



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٤) مايو ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية

العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشتون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشتون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت
أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق
أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر
أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية
أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
- 2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
- 3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
- 4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
- 5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية لدى مُعلّمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، أ. محمد ضيف الله الغامدي، أ.د عبدالله بن ضيف الله الحارثي.....	41-1
2	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مقرر الحاسوب في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. عائشة أحمد نايف عويهان.....	72-42
3	التفكير الأخلاقي وعلاقته بالاتجاه نحو الغش في الاختبارات الجامعية، أ. أريج إبراهيم محمد المسيعدين؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	110-73
4	إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. نور هاني ماضي قموه؛ أ.د عدنان عبد السلام العضيلة.....	150-111
5	الممول القرائية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها في سلطنة عمان، أ. خلود بنت خميس بن مرارش البوسعيدية.....	183-151
6	المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، أ.د فاطمة عبدالمنعم معوض؛ أ. فاطمة محمد البصير؛ أ. تهاني عبدالعالي الحربي؛ أ. هناء مساعد السماره	218-184
7	واقع ممارسة المعلمين في سلطنة عمان أنشطة الكلام النوعية لتطوير مهارة المحادثة لدى متعلمي اللغة العربية من الناطقين بغيرها في المستوى المبتدئ، أ. حصّة بنت عبدالله بن سعيد البادية.....	248-219
8	أثر القصة المصورة باستخدام التصميم الجرافيكي على اتجاهات المراهقات نحو قضية الشذوذ الجنسي، د. ساندي بنت فاروق كردي؛ أ. أسيل بنت صالح إيشان صوفي.....	290-249
9	واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، أ. نواف بن مطلق بن عيد الحربي.....	321-291
10	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني إبراهيم العلي.....	348-322

الصفحة	العنوان	م
379-349	دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض، أ. إيناس سعد السيف؛ أ. منيرة محمد الشريف؛ أ. منى عبد العزيز الشهيل؛ أ. نورة ناصر الشبانات؛ د. نورة عبد الله الجبرين.....	11
408-380	تصورات معلمي شرقي القدس حول تطوير مهارات التعليم المستقبلية في ضوء رؤية التعليم 2030، أ. نرمن حسين أبوساره.....	12
433-409	الأنماط التعليمية لدى معلمي العلوم في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، أ. بشرى الدريدي؛ أ.د أحمد عودة القرارة.....	13
468-434	معوقات الاعتماد الأكاديمي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، أ. محمد بن عبد الله الجميلي؛ د. عمر بن محمد باداود.....	14
505-469	الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة رياض الخبراء وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، أ. صالح بن راشد مفلح الحربي؛ د. صالح بن علي يعن الله القرني.....	15
526-506	The effect of Using Gamification on Student's speaking skills, Dr. Raed Mohammad, Prof. Hanan Sobhi Abdullah Obaid, Dr. Nihaya Al-Washahi, Dr. Khier Masalha.....	16
565-527	How Does Parental Involvement Improve Inclusiveness Within a Special Education Context?, Afrah Almutairi.....	17

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعيتن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمد عليها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. تهماني إبراهيم العلي

جامعة عمان العربية- المملكة الأردنية الهاشمية

Email: tahanishtayat@yahoo.com

تاريخ النشر: 2025/5/12

قبول النشر: 2025/4/25

استلام البحث: 2025/3/10

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (316) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وملكية الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الذكور). وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي وربطه بمتغيرات أخرى كالصعوبات والحلول.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، التخطيط الإستراتيجي، الجامعات الأردنية.

The degree of strategic planning practice in Jordanian universities from the point of view of faculty members

Dr. Tahani Ibrahim Al-Ali

Amman Arab University - Hashemite Kingdom of Jordan

Received: 10/3/2025

Accepted: 25/4/2025

Published: 12/5/2025

Abstract : The study aimed to identify the degree of strategic planning practice in Jordanian universities from the point of view of faculty members. The results of the study showed that the degree of strategic planning practice as a whole was (significant); The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of strategic planning practice. The strategy as a whole came to a (large) degree; The results revealed the absence of statistically significant differences in the degree of strategic planning practice due to the variables (type of college, university ownership), and the presence of statistically significant differences due to the gender variable and in favor of (males). The study recommended conducting more studies related to the practice of strategic planning and linking it to other variables such as difficulties. and solutions. Keywords: degree of practice, strategic planning, Jordanian universities.

Keywords: degree of practice, strategic planning, Jordanian universities.

مقدمة:

تعد الجامعات من المؤسسات التعليمية الفعالة في مجال التربية والتعليم على مر العصور، كونها تعمل على تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية، وإدخال التغييرات الملائمة والجديدة، وإشراك العاملين في إحداث ذلك التغيير بشكل جماعي تعاوني، بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة.

وكذلك فإن المفهوم الحديث لدور الجامعات الأردنية يتطلب منها القيام بمهام متعددة ومتنوعة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في المناخ الجامعي والوسط المحيط به، وهي مهام تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية (عباس، 2019)، ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على العاملين في المؤسسات التعليمية الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والقيادة (العتيبي، 2020).

ويعد التخطيط الإستراتيجي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية من خلال التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية (نبيل، 2019)، وهو من العمليات الإدارية الهادفة التي يتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل وأداء المؤسسات من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية (العامري، 2021).

ويمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي ينطوي على عدة مهام رئيسية هي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها (مرسي، 2020)، وتنمية صورة تلك المؤسسة التي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية، وتقييم البيئة الخارجية لها بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية وتحليل البدائل الإستراتيجية (Bryson, 2011).

