.

The study reached a number of conclusions, most importantly is that assessments of the faculty members at Zarqa University about the level of application of levels application of strategic administration in the University of Zarqa (represented in ecological observation and analysis, strategic formulation, strategic implementation, and strategic assessment and monitoring) are positive, and this means that the level of assessment of the application of the levels of strategic administration is (high) from their point of view, and that there is an impact for applying the levels of strategic administration (represented in ecological observation and analysis, strategic formulation, strategic implementation, and strategic assessment and monitoring) in improving the quality of academic teaching at Zarqa University.

**Key words:** strategic administration, quality of academic teaching, ecological observation and analysis, Jordanian universities.

# أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية/ دراسة حالة جامعة الزرقاء

د. ماجد عبد المهدي مساعده

قسم إدارة الأعمال

جامعة الزرقاء

Masadeh.majed@yahoo.com

قبول البحث 05/02/2018

أ.د. نادر أحمد أبو شيخة

قسم إدارة الأعمال

جامعة الزرقاء

Naderabusheikha@yahoo.com

استلام البحث 07/11/2017

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية، وبيان أثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية؛ لذا قام الباحثان بتصميم استبانة لهذا الغرض، معتمدان على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، فتضمنت الاستبانة في شكلها النهائي (40) فقرة توزعت على أبعاد المتغيرات المستقلة، المتمثلة بمراحل (الإدارة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (جودة التعليم الأكاديمي)، وتم اختبار صدق الأداة وثباتها؛ إذ بلغت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) للأداة الكلية (0.783). وأجريت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الزرقاء، والبالغ عددهم (316) عضو هيئة تدريس، ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ لجأ الباحثان إلى اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (25%) من إجمالي مجتمع الدراسة، حيث بلغت العينة النهائية (71) عضو هيئة تدريس.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، حول مستوى تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في الجامعة والمتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرعاية الإستراتيجية)، بدت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية (مرتفعًا) من وجهة نظرهم، فضلًا عن وجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرعاية الإستراتيجية) في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، جودة التعليم الأكاديمي، التحليل والرصد البيئي، الجامعات الأردنية.

## المقدمة:

فالإدارة الإستراتيجية كقيلة بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات؛ إذ تضبط حركة المنظمة وتعملها نحو المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال، حيث إن النجاح على المدى الطويل يستلزم قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية، قادرة على دراسة المستقبل وتحليله واستيعابه، بالتكيف مع المستجدات المتباينة في غير ما جانب؛ مما يفرض على بناء مركز إستراتيجي مُحكم متين أساسه عملية الابتكار، والعمل على تخطي التحديات، وتحقيق الاختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل، (23) Russel, (2005).

## 2- الإطار العام للدراسة:

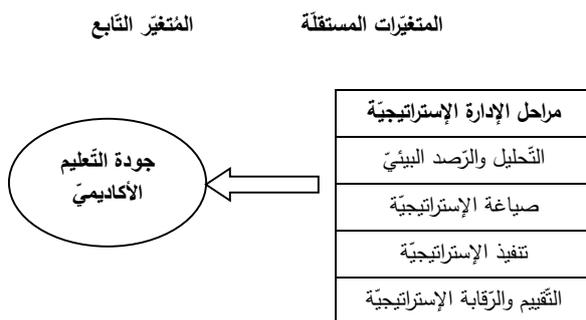
### 2-1: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يقع على عاتق القيادات الجامعية، بناء رؤية إستراتيجية واضحة؛ لتعزيز التمايز، والتعريف إلى البيئة المستقبلية، ووضع إستراتيجيات ملائمة؛ لمواجهة التنافس على مستوى تقديم الخدمة التعليمية، وذلك للدور الريادي الذي تمتلكه الجامعة في تطور المجتمع، بوصفها مصدر إشعاع فكري وحضاري، وبالتالي لا بد من صياغة رؤية مستقبلية لما ستكون عليه الجامعة في السنوات القادمة، ومع أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي قد حقق نجاحًا ملحوظًا، فإن العمليتين ما زالتا بحاجة إلى توافق لا سيما عند إعداد الخطة الإستراتيجية، ومراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتحسينه، ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين الآتيين:

تشير الاتجاهات المعاصرة في إدارة المنظمات -على اختلافها- إلى أن معظم منظمات الأعمال الناجحة في عملياتها وأنشطتها، تعمل باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها مواكبة التطور والفاعلية في سائر المجالات المتقاطعة معها، الأمر الذي يُبنى بامتلاك-مثل هذه المنظمات- رؤية بعيدة المدى، إذ إن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة، ودراسة المتغيرات البيئية الحاسمة المؤثرة في عملياتها وتحليلها؛ هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، والتي يأتي تحقيقها بمسارات وتقنيات عملية، تتمثل بالإدارة الإستراتيجية المعنية بالعمل على تهيئة النجاح في عملية الانتقاء الأمثل للإستراتيجيات، (أبو دقة والدجاني، 2011)<sup>(1)</sup>.

إن ازدياد التأثيرات الدولية على نشاط منظمات الأعمال، وتسارع العمليات التكنولوجية، وبروز دور متميز لنظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، يقتضي تزايد المهارات والقدرات التفكيرية، ذات الطبيعة الإستراتيجية للمديرين والقادة الإداريين؛ لتمكّنهم من الإسهام الجاد والفاعل في تحقيق النجاحات المستمرة لمنظمتهم، والقدرة على بناء قواعد متينة تحميها من المنافسة الشديدة في ميدان الأعمال، وحماية الإنجازات من تقليد المنافسين، (25) Thompson, (2002).

التعلّم الأكاديمي في الجامعات الأردنية). كما هو موضح بالشكل ذي الرّم (1) الآتي:



الشكل ذو الرّم (1): نموذج الدراسة المقترح

## 2-5 فرضيات الدراسة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )، لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرّقابة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )، لتطبيق مرحلة التحليل والرصد البيئي، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )، لتطبيق مرحلة صياغة الإدارة الإستراتيجية، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )، لتطبيق مرحلة تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

$H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )، لتطبيق مرحلة التقييم والرّقابة الإستراتيجية، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

## 3- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 3-1: الإطار النظري:

#### مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعدّ الإدارة الإستراتيجية حقلاً من حقول المعرفة الإدارية المتجددة، التي تتعدّد فيها التوجّهات والرؤى، وهي ذات طابع علمي مُتقدّم، يتطلّب أشخاصاً يملكون الحسّ الإستراتيجي، والفكر المعمق، والقدرة الكافية على الرّبط بين العوامل والمتغيرات، والموارد والإمكانات، والوقت المتاح والعمل الدؤوب؛ من أجل مستقبل أفضل في إدارة المنظمات التي ينتمون إليها، (Dess et al., (2005)<sup>(17)</sup>.