وتتجلى الحاجة إلى وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية للمؤسسات التعليمية يصاحبها تطوير وتخطيط مناسب في عصرنا هذا، وذلك كضمان لبقاء واستمرارية التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسة التعليمية في مواجهة الظاهرة المتنامية المسماة بالعولمة والتي غيرت الكثير في عالم الأعمال الإدارية والتربوية، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة

من خلال ملاحظة الباحثة لواقع المؤسسات التعليمية تبين وجود معوقات وتحديات كبيرة أمام الإدارات الجامعية تتمثل بجمود القرارات وعدم توافر ميزانية كافية، وقلة الوسائل التعليمية الحديثة، ونبتذ التطوير المقبول لإحداث التغيير في سير العمل، وعدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من زخم التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير أدائهم نظراً لتمسكهم بالأداء الكلاسيكي الرتيب والأمور الروتينية، فضلاً عن عدم تبني القيادة الفعالة كمنهجية فلسفية جديدة في نطاق العمل، كما أن هناك بعض المعوقات والتحديات التي تواجه أعضاء هيئة

التدريس وأهمها: كثرة الأعباء الوظيفية عليهم، وحاجتهم إلى بيئة تعليمية مناسبة للمهارات والقدرات الإبداعية لديهم، وأن المشكلات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ترجع إلى ضعف البنية التحتية المتوفرة للتغلب على كثير من المشكلات، بالإضافة إلى حاجتهم إلى إستراتيجيات حديثة للتعامل مع الواقع التربوي (العتيبي، 2020)، وقد أجمعت العديد من الدراسات التي درست واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية ومنها: دراسة حمدان (2009)، ودراسة قديسات وجبران (2021)، ودراسة أيوب (2022) على تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، وملكية الجامعة؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، للكشف عن مدى توافر البيئة التعليمية المناسبة بما يتلاءم مع الحاجات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس ونوع الكلية وملكية الجامعة في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديث، وما تحتاجه المدارس في ظل التطورات السريعة.

أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات الجامعات الأردنية وذلك من خلال تحديد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعات، وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.

- رؤساء الجامعات حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، مما يساعدهم على تحسين درجة الممارسة والتطبيق وانعكاسها داخل جامعاتهم.
- أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتبار ذلك مؤشراً حيوياً على كفاءة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وقدرته على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجد من أجلها، وعن مدى الممارسة والتطبيق المناسب.
- متخذي القرار في الدولة حيث ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، بهدف الارتقاء بدرجة الجامعات والوصول إلى قرارات صائبة تخدم الجامعات.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعاً قيماً للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل سهولة ويسر لإثراء دراساتهم.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحد البشري: تضمن عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وتشمل: (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا).
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود محافظة إربد.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2022-2023م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

■ التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة" (مراد، 2002، 85). ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة" (رسمي، 2006، 102).

وتعرف درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية.

الخلفية النظرية للدراسة:

1- التخطيط الإستراتيجي ومفهومه:

التخطيط: هو التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل (العجمي، 2008).

ويعرّف الهلالي (2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها.

كما يعرف ذيب (2016) التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه: خطة طويلة الأمد من ثلاث إلى خمس سنوات، يحدد فيها رسالة الجامعة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة.

وتستنتج الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي هو تصور المؤسسة لمستقبلها ومكانتها على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها وتخطط لها بناءً على المتطلبات الحالية، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبذلها للوصول لهذا المستقبل الواعد، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية.

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

أشار المغربي (2020) إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في العملية التي يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتعتمدها المؤسسة كقاعدة لاتخاذ القرارات لتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع الطرق المناسبة للتعرف على الأهداف، وحتى تتمكن المؤسسات من تخطيط وصنع واتخاذ قراراتها الإستراتيجية المهمة المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعة وتقويم تلك القرارات لتحقيق الأهداف وتحسين العملية التربوية وتنمية الفئة المستهدفة علمياً وتربوياً واجتماعياً لتصل إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع عامة، بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل في ضوء المتغيرات المعاصرة، ويرى (Aziz, 2022) أنه من المهم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف وأن أي خطة إستراتيجية فعالة تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي الأهداف والسياسات والبرامج. وبالتالي فإن هذه البرامج لها دور في نمو المؤسسات وتأهيل القادة والعاملين والطلبة وإعدادهم، بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم وحاجاتهم والعمل على نموهم بشكل متكامل من جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية، ليصبحوا أفراداً مبدعين ومبتكرين في بيئتهم التعليمية والعملية الفعالة، والعمل على تنسيق وضبط

العلاقات الاجتماعية بين جميع فئات المجتمع على اختلاف مستوياتهم، لتنظيم الجهود الجماعية لسد الحاجات وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

ومن الأسس التي يجب مراعاتها عند وضع خطة الإدارة الجامعية كما يرى كل من (المحمدي، 2020)، (الشديفات، 2020) ما يلي:

أ. أن تعكس رؤيتها المستقبلية، وخططها التنموية، وبنيتها الأساسية، ومواردها المتاحة، حيث ترتبط عملية تقييم جودة الأداء بهذه الرسالة وتلك الأهداف ارتباطاً وثيقاً.

ب. يجب على الإدارة الجامعية أن تأخذ بأراء جميع المنتفعين من خدماتها عند صياغة الرسالة، ووضوح رؤية المؤسسة، وتخطيط العمليات الخاصة بصياغة الرسالة، ونشرها، وتوصيلها إلى المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة داخلها أو خارجها، وتخطيط الإجراءات الخاصة بمراجعتها بصورة دورية.

ج. يجب أن تكون رسالة المؤسسة واضحة، ومحددة، ومنشورة، وملائمة لأهداف الإدارة الجامعية، وتركز على تحقيق الجودة في الخدمة التعليمية.

3- عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي:

يشير السعيد (2020) الى أن هناك مجموعة من الاعتبارات لنجاح التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، حيث يتوقف نجاح عملية التخطيط التربوي في المؤسسات على بعض الاعتبارات التي يجب أن تتوافر في هذه العملية وأهمها، وضوح هدف مؤسسات التعليم العالي، حيث إن تحديد الأهداف وتوضيحها بمؤسسات التعليم العالي من أولويات العمل التخطيطي بالنسبة للمخطط، حتى يتمكن من إعداد خطته ورسم أسلوب التنفيذ واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة، ويضيف عوض (2019) الأسلوب العلمي وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط له داخل مؤسسات التعليم العالي، ففي هذا ضمان لسلامة عملية التخطيط. وكذلك الخبرات السابقة ويعني ذلك الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم السابقة في مشروعات مشابهة والاعتماد على نتائج تخطيط سابق ناجح داخل مؤسسات التعليم العالي، والتعاون وذلك عن طريق إتاحة الفرص لكل شخص داخل مؤسسات التعليم العالي لكي يسهم في أنشطته حسب قدراته وإمكاناته. وكذلك يضيف (Tanner, 2006)، التقويم والمتابعة وهذا الأساس يضمن تضافر الجهود والتعاون البناء في تحقيق الأهداف، وكذلك التنبؤ حيث يعد ضرورة يملها التغيير السريع في العالم، وهذا التغيير يدعو إلى التفكير في المستقبل في ضوء المؤشرات السائدة فيه حتى يتمكن المخطط من رسم صورة ذهنية لمجتمع الغد (Barkley & Major, 2020).

وهناك مهام للإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي في التخطيط وتمارس الإدارة مهام التخطيط التي تتمثل في إعداد خطة عمل مفصلة قبل بداية كل عام دراسي، بحيث توضح تلك الخطة ما تنوي الإدارة القيام به من أعمال وواجبات وأنشطة ومؤتمرات وندوات خلال العام الدراسي (Simon, 2003)، وتصنف تلك الأعمال إلى مهام

"يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية، فصلية"، وتحدد الإدارة تلك الأهداف، كما تحدد من المنفذ لتلك الأنشطة ومن المستفيد، ووقت التنفيذ والتقييم، وكذلك تتضمن الخطة حاجات المستفيدين سواء من أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بها أو الطلبة، والمجتمع المحيط بها، وتحدد دورهم في بناء الخطة وتنفيذها (Benzaghta & Rahman, 2021) ومن الأمثلة على المهام التي تتطلب التخطيط الجيد من قبل الإدارة الجامعية الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة (Cameron & Rideout, 2022)، ووضع خطة متكاملة لمشروعات العام الجامعي على مستوى الفصول ومستوى المؤسسة فيما يتصل بخدمة المناهج وتنمية المواهب والخبرات لدى العاملين والطلبة، وعمل خطة للخدمة الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً، وإعداد الخطط الوقائية والعلاجية (الغامدي، 2021).

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة يمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة (عباس، 2019).

4- الاتجاهات المعاصرة في التخطيط الإستراتيجي:

تنوعت الاتجاهات المعاصرة في التخطيط الإستراتيجي ومنها الإدارة الإلكترونية والإدارة التعاونية وكان لهما الأثر الكبير في تحقيق النتائج المطلوبة:

أ- الإدارة التعاونية بمؤسسات التعليم العالي:

هي الإدارة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية ولها أثر فعال في إيجاد بيئة تربوية خالية من الضغوط والاضطرابات والقلق والتوتر، فهي بلا شك تسهم في تلاحم العاملين داخل مؤسسات التعليم العالي وسيادة التعاون بينهم، وتساعد على بروز عمل الفريق القائم على الود والرضا، وإيجاد روح التنافس الشريف، بالإضافة إلى روح الابتكار والإبداع والتجديد، وكلها أمور تُسهم في غياب الشقاق والنفاق وسوء الأقوال والشائعات، والحد من الغياب والتأخير في الحضور، وانخفاض نسبة شكاوي العاملين داخل مؤسسات التعليم العالي، مما يترتب عليه تحقيق الأهداف المنشودة (مرسي، 2020).

ب- الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي:

يرى عوض (2019) أن تقنيات المعلومات والاتصالات أصبحت هي الثورة الحقيقية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، لما أحدثته من تغيير في أسلوب العمل الإداري وتطوير أدائه، مما يدفع مؤسسات التعليم العالي إلى مسايرة العصر لمواجهة هذا التطور الهائل والسريع وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة تعاملاتها وإجراءاتها، لتحقيق ميزة تنافسية وعامل محرك لرفع مهارات الأداء الإداري بشكل فعال وسريع، ويضيف (Cayubit, 2022) أن

الإدارة الإلكترونية هي تحويل العمليات الإدارية الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي لتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة داخل مؤسسات التعليم العالي في ظل التقدم التكنولوجي السريع والمستمر.

وتستنتج الباحثة أن الثورة الرقمية ساهمت في إحداث تغيرات جذرية عميقة في بيئة العمل وأساليبه، كتطوير عملية التخطيط، وذلك من خلال نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا سيساهم من جهة في تنمية قدرات مديرات مؤسسات التعليم العالي، ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية، وإلزام مؤسسات التعليم العالي بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العاملين كأسبقية تناسبية مع هذه المؤسسة، والعمل على زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى دجني (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (58) فقرة، وتكونت العينة من (117)، عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهمها وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الإستراتيجي بالجودة، وأن (78%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

وأجرى إيكونج (Ecung, 2007) دراسة هدفت إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الإستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم إجراء مقابلات مقننة، واستفادت من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من (20) عضواً من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يساهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الإستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل.