وفي الواقع الأردني، يعدّ الفكر الإستراتيجي الشمولي، علماً حديثاً تطوّر وفق احتياجات القطاعات المختلفة، وأسس بفترات زمنية متفاوتة،

أ- ما هي درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومراحلها في جامعة الزرقاء؟

ب- هل يوجد أثر جوهري للإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء؟

## 2-2: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، من خلال قدرتها في رسم غاياتها وأهدافها، وتحديد التوجّهات طويلة الأمد؛ لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمنيّ ملائم، وفي بيئة تتسمّ بالسرعة وعدم التأكّد، والقيام بمتابعة التنفيذ، وتقييم مدى التقدّم؛ لبلوغ الأهداف. ممّا يفضي إلى تحسين الموقف الإستراتيجي للجامعة، في ظلّ البيئة التنافسية، وفي هذا -بما لا يخفى- اختبار لمصداقية الخيار الإستراتيجي وفاعليته من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف تجاه المنافسين من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق النموّ في أنشطتها.

إنّ تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، يعود إلى التيقّن من أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي، أصبح الآن خياراً إستراتيجياً؛ نظراً لما تواجهه من تحديات محلية وإقليمية وعالمية، وبالتالي فإنّ التفكير بإدارة الجامعات، وتحقيق الأهداف بالأساليب التقليدية لم يعد مُجدياً، وعليه فلا بدّ من إيجاد التلائم والتوافق بين الفرص والتحديات الخارجية، وعناصر القوة والضعف الداخليين.

## 2-3: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ- التعرّف إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومدى تطبيقها في جامعة الزرقاء.

ب- التعرّف إلى أهمّ أشكال ممارسة جامعة الزرقاء لمراحل الإدارة الإستراتيجية.

ج- التعرّف إلى جوانب القوة والضعف في تطبيق الخطة الإستراتيجية، في ضوء معايير جودة التعلّم الأكاديمي المعتمدة في جامعة الزرقاء.

د- تسليط الضوء على أهمّ معايير جودة التعلّم الأكاديمي المعتمدة في مؤسسات التعلّم العالي بالاردن.

هـ- التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي تنبغي مراعاتها عند وضع الخطة الإستراتيجية، على أن يتمّ تضمينها معايير جودة التعلّم الأكاديمي.

## 2-4: نموذج الدراسة المقترح:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسلتها وأهدافها، والأهمية التي تتطوي عليها، صيغَ نموذج الدراسة المقترح؛ لغرض وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة

اتفق معظم الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية، على وجود ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية، تنتظم وفق الآتي:

#### أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمثل هذا المستوى، الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار الكلي لمعايير العمل؛ لتحقيق ميزة تنافسية شمولية، فيمثل السياسة العامة للمنظمة، والتي تقتضي صياغتها التوافق بين الفرص البيئية، وتهديد الظروف البيئية، وإمكانات المنظمة الداخلية وقواها، وغالبًا ما تتبع المنظمة إستراتيجية موحدة، تتضمن الآليات المتبعة في تنفيذ أهدافها، والحق إن القرارات الإستراتيجية، بالنظر إلى مستوى المنظمة ككل، ترتبط بتخصيص الموارد؛ لتطوير أعمال جديدة، أو للاستحواذ على مؤسسات أخرى، أو الانسحاب من أعمال قائمة لتشكيل محفظة أعمال المنظمة،<sup>(23)</sup> (Russel, 2005).

#### ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يمثل هذا المستوى أهمية بالغة للمنظمة، بوصفه الصيغة الفعلية للتنافس، وكسب السوق، والموصلة إلى تحقيق الأرباح، وتتكون منظمة الأعمال من مجموعة ضخمة من وحدات الأعمال الإستراتيجية، المتضمنة إستراتيجيات لأعمال عديدة، وتقوم إدارة وحدة الأعمال بوضع الخطة الإستراتيجية، والعمل على تنفيذها، معتمدة على تحليل متغيرات الظروف البيئية في الخارج، الخاصة بعمل الوحدة؛ وذلك بالتوافق مع الموارد والإمكانات المتوفرة لها، والتي تصفي على العمل خصوصية تنافسية، تبدو في كيفية استجابة وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة أسلوب توزيع الموارد في داخلها،<sup>(29)</sup> (Wilcoxson, Jesse, 2012).

#### ت- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تتميز منظمات الأعمال بتعدد مجالاتها الوظيفية، فالمنظمات الضخمة والمتوسطة غالبًا ما تخصص إدارة مستقلة لكل نشاط وظيفي، وتتكون وحدات الأعمال من أنظمة منبثقة من الإدارة الأساسية، تمثل هذه الأنشطة، نحو: نشاط الإنتاج والعمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المعلوماتية، الأمر الذي يستدعي وضع صيغة عملية تنظم استخدام هذه الموارد؛ بغية الوصول إلى إنتاجية مرتفعة، تشمل كافة الوظائف داخل المنظمة؛ إذ إن تركيز هذا المستوى ينصب على حسن استخدام الموارد، لتنفيذ إستراتيجية الأعمال في كل وظيفة من وظائف المنظمة وهذه المستويات مجتمعة، لا بد لها من الارتباط والعمل بصورة موحدة، لغايات دعم الموقع التنافسي للمنظمة، وتحقيق أفضل النتائج، (بن حبتور، 2007)<sup>(11)</sup>

#### مراحل الإدارة الإستراتيجية:

مهما اختلفت الآراء بشأن مراحل الإدارة الإستراتيجية، فإنها جميعًا تصب في المراحل الآتية:

#### أولاً: مرحلة التحليل والرصد البيئي:

حسب الاحتياجات، وما يملبه الواقع، ومن خلال عرض سريع لبعض تعريفات الإدارة الإستراتيجية، نجد أن (الدوري، 2005)<sup>(5)</sup>، قد عرفها بأنها: "خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير الهياكل، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط"، وأما رائد الفكر الإستراتيجي<sup>(27)</sup> (Wheelen and Hunger, 2004) فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة؛ من خلال إدارة علاقة المنظمة مع بيئتها وتوجيهها، والمتضمنة وضع الإستراتيجية وتنفيذها، والتقييم والمراقبة، وعليه فهي تركز على تشخيص نواحي القوة والضعف، والفرص والتحديات في المؤسسة".