وقام ديفيفو (Defifo, 2008) بدراسة هدفت إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط

الإستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدمت العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين.

وفي دراسة أجراها حمدان (2009) هدفت إلى التعرف على 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 متوسطة، ولا توجد فروق في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والكلية، والمركز الوظيفي).

وهدف دراسة صيام (2010) إلى التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من (67) من المديرين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كلا من دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي البيئي، ووجود توجهات إستراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف، ووجود خطة إستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية من جهة، وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة قام بها ستيرك (Sterk, 2011) هدفت إلى التعرف على استخدام قوى العمل في التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، مع الأخذ بالاعتبار ما سوف يقوله أعضاء قوى العمل وغيرهم من الأفراد عن الحاكمية والقيادة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل ومن 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 رضا المشاركين عن المشاركة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا.

وأجرت الصانع (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (47) عميداً ونائباً، حيث تم تطوير استبانتيين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة، وتم التحقق من صدق الأدوات وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة. ووجود علاقته إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي تبعا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية، ولكن كانت هناك فروق بالنسبة لمجال إدارة المشروع لصالح فئة الماجستير.

وهدف دراسة المخلفي (2020) إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم بالسعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتم تطبيقها على عينة قوامها (83) عضواً من هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، حيث جاء مجال معايير التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، وتلاه في المرتبة الثانية والأخيرة مجال عمليات التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغير القسم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغيري الخدمة التدريسية والرتبة الأكاديمية لصالح الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ).

وهدف دراسة المودع (Al-Mawdieh, 2020) إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (67) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. كما أظهرت أن مستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة عالية، وعلاوة على ذلك كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى واقع التخطيط الإستراتيجي ومستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

وهدف دراسة قديسات وجبران (2021) إلى التعرف على درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الإستراتيجية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، حيث جرى الاعتماد على (الاستبانة) أداة للبحث، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، وتكونت من (378) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية جاءت متوسطة، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً أيضاً. وتبين وجود

علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الإستراتيجية، ومستوى الثقافة التنظيمية، كما تبين عدم وجود فروق بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الإستراتيجية تُعزى لدور (الجنس، ونوع الجامعة)، ووجود فروق تُعزى لدور (الخبرة، ونوع الكلية)، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تُعزى لدور (الجنس، ونوع الكلية)، وعدم وجود فروق تُعزى لدور (الخبرة، ونوع الجامعة).

وهدف دراسة ويليامز (Williams, 2021) إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية حول هذا المجال باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتم تطبيقها على عينة قوامها (120) من العاملين في قطاع التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج أن نماذج التخطيط الإستراتيجي الحالية المستخدمة في التعليم العالي معقدة بشكل عام، ومعظمها مصممة خصيصًا لمؤسسة فردية، وتفتقر إلى الوضوح فيما يتعلق بعملية التنفيذ.

وسعت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) إلى التعرف على تكامل التخطيط الإستراتيجي وأنظمة إدارة الأداء في الجامعات الإيطالية، ولتحليل دراسات الحالة المتعددة استخدم منهج تحليل الوثائق، والمنهج النوعي القائم على المقابلات التي تم إجراؤها مع (20) من مديري إداريين أكاديميين مشاركين في التخطيط الإستراتيجي وعمليات إدارة الأداء. وأظهرت نتائج هذا البحث أن عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعة تمر بعدة مراحل، وهي: رسم خرائط للظموح الإستراتيجي للموضوعات الرئيسية المسؤولة عن حوكمة الجامعة، وتحليل "موضوعي" للبيئة الداخلية والخارجية لدى ملاءمتها للعملية التعليمية. كما بينت النتائج أن ضعف الموارد المالية يؤثر على التخطيط الإستراتيجي للجامعات بشكل كبير.

وهدف دراسة أيوب (2022) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في ضوء المعيار الأول للاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (248) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، ونوع الجامعة.

وهدف دراسة سويلم ومخلوف (Sywelem & Makhoul, 2023) إلى التعرف على التحديات المشتركة للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في مصر، واستخدم المنهج النوعي القائم على المقابلات، وتم إجراؤها مع (13) من القادة الأكاديميين في الجامعات المصرية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي المصري نقص المراقبة والوعي بهذا المفهوم، والبيئة غير الداعمة، ونقص المعرفة والخبرة، البيروقراطية، وعدم توافر الدورات التدريبية، وعدم التقييم المنتظم باعتبارها تحديات داخلية بارزة، في حين تم تسليط الضوء

على قوانين ولوائح الجامعة، والتكامل، والأزمة الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية ونقص التكنولوجيا باعتبارها تحديات خارجية بارزة. وحددت الدراسة بعض إستراتيجيات التكيف التي اقترحتها أفراد عينة المقابلة للتغلب على هذه التحديات وأهمها: تطوير صورة تجريبية للتحديات المشتركة للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمناً مثل دراسة صيام (2010)، ودراسة قديسات وجبران (2021)، ودراسة أيوب (2022)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيسي للدراسة (التخطيط الإستراتيجي)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها، مثل دراسة دجني (2006)، ودراسة الصانع (2012)، ودراسة سويلم ومخلوف (Sywelem & Makhlouf, 2023). وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بدراسة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من جوانب مختلفة كالجنس، ونوع الكلية وملكية الجامعة، للعام الدراسي (2022/2023).

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي 2022 / 2023 والبالغ عددهم (1765) عضو هيئة تدريس، كما تبين إحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي 2021.

عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (316) عضو هيئة تدريس بنسبة (18%) من مجتمع الدراسة موزعين على الجامعات في المحافظة، وبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	203	64.2%
	أنثى	113	35.8%
	المجموع	316	100%
نوع الكلية	إنسانية	109	34.5%
	علمية	207	65.5%
	المجموع	316	100%
ملكية الجامعة	خاصة	144	45.6%
	حكومية	172	54.4%
	المجموع	316	100%

أداة الدراسة:

اشتملت على استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات تغطي التخطيط الإستراتيجي، المجال الأول مرحلة التمهيد والإعداد وعدد فقراته (8) فقرات، والمجال الثاني مرحلة التنفيذ وعدد فقراته (8) فقرات، والمجال الثالث مرحلة التقويم وعدد فقراته (7) فقرات، والمجال الرابع مرحلة التنبؤ وعدد فقراته (7) فقرات، وتم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الصانع (2012)، ودراسة قديسات وجبران (2021).

صدق أداة الدراسة:

من التحقق من صدق الأداة باستخدام كلٍ من:

أ- صدق المحتوى لأداة الدراسة: تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحَكِّمِينَ في مجالات (الإدارة وأصول التربية، واللغة العربية) في كلٍّ من: (جامعة اليرموك، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة آل البيت، وجامعة جدارا)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للاستبانة، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة التعديلات التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر رأيًا ما نسبته (80%) من المُحَكِّمِينَ. وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على الفقرات، وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوّنة من (30) فقرة.

ب- صدق البناء لأداة الدراسة : للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل، وكانت النتائج كما في جدول (2).

جدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل

م	المجال	الأداة ككل	م	المجال	الأداة ككل
1	0.614**	0.597**	22	0.867**	0.867**
2	0.849**	0.833**	23	0.918**	0.897**
3	0.827**	0.814**	24	0.877**	0.849**
4	0.842**	0.823**	25	0.908**	0.907**
5	0.834**	0.816**	26	0.858**	0.861**
6	0.804**	0.802**	27	0.811**	0.793**
7	0.835**	0.812**	28	0.925**	0.895**
8	0.761**	0.745**	29	0.913**	0.856**
9	0.721**	0.720**	30	0.863**	0.843**
10	0.672**	0.660**			
11	0.575**	0.531**			
12	0.866**	0.894**			
13	0.877**	0.867**			
14	0.807**	0.788**			
15	0.81**	0.818**			
16	0.771**	0.764**			
17	0.857**	0.859**			
18	0.810**	0.818**			
19	0.857**	0.835**			
20	0.820**	0.833**			
21	0.900**	0.888**			

**دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع فقرات أداة الدراسة وبين المجالات التي تنتمي إليها، وهو ما يشير إلى توافر الصدق والاتساق الداخلي بالأداة، والمدى الذي تقع فيه معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة.

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات والأداة الكلية لأداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل والارتباطات البينية للمجالات، وكذلك ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع مجالها كما هو مبين في الآتي:

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الإستراتيجي والأداة ككل

المجال	التمهيد والإعداد	التنفيذ	التقويم	التنبؤ	التخطيط الإستراتيجي ككل
التمهيد والإعداد	1				
التنفيذ	.877**	1			
التقويم	.875**	.876**	1		
التنبؤ	.789**	.874**	.873**	1	
التخطيط الإستراتيجي ككل	.933**	.969**	.941**	.944**	1

**دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتبين من الجدول أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (-0.933-0.969)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.789-0.877).

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى: طريقة الاختبار-إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الأداة لمرة على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4)

قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي والثبات لإعادة أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ	معامل الثبات باستخدام إعادة تطبيق الأداة
مرحلة التمهيد والإعداد	0.93	0.88
مرحلة التنفيذ	0.92	0.83
مرحلة التقويم	0.89	0.93
مرحلة التنبؤ	0.88	0.91
الكل للمقياس	0.93	0.88

يظهر الجدول أن معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ قد تراوحت للمجالات ما بين (0.88-0.93)، في حين تراوح معامل الثبات باستخدام إعادة تطبيق الأداة للمجالات ما بين (0.83-0.93)، وفي ضوء دلالات الصديق والثبات ترى الباحثة أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس لكزت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / (5 - 1) = 5 / 4 = 1.25$$

وبناء عليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

- من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.
- من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة.
- من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة.
- من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة.
- 4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهل تختلف درجة الالتزام باختلاف كل من الجنس، نوع الكلية، ملكية الجامعة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي نص على: "ما درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للاستبانة ككل، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	مرحلة التقويم	4.17	.51	1	كبيرة
2	مرحلة التنفيذ	4.15	.54	2	كبيرة
4	مرحلة التنبؤ	4.13	.53	3	كبيرة
1	مرحلة التمهيد والإعداد	4.11	.52	4	كبيرة
	الاستبانة ككل	4.14	.47		كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أن مجالات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي (مرحلة التمهيد والإعداد، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقويم، مرحلة التنبؤ)، كانت كبيرة، وجاء التخطيط الإستراتيجي ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مرحلة التقويم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، تليها مرحلة التنفيذ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، ثم مرحلة التنبؤ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وأخيراً مرحلة التمهيد والإعداد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.11). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات بممارسة التخطيط الإستراتيجي بعد المتابعات الحثيثة من قبل التعليم العالي، وتركيز الإدارات الجامعية على تطبيق التخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافة هذا التطبيق، وأخيراً وعي الجامعات بأهمية اتباع إستراتيجيات حديثة في العملية التعليمية وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع من أجل الارتقاء بالمستوى العام للجامعات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دجني (2006)، ودراسة الصانع (2012) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة التخطيط الإستراتيجي والالتزام به وتطبيقه. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من حمدان (2009)، قديسات وجبران (2021) التي وجدت جميعها درجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للتخطيط الإستراتيجي.