ويرى<sup>(18)</sup> (Hitt et al, 2004) أن الإدارة الإستراتيجية هي: العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات، والقرارات، والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية، وتحقيق معدلات أداء مرتفعة، وينظر كل من، (Hill & Jones, 2001)<sup>(19)</sup> إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها: "العملية التي من خلالها يقوم المديرون باختيار مجموعة الإستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المنظمة".

وبصفة عامة، يمكن القول إن الإدارة الإستراتيجية: هي فكر وممارسة معاً، تتم على مستوى الإدارات العليا في المؤسسات، وتتضمن مراحل أساسية أربع، هي: التحليل الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ الإستراتيجي، والرّقابة على الأداء الإستراتيجي، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية، تتفوق بالأداء على تلك التي لا تمارسها، وإن المنظمات التي تواكب إستراتيجياتها وهيكلها التنظيمية المعطيات البيئية؛ تحقق استقراراً وفاعلية في الأداء نحو الأفضل، (ضحايي والمليجي، 2011)<sup>(15)</sup>.

وفي ضوء مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها، تتضح فاعلية الكشف عن الرؤى المستقبلية للمنظمة، ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، كما يحفز -هذا المفهوم- على استحداث أفكار ابتكارية فاعلة تسهم في تنفيذ خطط المنظمة بكفاءة عالية؛ من خلال توظيف المداخل بنحو تقني عصري، وتخطي التحديات بطرق منهجية عميقة، وعندئذ تصبح المنظمة ذات صبغة متعلمة، (مساعدته، 2017)<sup>(16)</sup>.

كما يفرض تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى تجلّي التداؤب على المنظمة بصورة كلية، تشمل سائر أفرادها وأنشطتها، وإيجاد قيمة للمستثمرين تتمثل بالحصول على عائد أعلى من متوسط العائد المتوقع من رأس المال المُستثمر، الأمر الذي يدعم وضع المنظمة التنافسي، وينعكس إيجاباً على تحسين الأداء فيها، (ضحايي والمليجي، 2011)<sup>(15)</sup>.

#### مستويات الإدارة الإستراتيجية:

المنشود، ومن أجل ضمان فاعلية الرقابة الاستراتيجية؛ لا بد أن تحصل الإدارة العليا على معلومات دقيقة، وموضوعية، وسريعة من المسؤولين، ومقارنة ما يجري فعلياً مع ما تم التخطيط له مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية، (بن حبتور، 2007) (11).

### مفهوم جودة التعليم:

يعدّ التعليم الأكاديمي في الجامعات، الركيزة الأساسية في إعداد الطلبة المؤهلين المزودين بالمهارات اللازمة لحاجات سوق العمل، ومواكبة الواقع المعاصر، وبناء المجتمع ومؤسساته، وصناعة المستقبل؛ من خلال نهوض الجامعات بالأدوار والمهام والمسؤوليات المنوطة بها بجدية كبيرة، تراعي معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، (حسن، 2002) (12).

فالجامعة مؤسسة علمية تعمل على نقل التراث العلمي والفكري والثقافي، وإنتاج الثروة المعرفية المنشودة وتكوينها لدى الطالب، وتمكين القدرة على تنمية التعلم الذاتي والابتكار والإبداع، وعلى تحديد أهدافه، وصياغة طموحاته وأساليب تحقيقها، وعلى تنمية جوانب شخصيته، وإحداث التغييرات المناسبة في حياته وتحكّمه فيها، وعلى المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع، (البهوشي، 2005) (3).

إنّ دراسة إدارة الجودة الشاملة، وفهم معانيها ومتطلباتها في التعليم العالي، تعدّ قضية مهمة، فقد اعتنى الباحثون في تحديد معانيها وأشطلتها في التعليم العالي، ولهم في ذلك آراء مختلفة، فيعرفها (سكران، 2003) (13) بأنها: "منهج عمل لتطوير شامل ومستمر، يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، ويشمل ذلك مجال الأنشطة كافة على مستوى الجامعة، والكلية، والإدارات الخدمية العاملة بها، والأقسام العلمية، وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، ويشمل نطاق الجودة الشاملة بهذا المفهوم جميع مراحل دراسة الطالب، أو أنشطة التعامل معه منذ القبول، والتهيئة، مروراً بعملية التطبيق والخدمات المختلفة المقدّمة له".

ووفق رؤية (أنيس، 2005) (10)، فإنّ الجودة دليل عمل لنظام التعليم، يتضمّن مفاهيم متعدّدة، ومتطلّبات مختلفة؛ لمعالجة المشكلات، وتشمل جميع الأنشطة، وجميع الأساتذة والإداريين، والطلّبة، ومراكز البحوث، والمقرّرات الدراسية، وكذلك عملية تقويم الأداء الجامعي، وتحسينها، وتطويرها.

ويرى، (Villanueva, 2012) (26)، أنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، يعني القيام بتوجيه كلّ الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية، وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي؛ لإشباع رغبات سوق العمل والطلّبة؛ عن طريق التطوير والتّحسين المستمرين لجودة الخدمة المقدّمة للطلّبة؛ للحصول على خريج ذي كفاءة عالية ممّن يحتاجه سوق العمل، وذلك بتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التّوجيه للعميل (الطلّبة، وسوق العمل)، والتزام الإدارة بالتّحسين المستمر،

تستند هذه المرحلة إلى تحليل مكونات البيئتين الداخليّة والخارجيّة للمنظمة، بهدف التّوصّل إلى نقاط القوّة والضعف في البيئة الداخليّة، واكتشاف الفرص المتاحة استثمارها، والتّهديدات التي قد تعوق عملها في البيئة الخارجيّة؛ فالتحليل الإستراتيجي، هو: استعراض المعلومات التي يتمّ الحصول

عليها من البيئتين الخارجيّة والداخليّة، وتقييمها، وتوزيعها، ومن ثمّ تقديمها إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة، ومن هنا فإنّ هدفه يتركز في التّعرّف إلى العوامل الإستراتيجية التي تحدّد مستقبل المنظمة. وصفوة القول، إنّ التحليل الإستراتيجي: (فهم المنظمة لبيئتها الداخليّة والخارجيّة، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتّغيرات السّريعة واستغلالها؛ لتحقيق الأداء الأفضل) (Wheelen & Hunger, 2006) (28).

### ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تعني عملية صياغة الإستراتيجية: وضع خطط طويلة الأمد؛ لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص، والتّهديدات، ونقاط القوّة والضعف، بأسلوب فعّال. وتشتمل هذه المرحلة على مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية، وتحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل، ودراسة البيئة الخارجيّة؛ لمعرفة الفرص والتّهديدات، ودراسة الإمكانيات الداخليّة؛ لتحديد عناصر القوّة والضعف، وتحديد السياسات الملائمة، ووضع البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل الإستراتيجي الملائم، (Paris, 2003) (22).

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تعدّ عملية التّطبيق، أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية صعوبة، وهي المرحلة المنطقية التي تلي صياغة الإستراتيجية. ويتمّ تنفيذ الإستراتيجيات من خلال: وضع البرامج، والموازنات، والإجراءات، والتّغيير في ثقافة المنظمة، وهياكلها التنظيمية، ونظمها الإدارية، ولغرض تنفيذ الإستراتيجية هنالك ضرورة لإعادة تنظيم المنظمة، وتشكيل مواردها البشرية بشكل يتلاءم مع توجّعاتها الإستراتيجية، وتشير الدّراسات إلى أنّ أفضل الخطط الإستراتيجية، قد تفشل بسبب سوء التّفيذ، أو ظهور معوقات بيئية طارئة، (الغالبى 2009) (9).

### رابعاً: مرحلة التّقييم والرقابة الإستراتيجية:

هي عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيقات إستراتيجيات المنظمة بصورة كفوّه، بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، دون هدر الموارد المادية والمالية والتنظيمية، كما تعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أيّ فشل في تطبيق الخطط والإستراتيجيات، إلى جانب تعزيزها لغرض النّجاح؛ من خلال تزويد الإدارة والعاملين بالأدوات المناسبة؛ لمراقبة عمليات التّطبيق في أقسام المنظمة المتعدّدة، وتوفير تغذية راجعة؛ للتأكد من أنّ مراحل الإدارة الإستراتيجية المختلفة مناسبة، وتعمل كما هو مقرّر لتحقيق النّجاح

هدفت الدراسة إلى معرفة تجربة العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين كافة، والبالغ عددهم (292) مديراً، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل مجتمعة: (الكفاءات البشرية، التّمويل، التشريعات، المعلومات، والتكنولوجيا) والتخطيط الإستراتيجي (8). دراسة (الزعيبي، 2004) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي، في عوامل بناء المنظمة المتميزة في صناعة الأدوية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات صناعة الأدوية، والمستحضرات الطبية الأردنية كافة، والبالغ عددها (17) مصنعاً، وتكونت عينة الدراسة من (15) منظمة، أي ما نسبته (85%) من مجموع الدراسة، وتوصلت إلى أن هنالك معوقات تواجه شركات صناعة الأدوية، وهي: (المعوقات الإدارية، والمعوقات البيئية، ومعوقات نظم المعلومات، ومعوقات الموارد التنظيمية)، وأشارت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، بين التخطيط الإستراتيجي بجميع عناصره، وعوامل بناء المنظمة المتميزة (6).

#### ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Sterk, 2011) بعنوان: استخدام قوى العمل حاكمية الجامعة والتخطيط الإستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق العاملين في الجامعات للحاكمية والتخطيط الإستراتيجي، وكشف ردود العاملين على استخدامهم للحاكمية والقيادة، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الذين اشتركوا في صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، وقام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية، أرسلت إلى (77) عضواً، وكان معدل استرجاع الاستبانة (36%)، وأجرى مقابلات مع عضوٍ من مجلس الأمناء، وعميد أكاديمي، و(6) أشخاص ممن أجابوا على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا كانت مرتفعة لدى المشاركين، وإلى توفر شروط الحاكمية، وهي: (المشاركة الفاعلة، والثقة بين العاملين والإدارة، وتبادل المعلومات، وتبادل القرارات بالإجماع، وحماية وجهات النظر، وتحديد الأدوار) (24).

دراسة (Massen & potman 2005) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي الهولندي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة هولندا، والذي يقوم على نظام أكثر تنوعاً وتكيفاً ومرونة، وفق الاختبارات الإستراتيجية المؤسسية، وقد اعتمد على التخطيط الإستراتيجي الجديد، الذي يحتوي على نماذج متميزة ومستقلة، وهي: (النموذج الخطي، والنموذج التكيفي، والنموذج التسيري)، وقام

ومع دخول الألفية الثالثة، حدثت تحولات سريعة في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية في مختلف المجتمعات المتقدمة والنامية؛ وذلك نتيجة لارتفاع مستوى التعليم، ونمو ثقافة الفرد والمجتمع، (البطش، 2009) (2).

لذا أصبحت مؤسسات التعليم العالي مطالبة بالعمل على الاستثمار في العنصر البشري؛ وذلك بالعمل على تطوير مهارات الأفراد ومعارفهم، في المجالات كافة، واستحداث تخصصات جديدة تتناسب مع متطلبات العصر وحاجات المجتمع، لردم الفجوة بين التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في المجتمع من ناحية، وواقع المؤسسات التعليمية من ناحية أخرى، ومن هنا برزت الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية؛ لأهميتها بهذا الصدد، (الطائي والعبادي، 2008) (7).

#### 3-2: الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات باللغة العربية:

دراسة (الحوسني، 2009) بعنوان: درجة تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، على التخطيط الإستراتيجي في مراحل جميعها، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، والبالغ عددهم (728) قيادياً، وتكونت عينة الدراسة من (391) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقة العشوائية، وقام الباحث بتصميم استبانة أعدت لقياس درجة التخطيط الإستراتيجي في مراحل جميعها، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مراحل جميعها من القادة الإداريين (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل القادة الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (4).

دراسة (زيداني، 2008) بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة الإدارة الإستراتيجية في القطاع الخاص في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين كافة في القطاع الخاص، وقام الباحث بتصميم استبانة لقياس واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تشكيل لجنة لتحليل الفجوة الإستراتيجية وتفعيل مشاركة المديرين ورؤساء الأقسام في صياغة رؤية ورسالة المنظمة (14).

دراسة (العفيف، 2005) بعنوان: العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية.

تدقيق الاستبيانات المسترَدّة البالغ عددها (73) استمارة استبيان، استُبعدت استمارتان لنقص المعلومات الواردة فيهما، وعليه فإنّ العدد المسترَدّ والصّالح للتحليل الإحصائيّ بلغ (71) استمارة، وكانت نسبة عدد الاستبيانات الصّالحة للتحليل من العدد الموزّع (89.9%).