وفيما يلي عرض لكل مجال على حدة:

1- مجال التمهيد والإعداد:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التمهيد والإعداد مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تبين الجامعة الصلاحيات بشكل واضح ومحدد.	4.25	.67	1	كبيرة جدا
5	توفر الجامعة على موقعها الأنظمة والقوانين والتعليمات ليطلع عليها أعضاء هيئة التدريس.	4.21	.62	2	كبيرة جدا
4	توفر الجامعة معايير واضحة لبناء الخطط الإستراتيجية.	4.21	.67	2	كبيرة جدا
1	تصوغ الجامعة قائمة اللوائح والتعليمات.	4.18	.66	4	كبيرة
6	تضع الجامعة أهدافاً أولية عبر مراحل متسلسلة.	4.15	.74	5	كبيرة
2	تبين الجامعة الموارد الحالية المتاحة.	4.15	.75	5	كبيرة

كبيرة	7	.79	4.13	8	تسعى الجامعة إلى بناء جسور الثقة مع جميع الأطراف.
كبيرة	8	.78	4.12	7	تلتزم الجامعة بوضع خطط إستراتيجية مناسبة للأوضاع الراهنة.
كبيرة		.49	4.17		المجال ككل

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التمهيد والإعداد تراوحت ما بين (4.12-4.25)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) التي تنص على "تبين الجامعة الصلاحيات بشكل واضح ومحدد" وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "توفر الجامعة معايير واضحة لبناء الخطط الإستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (7) التي تنص على "تلتزم الجامعة بوضع خطط إستراتيجية مناسبة للأوضاع الراهنة" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال التمهيد والإعداد (4.17) وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة مجيء هذا المجال بدرجة كبيرة إلى طبيعة الجامعات التي تحكمها تشريعات وقوانين واضحة ومكتوبة ومعلنة كقانون الجامعات والتعليم العالي والقوانين الخاصة بالجامعات نفسها، كما أن التزام التعليم العالي بالقوانين يفرض على الجامعات الالتزام بمنظومة التشريعات والإجراءات التي تحكم عملها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، بالإضافة إلى حرص الجامعات على تبني واتباع خطط إستراتيجية وتربوية هادفة وفعالة تسهل سير عملها دون معوقات وعقبات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دجني (2006)، ودراسة الصانع (2012) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة التخطيط الإستراتيجي والالتزام به وتطبيقه، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من حمدان (2009)، قديسات وجبران (2021) التي وجدت جميعها درجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للتخطيط الإستراتيجي.

2- مجال التنفيذ:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التنفيذ مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	4.28	.68	1	كبيرة جداً
9	تقوم الجامعة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.	4.18	.70	2	كبيرة
12	تمتلك الجامعة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة.	4.18	.74	2	كبيرة
10	تعمل إدارة الجامعة على تشكيل فريق للتخطيط الإستراتيجي.	4.17	.74	4	كبيرة
15	تعمل الجامعة على نقل رسالتها إلى العاملين في ممارسة نشاطها.	4.16	.71	5	كبيرة
11	توجه الجامعة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الإستراتيجي.	4.13	.75	6	كبيرة
13	تضع الجامعة أهدافاً مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها.	4.10	.77	7	كبيرة
	المجال ككل	4.17	.52		كبيرة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال مرحلة التنفيذ تراوحت ما بين (4.10-4.28)، وجاءت الفقرة (14) التي تنص على "تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "تمتلك الجامعة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبدرجة كبيرة، وجاءت أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (13) التي تنص على "تضع الجامعة أهدافاً مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال مرحلة التنفيذ (4.17) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة من التنفيذ إلى إدراك الجامعات لأهمية التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على سير العمل، والحرص على التوفيق عند وضع خطط تنبؤيه للتعامل مع التغييرات والمستجدات الحديثة، ورغبة الجامعات وتركيزها على الأهداف القابلة للتحقيق والتطلعات الكبيرة في ظل التغييرات المتسارعة، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية والوعي بالتغيرات الواقعة في نطاق العملية التعليمية واتباعها لاستخدام سياسة الانفتاح والتغيير والمفاهيم السليمة التي يترتب عليها اتخاذ قرارات ملائمة للواقع التعليمي داخل الجامعات بما يستقيم مع تطلعات المستقبل والتنبؤات للتعامل مع التغييرات والمستجدات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دجني (2006)، ودراسة الصانع (2012) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به وتطبيقه، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من حمدان (2009)، قديسات وجبران (2021) التي وجدت جميعها درجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي.

3- مجال التقويم:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التقويم مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس بناءً على تقارير تقييم الأداء.	4.15	.76	1	كبيرة
20	تطبق الجامعة آلية معينة للتقييم والتغذية الراجعة.	4.14	.71	2	كبيرة
22	تختار الجامعة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة .	4.13	.73	3	كبيرة
19	تعمل الجامعة على تقويم البيئة الخارجية للجامعة.	4.12	.78	4	كبيرة
21	تصوغ إدارة الجامعة فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها.	4.12	.73	4	كبيرة
16	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الإستراتيجي.	4.11	.73	6	كبيرة
23	توفر الجامعة معايير معلنة بناءً على نتائج الأداء المطلوبة	4.10	.71	7	كبيرة
17	تعمل إدارة الجامعة على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	4.07	.74	8	كبيرة
	المجال ككل	4.12	.51		كبيرة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مرحلة التقويم تراوحت ما بين (4.07-4.15)، وكان أبرزها للفقرة رقم (18) التي تنص على "تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس بناءً على تقارير تقييم الأداء" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (22) التي تنص على "تختار الجامعة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة كبيرة، وجاءت أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (17) التي تنص على "تعمل إدارة الجامعة على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مرحلة التقويم (4.12) وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى أهمية التقويم في العمل الجامعي، حيث تكون جميع القرارات وآليات اتخاذها معلنة ومعروفة للجميع وتحرص الجامعات على الالتزام بهذه الآليات، وأي خرق لهذه الإجراءات ينتشر بسرعة داخل الجامعة وخارجها ويؤدي إلى تداعيات وانعكاسات على إدارة الجامعة، وكذلك حرص الجامعات على معرفة مستوى الأداء المطلوب والارتقاء به من أجل عمليات التحسين والتطوير والنمو، بالإضافة إلى الحرص على الوصول إلى النتائج المطلوبة تفادياً للوقوع في الأخطاء والحصول على نتائج سلبية وعكسية تحول دون تحقيق الهدف الأساسي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دجني (2006)، ودراسة الصانع (2012) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة التخطيط الإستراتيجي والالتزام به وتطبيقه، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من حمدان (2009)، قديسات وجبران (2021) التي وجدت جميعها درجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للتخطيط الإستراتيجي.

4- مجال التنبؤ:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التنبؤ مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	تتوقع الجامعة النتائج والأداء المطلوب حسب المدخلات الموجودة.	4.19	.76	1	كبيرة
26	تعرف إدارة الجامعة التشريعات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.	4.15	.78	2	كبيرة
24	تدرس الجامعة إمكانية الاستفادة من القوى العاملة.	4.15	.73	2	كبيرة
33	تتنبأ الجامعة بأعداد الموظفين لسنوات قادمة.	4.12	.69	4	كبيرة
25	تتنبأ الجامعة بأعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	4.12	.72	4	كبيرة
27	تشجع الجامعة على استخدام التخطيط الإستراتيجي المستقبلي.	4.11	.73	6	كبيرة
30	تركز الجامعة على العمليات والممارسات التخطيطية وفق نظرة هادفة.	4.09	.74	7	كبيرة
29	توفر الجامعة نظام معلومات لممارسة التخطيط الإستراتيجي بكفاءة في مجال التنبؤ.	4.07	.77	8	كبيرة
	المجال ككل	4.12	.54		كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار المساءلة والمحاسبة تراوحت ما بين (4.07-4.19)، وكان أبرزها للفقرة رقم (28) التي تنص على "توقع الجامعة النتائج والأداء المطلوب حسب المدخلات الموجودة" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (24) التي تنص على "تدرس الجامعة إمكانية الاستفادة من القوى العاملة" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة كبيرة، وجاءت أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (29) التي تنص على "توفر الجامعة نظام معلومات لممارسة التخطيط الإستراتيجي بكفاءة في مجال التنبؤ" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مرحلة التنبؤ (4.12) وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة مجيء المجال بدرجة كبيرة إلى امتلاك الجامعات كوادربشرية ذات كفاءة تتمتع بمهارات عالية قادرة على التنبؤ الصحيح، وكذلك خضوع الفئة المستهدفة للدورات التدريبية واهتمامهم بالتطور التكنولوجي، ومراعاتهم لسمات العصر ومنها التقدم العلمي، بالإضافة إلى حرص الجامعات على تبني الخطط الفعالة والمثمرة في العمل الجامعي والتي تتوافق مع التطورات الحديثة والعالم المعاصر. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دجني (2006)، ودراسة الصانع (2012) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة التخطيط الإستراتيجي والالتزام به وتطبيقه، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من حمدان (2009)، قديسات وجبران (2021) التي وجدت جميعها درجة متوسطة من الممارسة والتطبيق للتخطيط الإستراتيجي.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، وملكية الجامعة؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، نوع الكلية، وملكية الجامعة) وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	203	3.31	.412
	أنثى	113	3.19	.390
	المجموع	316	3.27	.408
نوع الكلية	إنسانية	109	3.26	.348
	علمية	207	3.27	.437
	المجموع	316	3.27	.408
ملكية الجامعة	خاصة	144	3.28	.419

حكومية	172	3.26	.399
المجموع	316	3.27	.408

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (3-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (10).