#### 4-3: مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق الغرض من إجراء الدّراسة الحاليّة، والتي تهدف إلى بيان أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجيّة في تطوير جودة التّعليم الأكاديميّ في الجامعات الأردنيّة، فإنّ الباحثين اعتمدا المصادر الآتية، لغرض جمع المعلومات، والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدّراسة، وعلى النحو الآتي:

##### أ- المصادر الثّانويّة:

وهي المعلومات التي تمّ الحصول عليها من المصادر المتوافرة في مكتبات الجامعات الأردنيّة، والعودة إلى المصادر العربيّة والأجنبيّة، والدّراسات ذات الصّلة بالموضوع؛ لغايات إعداد الإطارين: النظريّ والفكريّ للدّراسة.

##### ب- المصادر الأوليّة:

وهي البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال الزّيارات الميدانيّة لبعض الجامعات الأردنيّة؛ بهدف إعداد أداة الدّراسة.

##### ج- أداة الدّراسة (الاستبانة):

وهي أداة صُمّمت لغرض تحديد بعض المحاور التي لها علاقة بمراحل الإدارة الإستراتيجيّة، وجودة التّعليم الأكاديميّ في الجامعات الأردنيّة، بحيث تغطي هذه الاستبانة كافة المحاور التي تناولها الإطار النظريّ، ومشكلة الدّراسة وأسئلتها، وأ نموذج الدّراسة وفرضياتها، وقد تمّ توضيح مراحل تصميم الاستبانة في المبحث الآتي؛ لغرض تصميمها بشكل نهائيّ، وقد اختير مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسيّ التدرّج، إذ يُعدّ من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات؛ نظراً لسهولة فهمه، وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد عيّنة الدّراسة الخاضعة للاختبار عن مدى تقييمهم حول كلّ فقرة من فقرات محاور الدّراسة وفق المقياس المذكور، وقد اعتُمد مقياس لدرجة تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجيّة في جامعة الزرقاء، مقسّم إلى ثلاثة مستويات، إذ احتُسبت درجة القطع من خلال حاصل الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5)، وأقلّ قيمة (1) مقسوماً على (3) مستويات، أي أنّ درجة القطع هي  $\{ (1-5) / 3 = 1.33 \}$ . وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

درجة تطبيق مرتفعة	درجة تطبيق متوسطة	درجة تطبيق ضعيفة
(5 - 3.68)	(3.67 - 2.34)	(2.33 - 1)

الباحث بتطوير الاستبانة كأداة لقياس مدى ملاءمة تلك النّماذج، واعتمد المنهج الوصفيّ التحليليّ، كأحد أساليب المنهج الوصفيّ ومداخله، الذي يعتمد التحليل وتفسير البيانات المرتبطة في التخطيط الإستراتيجيّ، وتوصّلت

الدّراسة إلى أن النّموذج التفسيريّ يعدّ الأفضل للتطبيق في مؤسسات التّعليم العالي الهولنديّ، وأن اعتماد المؤسسية في الإدارة، يساعد على تفسير المشاكل التي تواجه مؤسسات التّعليم العالي عند صياغة الإستراتيجيّة وتنفيذها<sup>(21)</sup>.

#### - دراسة (Jeziarska, 2009) بعنوان: سياسات ضمان الجودة

##### في التّعليم العالي الأوروبيّ: دراسة حالة مقارنة.

هدفت الدّراسة إلى تنفيذ عمليّة سياسة ضمان الجودة، والمعايير والمبادئ التّوجيهيّة لها في التّعليم العالي، في اثنين من البلدان الأوروبيّة، هما: المملكة المتّحدة، وبولندا، بما في ذلك ضمان عمليّة التّكيف مع سياسة الجودة على المستوى الوطنيّ، وأثره في تغييرات نظم التّعليم الوطنيّة والمؤسسات في كلا الدّولتين، وتمّ تقييم سياسات ضمان الجودة المؤسسيّ لجامعة (كامبريدج وباكسجا لانسكي)، وتحليل مفصل لسياسات ضمان الجودة باستخدام رسم الخرائط للأحداث، وتحليل المحتوى، وقدمت الباحثة منظوراً واسعاً يشمل أساليب مختلفة لإصلاح التّعليم في الدّول الأوروبيّة، وتخطّي العقبات من خلال دراسة ومقارنة السياسات وضمان الجودة، وعمليّات تنفيذها، وكشفت الدّراسة عن صورة لمنهج منظم وآمن، وأشارت إلى أنّ كلا البلدين لا يزالان يبرهنان على وجود حاجة لمزيد من الإجراءات والتّغييرات، خصوصاً على المستوى الوطنيّ<sup>(20)</sup>.

#### 4- الطريفة والإجراءات:

##### 4-1: منهج الدّراسة:

في ضوء مشكلة الدّراسة وتساؤلاتها، اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ؛ لغرض وصف استجابات أفراد عيّنة الدّراسة من أعضاء هيئة التّدريس في جامعة الزرقاء، حول درجة تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجيّة في الجامعة، وتحليل أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجيّة في تطوير جودة التّعليم الأكاديميّ في الجامعات الأردنيّة.

##### 4-2: مجتمع الدّراسة وعيّنتها:

يتكوّن مجتمع الدّراسة من الجامعات الأردنيّة كافّة، واختيرت جامعة الزرقاء كحالة دراسيّة، وقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التّدريسيّة في الجامعة (316) عضو هيئة تدريس، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدّراسة، لجأ الباحث إلى اختيار عيّنة طبقية عشوائية بنسبة (25%) من المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومن ثمّ ورّعت الاستبيانات على أفراد عيّنة الدّراسة البالغ عددهم (79) عضو هيئة تدريس، وقد استرَدّت (73) استمارة استبيان بنسبة استرداد بلغت (92.4%). وبعد

وتُعدّ قيم معاملات (كرونباخ ألفا) المحسوبة لمتغيرات الدراسة، جيدة جداً بالنسبة للبحوث الإدارية والإنسانية، عندما تكون قيمة معامل (كرونباخ ألفا) أكبر أو تساوي (60%)، (Cronbach & Shavelson, 2004: 391-418).

#### 4-5: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد انتهاء الباحثان من عملية جمع البيانات بموجب أداة الدراسة، تمّ ترميزها وإدخالها إلى الحاسبة الإلكترونية؛ للحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة، إذ استُعينَ بالأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ بهدف معالجة البيانات، واستخدم الباحثان منها تحديداً الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations).

ب- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' Alpha Coefficient).

ج- اختبار خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات (One-Sample Kolmogorov-Smirnov).

د- اختبار كندال (Kendall) غير المعلمي.

#### 5- التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج:

يهدف هذا البحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها. ولغرض عرض نتائج الدراسة فقد صُنّفت على النحو الآتي:

#### 5-1: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة:

ما درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومراحلها في جامعة الزرقاء؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، حول درجة تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية، والمتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية).

وتشير النتائج المبينة في الجدول ذي الرّمق (2)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير: (الإدارة الإستراتيجية)، حيث بلغ (3.95)، بانحراف معياري قدره (0.26)، وتبين أنّ المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات، وتدلّ هذه النتيجة على أنّ تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، حول مستوى تطبيق مراحل: (الإدارة الإستراتيجية) كانت (إيجابية)، وهذا يعني أنّ مستوى التقييم لتطبيق مراحل المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرّمق (2)، حصول مرحلة: (صياغة الإستراتيجية)، على المرتبة (الأولى)، من حيث أهميته لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف

4-4: أداة الدراسة: بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، قام الباحثان بتصميم فقرات الاستبانة وصياغتها، بما يعكس المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وشملت أداة الدراسة في صورتها النهائية على الأجزاء الآتية:

#### أ- الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين:

وتتمثل (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة).

#### ب- المتغيرات المستقلة:

وتتمثل بمراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي: (التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم، والرقابة الإستراتيجية).

#### ج- المتغير التابع:

ويتمثل المتغير التابع بـ(جودة التعليم الأكاديمي) في الجامعات الأردنية. وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بشكلها النهائي، اختبر الباحثان صدقها وثباتها وفق النحو الآتي:

#### أ- صدق الأداة:

تمّ التّحقّق من الصدق الظاهري للاستبانة، وذلك بعرضها على عدد من المحكّمين من ذوي الخبرة والمعرفة في جامعة الزرقاء، في تخصصات علوم الإدارة، والإحصاء التطبيقي، ومنهجية البحث العلمي؛ بقصد الاستفادة من خبرتهم ومخزونهم المعرفي، والهدف من تحكيم أداة الدراسة هو التّحقّق من مدى انتماء الفقرات إلى متغيرات نموذج الدراسة، ومدى صلاحية صياغة الفقرات لغويّاً. وقد أخذت ملحوظات المحكّمين بالحسبان؛ إذ عُدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت أخريات، وأضيف بعضها إلى محاور الدراسة.

#### ب- ثبات الأداة:

للتّحقّق من ثبات الاستبانة، استُخدم معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)؛ وذلك لغرض حساب معاملات الثبات لمتغيرات الأداة: (قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، وبلغت نسبة الثبات للأداة الكلية (0.783). والجدول ذو الرّمق (1) يوضح ذلك:

الجدول ذو الرّمق (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة: (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	نسبة الثبات
1	التحليل والرصد البيئي	6	0.675	67.5%
2	صياغة الإستراتيجية	6	0.661	66.1%
3	تنفيذ الإستراتيجية	6	0.738	73.8%
4	التقييم والرقابة الإستراتيجية	6	0.644	64.4%
5	جودة التعليم الأكاديمي	16	0.756	75.6%
-	الأداة الكلية	40	0.783	78.3%

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بـ (التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة من عدم صحتها، استُخدم اختبار كندال (Kendall) غير المعلمي، كما هو موضح في الجدول ذي الرقم (4) الآتي:

الجدول ذو الرقم (4) نتائج اختبار كندال (Kendall)، لقياس أثر تطبيق مراحل

الإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء

ت	مراحل الإدارة الإستراتيجية	متوسط قيمة إحصائية (Kendall)	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
1	التحليل والرصد البيئي	2.37	87.059	4	0.000
2	صياغة الإستراتيجية	4.13			
3	تنفيذ الإستراتيجية	3.62			
4	التقييم والرقابة الإستراتيجية	2.07			

إقيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (4)، ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 9.488

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرقم (4)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بـ (التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء. ويؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (87.059)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (9.488)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، فهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة، رُفضت فرضية العدم ( $H_0$ )، وقُبلت الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بـ (التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

وتشير النتائج إلى أن مرحلة: (صياغة الإستراتيجية)، هي من أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية تأثيراً في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء، ويديم ذلك متوسط الرتب للمبدأ المذكور والبالغ (4.13)، إذ يفوق متوسطات الرتب للمراحل الأخرى.

ولما تمّ التحقق من وجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء، انبغى إجراء اختبار أثر

معياري (0.41)، وجاءت مرحلة: (تنفيذ الإستراتيجية) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.52)، وحصلت مرحلة: (التحليل والرصد البيئي) على المرتبة (الثالثة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.42)، وأخيراً جاءت مرحلة: (التقييم والرقابة الإستراتيجية) في المرتبة (الرابعة) والأخيرة، على سُلّم أولويات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المذكورة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.39).

الجدول ذو الرقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ الحوكمة (N=71)

ت	مراحل الإدارة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المراحل	درجة التطبيق
1	التحليل والرصد البيئي	3.72	0.42	3	مرتفعة
2	صياغة الإستراتيجية	4.22	0.41	1	مرتفعة
3	تنفيذ الإستراتيجية	4.18	0.52	2	مرتفعة
4	التقييم والرقابة الإستراتيجية	3.69	0.39	4	مرتفعة
	الإدارة الإستراتيجية	3.95	0.26	-	مرتفعة

### 1-5: النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة:

تشير النتائج الواردة في الجدول ذي الرقم (3) الآتي، إلى نتائج اختبار خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرقم (3)، عدم تحقق خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات أحد متغيرات الدراسة، المتمثل بـ (التحليل والرصد البيئي). ويؤيد ذلك قيمة (Z) المحسوبة له، والبالغة (1.968)، فهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، فضلاً عن أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للمتغير المذكورة، والبالغة (0.047)، هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ح. وبعده، فقد تمّ التأكد من عدم تحقق أحد أهم خصائص بيانات متغيرات الدراسة، والمتمثلة بخاصية (التوزيع الطبيعي) الآتفة الذكر، وارتأى الباحثان استخدام أحد الاختبارات غير الم علمية، وهو اختبار كندال (Kendall)؛ لغرض اختبار صحة فرضية الدراسة، والفرضيات المنبثقة عنها من عدم صحتها، وعلى النحو الآتي:

الجدول ذو الرقم (3) نتائج اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

متغيرات الدراسة	قيم (Z) المحسوبة Kolmogorov-Smirnov (Z)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
التحليل والرصد البيئي	1.968	0.047
صياغة الإستراتيجية	1.162	0.134
تنفيذ الإستراتيجية	1.066	0.206
التقييم والرقابة الإستراتيجية	0.961	0.314
جودة التعليم الأكاديمي	0.532	0.940

إقيمة (Z) الجدولية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 1.96

### 1-3: اختبار فرضية الدراسة:

يُتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرّقم (6)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (صياغة الإدارة الإستراتيجية) في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء، ويؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (26.797)، فهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وفي ضوء النتائج السابقة رُفضت فرضية العدم ( $H_{02}$ )، وقُبلت الفرضية البديلة ( $H_{12}$ ) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (صياغة الإدارة الإستراتيجية) في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

### 3-4: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مرحلة تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء. ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدم صحتها، استُخدم اختبار كندال (**Kendall**) غير المعلمي، كما هو موضح في الجدول ذي الرّقم (7) الآتي: يُتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرّقم (7)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (تنفيذ الإدارة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء، ويؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (11.529)، فهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، فهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وفي ضوء النتائج السابقة، رُفضت فرضية العدم ( $H_{03}$ )، وقُبلت الفرضية البديلة ( $H_{13}$ ) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (تنفيذ الإدارة الإستراتيجية) في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

### 3-5: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدم صحتها، استُخدم اختبار كندال (**Kendall**) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول ذي الرّقم (8) الآتي:

الجدول ذو الرّقم (7) نتائج اختبار كندال (**Kendall**)، لقياس أثر تطبيق مرحلة (تنفيذ الإدارة الإستراتيجية) في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء

المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة إحصائه (Kendall)	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة الحرة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تنفيذ الإدارة الإستراتيجية	1.70	0.162	11.529	1	0.001

إقيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841

كلّ مرحلة على انفراد، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء، وهي على النحو الآتي:

**3-2: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{01}$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مرحلة التحليل والرصد البيئي في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء. ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدم صحتها، استُخدم اختبار كندال (**Kendall**) غير المعلمي، كما هو موضح في الجدول ذي الرّقم (5) الآتي:

الجدول ذو الرّقم (5) نتائج اختبار كندال (**Kendall**)، لقياس أثر تطبيق مرحلة (التحليل والرصد البيئي)، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء

المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة إحصائه (Kendall)	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة الحرة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحليل والرصد البيئي	1.38	0.057	4.070	1	0.044

إقيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841 يُتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرّقم (5)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (التحليل والرصد البيئي)، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء. ويؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (4.070)، فهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (0.044)، فهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وفي ضوء النتائج السابقة رُفضت فرضية العدم ( $H_{01}$ )، وقُبلت الفرضية البديلة ( $H_{11}$ ) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة: (التحليل والرصد البيئي)، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

### 3-3: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مرحلة صياغة الإدارة الإستراتيجية، في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدم صحتها، استُخدم اختبار كندال (**Kendall**) غير المعلمي، كما هو موضح في الجدول ذي الرّقم (6) الآتي:

الجدول ذو الرّقم (6): نتائج اختبار كندال (**Kendall**)، لقياس أثر تطبيق مرحلة (صياغة الإدارة الإستراتيجية) في تطوير جودة التعلّم الأكاديمي بجامعة الزرقاء

المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة إحصائه (Kendall)	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة الحرة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
صياغة الإدارة الإستراتيجية	1.80	0.377	26.797	1	0.000

إقيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841

د- بينت نتائج اختبار كندال (Kendall)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (التحليل والرصد البيئي)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

ه- أظهرت نتائج اختبار كندال (Kendall)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (صياغة الإدارة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

و- أشارت نتائج اختبار كندال (Kendall)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (تنفيذ الإدارة الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

ز- بينت نتائج اختبار كندال (Kendall)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

## 2- التوصيات:

أ- رفع مستوى اهتمام الجامعات الأردنية بمراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرعاية الإستراتيجية)، ومراقبة تطبيقها.

ب- رفع مستوى اهتمام الجامعات الأردنية بشكل عام وجامعة الزرقاء خصوصاً بمرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية)؛ وذلك لحصولها على المرتبة (الزابعة) والأخيرة على سلم أولويات تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

ج- العمل على النهوض والاهتمام بمرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية)، من قبل الجامعات الأردنية، وذلك لضعف تأثيرها على تطوير جودة التعليم الأكاديمي في جامعة الزرقاء. كما أشارت إليه الجامعات الأردنية وفق نتائج اختبار كندال (Kendall). د- عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين على حد سواء في الجامعات الأردنية، حول أهمية تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في جامعة الزرقاء والجامعات المذكورة.

ه- إجراء دراسات مستقبلية على مؤسسات أكاديمية أخرى، تستخدم فيها متغيرات تختلف عن متغيرات الدراسة الحالية، مع التوصية باستخدام أساليب إحصائية أخرى، وإجراء مقارنة لنتائجها.

## المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- أنيس، حسين (2005)، ضمان الجودة في الجامعات العربية المفتوحة، ضمان الجودة في الجامعات العربية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الجدول ذو الرقم (8) نتائج اختبار كندال (Kendall)، لقياس أثر تطبيق مرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء

المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة إحصائه (Kendall)	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة الحرة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التقييم والرعاية الإستراتيجية	1.31	0.149	10.565	1	0.001

إقيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1)، ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )  $3.841 = I$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ذي الرقم (8)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء، ويؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (10.565)، فهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، فهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة، رُفضت فرضية العدم ( $H_{04}$ )، وقُبِلت الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية)، في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

## خامساً: الاستنتاجات والتوصيات:

### 1- الاستنتاجات:

أ- إن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، حول مستوى تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في الجامعة، والمتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرعاية الإستراتيجية) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم تطبيق مراحل المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

ب- حصول مرحلة (صياغة الإستراتيجية) على المرتبة (الأولى)، من حيث أهميته لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وجاءت مرحلة (تنفيذ الإستراتيجية) في المرتبة (الثانية)، وحصلت مرحلة (التحليل والرصد البيئي) على المرتبة (الثالثة)، وأخيراً جاءت مرحلة (التقييم والرعاية الإستراتيجية) في المرتبة (الرابعة) والأخيرة، على سلم أولويات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المذكورة.