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النموذج المصحح	9.462(a)	11	.860	1.288	.237
التقاطع	978.366	1	978.366	1464.895	.000
الجنس	1.062	1	1.062	6.465	.011
نوع الكلية	.009	1	.009	.057	.811
ملكية الجامعة	.061	1	.061	.373	.542
الخطأ	51.268	312	.164		
المجموع	3428.526	316			
المجموع المعدل	102.965	315			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات نوع الكلية، أو ملكية الجامعة، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تعزى لنوع الكلية، أو ملكية الجامعة إلى أن الجامعات بغض النظر عن هذه المتغيرات تمارس التخطيط الإستراتيجي وتخضع لمعظم القوانين والأنظمة والتعليمات بنفس الطريقة، بالإضافة إلى أنه من الأمور التي يجب على الجامعة سواء كانت حكومية أم خاصة أن تتمتع بها مسألة التخطيط الإستراتيجي إذا كانت تبحث عن التميز في الأداء والرقى في تقديم خدماتها. ويرجع وجود فروق تعزى إلى الجنس ولصالح الذكور إلى تأثير البيئة الاجتماعية على الذكور دون الإناث، كما أن الذكور قد يتعرضون لخبرات وظروف عمل مختلفة عن الإناث وتولهم مناصب وقيادات إدارية عليا مختلفة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة قديسات وجبران (2021) في عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) في متغير ملكية الجامعة.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أحد عوامل نجاح المؤسسات التعليمية، وهو دعامة رئيسية لتطور مهارات القيادات التربوية في ظل التطورات والتغيرات الحالية التي اقتحمت البيئات التعليمية والعملية، ويجب على القيادات السعي والاستمرار في التسلح بالأساليب التقنية التي تمكنهم من توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية العامة والتي تصب في مصلحة الفرد والمجتمعات البشرية دون استثناء.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعزيز إدارة الجامعات والاستمرار في ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- العمل على تعزيز ونشر ثقافة تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى المجتمع الجامعي.
- الاستمرار بمنح أعضاء هيئة التدريس حقوقهم وفق القانون للمحافظة على التزامهم بممارسة التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه بالشكل السليم.
- عمل ورش ودورات تدريبية للقيادات التربوية حول تطبيق إستراتيجيات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة.
- تفعيل إستراتيجيات حديثة لممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات بأنواعها.
- استخدام التقنيات المتطورة عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل القيادات التربوية.

البحوث المقترحة:

تقترح الباحثة مجموعة من البحوث المستقبلية كالتالي:

- إجراء دراسة حول واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: سبل التحسين والتطوير.
- إجراء دراسة حول أساليب تعزيز التخطيط الإستراتيجي في ظل التحول الرقمي.
- إجراء دراسة حول التخطيط الإستراتيجي وآلية تمكينه للقيادات التربوية في ظل التغيرات الحديثة.
- إجراء دراسة حول كيفية توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحسين التعليم المستدام في ضوء التكنولوجيا المعاصرة.

قائمة المراجع:

- آيات، قديسات، وعلي جبران (2021). درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية (32) 11.
- أيوب، إحسان (2022). درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في ضوء المعيار الأول للاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمدان، عروة (2009)، درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، أربد.
- الدجني، إياد علي (2006). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ذيب، هيثم (2016). أصول التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- رسعي، محمد حسن (2006). أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية
- السعيد، طمين (2020). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي - دراسة حالة: مؤسسة قديل للمياه المعدنية جمهوريه - بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الشديفات، بكر (2020). أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- 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.
- صيام، أمال نمر (2010)، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العامري، عبدالعزيز عبدالهادي (2021). ممارسات القيادة الإستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي. مجلة أبحاث، 2021 (21).
- عباس، أنس عبدالباسط (2018م). الإدارة الإستراتيجية - رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.

عباس، سوسن جابر (2019). فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحكومة في تطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات رياض الأطفال - دراسة شبه تجريبية على عينة من مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.

العتيبي، دلال تركي (2020). الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مكتبة الرشد: الرياض.

العجمي، محمد (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
عوض، مريم نادي (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية - بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الماجستير، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2(12). 411 - 449.

المحمدي، سعد (2020). الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المخلفي، تركي (2020). واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(1)، 162-181.

مراد، فيصل (2002). الإدارة الأساس والنظريات والوظائف، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
مرسي، عمر محمد، والسمان، أحمد محمد (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية 2030/2014م دراسة ميدانية. بحث منشور. كلية التربية: جامعة أسيوط. الغامدي، عزيزة محمد (2021). تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 37(2).

المغربي، محمد (2020). التخطيط الإداري. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
نبيل، بهوري (2019م). دور المدير الإستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة. الجزائر. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية. ألمانيا برلين، 3(1). ص 372-390
الهاللي، الهاللي الشربيني (2006). التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، القاهرة: المكتبة العصرية.

- Al-Mawdieh, R. (2020). The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 270-279.
- Aziz, F. T. (2022). Higher Education Strategic Planning. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(8), 400-415.
- Barkley, E. F., & Major, C. H. (2020). *Student engagement techniques: A handbook for college faculty*. John Wiley & Sons.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 1-32.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, R. B., & Rideout, C. A. (2022). 'It's been a challenge finding new ways to learn': first-year students' perceptions of adapting to learning in a university environment. *Studies in Higher Education*, 47(3), 668-682.
- Cayubit, R. F. O. (2022). Why learning environment matters? An analysis on how the learning environment influences the academic motivation, learning strategies and engagement of college students. *Learning Environments Research*, 25(2), 581-599.
- Defifo, Sharon, (2008), *"The Strategic Planning Process: An Analysis at Two Small Colleges"*, A Doctorate Dissertation, University of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.
- Ecung, Antonia B. (2007), *"A California Community College District Planning Committees Perceptions of the Shared Governance Approach On the Strategic Planning Process"*, A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company, March, (2007).

- Simon, C. (2003): An Alternative Method to Measure MIS Faculty Teaching Performance, The *International Journal of Educational Management*, Vol. (17), No. (5), 195-199.
- Sterk, troy (2011). *The use of task forces for university governance and strategic planning* (Ph.D.) Seattle university.
- Sywelem, M. M. G., & Makhlouf, A. M. E. (2023). Common Challenges of Strategic Planning for Higher Education in Egypt. *American Journal of Educational Research*, 11(6), 430-439.
- Tanner, Alison (2006). *Developing a strategic plan for the national cowgirl museum and hall of fame education program* (ph.D.) Texas christian university.
- Williams, D. A. (2021). Strategic planning in higher education: a simplified B-VAR model. *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1205-1220.