ث- أشارت نتائج اختبار كندال (Kendall)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرعاية الإستراتيجية) في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

- 2- البطش، محمد (2009)، التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة، ورقة مقدّمة إلى ندوة جودة التعلّم العالي طرابلس.
- 3- اليهودي، السيد والريبيعي، سعيد (2005)، ضمان الجودة في التعلّم العالي، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 4- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007)، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغيّر، عمّان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5- حسين، حسن، (2002)، تصور مقترح لتطبيق التّخطيط الإستراتيجي في التعلّم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، عدد خاص.
- 6- الحوسني، محمد، (2009)، درجة تطبيق مراحل عمليّة التّخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعلّم بسلطنة عمّان، مجلة الدراسات، العلوم التربوية، مجلد 36.
- 7- أبو دقة، سناء والدجني، إياد، (2011)، التقييم الذاتي المؤسسي والتّخطيط الإستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة، بحث مقدّم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعلّم العالي/ جامعة الزرقاء- الأردن.
- 8- الدوري، زكريا، (2005)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 9- الزّعي، ماجد ماضي، (2004)، التّخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً: دراسة تطبيقية على منظمات الأدوية
- 24- Sterk, Troy, (2011), The use of task forces for university governance and strategic planning (Ph.D.) Seattle university.
- 25- Thompson, H., (2002), Strategic Management, 4th Edition, London: Thompson learning.
- 26- Villanueva, Neulin N., (2012), Assuring Quality in Blizean higher education: A collective case study of institutional perspectives and practices (ph.D.) the university of Nebraska.
- 27- Wheelen, T.H., & J.D., Hunger, (2004), Strategic Management and Business Policy, New York: Addison-Wesley Publishing Co.
- 28- Wheelen, T.H., & J.D., Hunger, (2006), Strategic Management & Business Policy, England: Prentice Hall, 10th Edition.
- 29- Wilcoxson, Jesse, (2012), Strategic planning implementation: A case study of a califnia community college (Ph.D.), California state University, san Francisco.
- الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 10- زيداني، محمد، (2008)، واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظّمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.
- 11- سكران، محمد، (2003)، نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعات: على ضوء تحديات المستقبل، القاهرة، دار الهدى للطباعة.
- 12- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعلّم الجامعي، عمّان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 13- ضحاوي، بيومي والمليحي، رضا، (2011)، التّخطيط الإستراتيجي في التعلّم، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 14- العفيف، أحمد راشد، (2005)، العوامل المؤثرة على التّخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 15- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 16- مساعده، ماجد، (2017)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات، حالات تطبيقية، عمّان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

#### English References:

- 17- Dess, G, G., et al, (2005), Strategic management McGraw – Hill companies, Inc, Irwin.
- 18- Hitt, M. A, et al, (2004), Strategic management: competitiveness and globalization, Thompson, South-Western.
- 19- Hill, C.W.& Tones, G.R., (2001), Strategic management theory: An integrated approach, Houghton, Mifflin Co.
- 20- Jezierska, Hoanna, (2009), Quality assurance in the European higher education area a comparative case study, (Ph.D.), University of Nevada, las vegas.
- 21- Massen & Potman, (2005) Strategic Planning for Higher Education. The American society for Training and development, The ASTD Press.
- 22- Paris, Kathleen A., (2003), Strategic planning In the university, (Ph.D.), Quality university of Wisconsin system board of regents.
- 23- Russel, Jeffrey and Russel, Linda, (2005), Strategic Planning Training, Alexandria, Va: The American society for Training and development, The ASTD Press.

#### Translated References:

- 1- Abu Daqqa, Sanaa and Al-Dajni, Iyad, (2011), Institutional Self-Assessment and Strategic Planning and Their Role in Quality Assurance in Palestinian Universities: The Islamic University of Gaza as a Case Study, Presented to the Arab International

- Conference for Quality Assurance of Higher Education / Zarqa University, Jordan.
- 2- Al-Batsh, Mohammed (2009), Jordanian Experience in the Field of Accreditation and Quality Assurance,
- Paper presented to the Symposium on the Quality of Higher Education, Tripoli.
- 3- Al-Bahwashi, M. and Al-Rubaie, Saeed (2005), Quality Assurance in Higher Education, Cairo. World Books for Publishing and Distribution.
- 4- Al-Hosani, M., (2009), The Degree of Implementation of the Stages of the Strategic Planning Process in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, Journal of Studies, Educational Sciences, Volume 36.
- 5- Al-Douri, Zakaria, (2005), Strategic Management: Concepts, Processes and Case Studies, Dar Al-Yazuri, Amman, Jordan.
- 6- Al-Zu'abi, Majid Madhi, (2004), Strategic Planning and Building Technology Excellence Organizations: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Organizations, unpublished Master Thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.
- 7- Al-Taei, Yousef Hajim, Al-Abbadi, Mohammad Fawzi, Al-Abbadi, Hashim Fawzi (2008), Total Quality Management in University Education, Amman.
- 8- Al-Afif, Ahmed Rashid, (2005), Factors Affecting Strategic Planning in Devices Jordanian Government: Field Study, Unpublished Master Thesis, University of Jordan, Jordan.
- 9- Al Ghalebi, Taher Mohsen, Idris, Wael Mohamed Subhi, (2009), Strategic Management: Perspective Integrated Methodology, Amman, Dar Wael Publishing and Distribution.
- 10- Anis, Hussein (2005), Quality Assurance in Arab Open Universities, Quality Assurance in Arab Universities, Beirut, Lebanese Commission for Educational Sciences.
- 11- Ben Habtoor, Abdul Aziz Saleh (2007), Strategic Management New Management in a Changing World, Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- 12- Hussein, Hassan, (2002), A Proposal for Implementing Strategic Planning in the Egyptian University Education, Journal of Education, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Management, Egypt, Special Issue.
- 13- Sacran, Mohamed, (2003), Towards a Contemporary Vision of University Jobs: In Light of the Challenges of the Future, Cairo, Dar Al-Huda Printing.
- 14- Zaidani, Muhammad, (2008), The Reality of Strategic Management in Palestinian NGOs in Ramallah and Al-Bireh Governorate, unpublished Master Thesis. Al-Quds University, Palestine.
- 15- Dahawi, Bayoumi and Al-Malihi, Rida, (2011), Strategic Planning in Education, Cairo, Arab Thought House.
- 16- Massadeh, Majid, (2017), Strategic Management: Concepts of Operations, Applied Cases, Amman, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.