

## التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات

فادي عبد الرزاق عمر الطيطي

د. خالد محمد الحمادين

د. انتصار تركي الضرابعة

د. زيد الكوري

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات. واتبع الباحث المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعددهم 126 عميدا للفصل الثاني 2018/2019. وأشارت نتائج الدراسة الى أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات كان مرتقعا، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السلطة المشرفة لصالح الجامعات الخاصة في مجالي التوجه نحو البحث العلمي والتوجه نحو الشراكة المجتمعية ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ لجميع مجالات التوجه الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بالمحافظة على مستوى اهتمام القيادات الأكاديمية بالتوجه الاستراتيجي وتبني نتائج هذه الدراسة من قبل المعنيين فيما يخدم تطوير الجامعات الاردنية.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، الجامعات، رؤساء الجامعات، عمداء الكليات.

## **The Strategic Orientation of the Presidents of Jordanian Universities in the Capital Governorate from the Point Of View of Deans of Colleges**

### **Abstract**

This study aimed to identify the degree of strategic orientation available to the heads of Jordanian universities in the capital's governorates from faculties deans' points of view. The researcher followed the descriptive approach. The study sample was composed of all college's deans in Jordanian universities in the capital city Amman, and they numbered 126 dean for the second semester 2018/2019. The results of the study indicated that the degree of availability of the strategic orientation of the university heads was high. The results showed that there were statistically significant differences related to the variable of supervising authority for private universities regarding the orientation towards scientific research, and towards community partnership and towards the academic degree called (professor) for all strategic fields.

The study recommended a number of recommendations, the most important of them is the need to raise the level of interest of the academic leaders in strategic orientation, The study also recommended adoption of the results of this study by concerned.

**Keywords:** Strategic orientation, Universities, University presidents, college's deans

### **مقدمة**

يشكل الاستثمار في التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية موردا هاما لما تعاني منه من نقص في الموارد الطبيعية، كما أنه غير معني بالمطلق بالمفهوم المادي للاستثمار وإنما يُعنى بالتركيز على العملية التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات المدنية، والعالمية لتطوير الموارد البشرية التي تمثل مخرجات العملية التعليمية لتكون قادرة على إحداث التغيير المجتمعي الإيجابي المنشود. فمؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة تتمثل في زيادة حدة المنافسة في المستقبل محليا وعالميا؛ حيث تشكل هذه المنافسة عامل ضغط على الإدارة العليا، الأمر الذي يتطلب منها العمل بجد من خلال تطبيق المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة للارتقاء بالأداء المؤسسي ولتحقيق السبق على المستوى المحلي والعالمي

ان الجامعات تشكل محوراً أساسياً في النظم التعليمية نظراً للمهام التي تقوم بها في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة. الشمري (2012).

كما أن للجامعات بمختلف تشكيلاتها وتخصصاتها دوراً كبيراً وأساسياً في المجتمع مهما كانت درجة تطوره لأنها تمثل قمة الهرم التعليمي وصاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية؛ لأنها تشكل موقعاً مثالياً تُختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليده وأعراف المجتمع بكل فئاته وطوائفه وقومياته مهما تعددت وكثرت. فالجامعات هي بمثابة محور الارتكاز الذي تدور حوله أهداف الجامعة وسياساتها واستراتيجياتها وخطط عملها (صالح، 2006).

ولتحقيق أهداف التعليم في الجامعات يحتاج الى توجه استراتيجي للمؤسسات الجامعية في التعليم العالي ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية والتنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة (نشان، 2004)

تتفاوت الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في مستوى أدائها وأهدافها بحسب اختلاف إداراتها وتوجهاتها الاستراتيجية ورؤيتها للمستقبل، لذلك ستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتميز البيئة التي تعمل فيها الجامعات بالتعقيد وفي ظل ما تتعرض له من منافسة داخلية من نظيراتها من الجامعات واحتدام المنافسة على الصعيد الخارجي، فإنها في محاولة الحصول على الدعم والرقى بتصنيفها ومكانتها العلمية، فهي بحاجة إلى تنفيذ ناجح لخطتها الاستراتيجية مما يتطلب توجهاً استراتيجياً تقوده إدارات استراتيجية قادرة على التوفيق وتحقيق التناسق بين الوظائف المختلفة من أجل المنافسة والديمومة كما يتطلب منها دعم التوجه الاستراتيجي للجامعات لرؤية مستقبل أفضل لها.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

**السؤال الأول:** ما درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عمداء الكليات لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات السلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية؟

#### أهمية الدراسة:

ستساهم هذه الدراسة في إظهار مفهوم التوجه الاستراتيجي الى حيز الوجود بالإضافة الى المساعدة على تحديد نقاط القوة والضعف في التوجهات الاستراتيجية لدى الجامعات الأردنية في محافظ العاصمة كما يمكن أن تمثل مرجعاً لأصحاب القرار لاستقراء التوجهات الاستراتيجية للجامعات مما يجعلها مرجعاً لوضع البرامج التدريبية للقيادات العليا وتحسينها بناء على ما توصلت إليه من نتائج مما ينعكس على جودة مخرجات الجامعات.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتوصل الى درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات ومعرفة إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عمداء الكليات لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية بالإضافة لتقديم توصيات ومقترحات تخدم مؤسسات التعليم العالي وقياداتها فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي.

#### الأدب النظري والدراسات السابقة:

##### أولاً: الأدب النظري

يعرف الجنابي (2017) التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية بأنه مسلك يتيح تنسيق الجهود الطارئة من خلال رؤية واضحة وترجمة الرسالة والأهداف الإستراتيجية الى الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة ووضع المؤسسة في مسارها القويم لإنجاز أهدافها. وتعرفه المعاينة (2013) بأنه عملية تساعد في ترجمة الاستراتيجية ضمن إطار عملية التوجه التي تبدأ بالتحليل وتنتهي بالتقييم.

كما أن التوجه الاستراتيجي ينظر إلى الموارد بأنها قابلة للإدارة والتطور بناء على أهداف المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها، فهو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارات العليا الأمر الذي يتطلب منها ان تكون فاعلة في بناء هذه الثقافة، وبالتالي ما لم يسلط عليه الضوء من قبل الإدارات سيؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة (Hynes,2009).

وبشكل عام يمكن القول بأن التوجه الاستراتيجي هو القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها ولولياتها والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقاً للأولويات من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

ويركز التوجه الاستراتيجي على فهم المحيط الداخلي للمنظمة وتحليل مواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى، كما يعد التوجه الإستراتيجي مطلباً أساسياً للمنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية (مقراش، 2015). إن الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في المنظمات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، ويسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد، وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في إتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة (أبو طه، 2012).

#### التوجه الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

##### أهمية التوجه الاستراتيجي

أشار الركابي (2004) إلى أن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي تكمن في أنه يساعد في تعريف الجامعة ببيئتها، وتسويغ شرعية وجودها، ومن ثم حصوله على التأييد والدعم، كما أنها أداة لتنسيق جميع الجهود

لكونها تعد محورًا أساسيًا في تطوير العملية التعليمية، وبدون هذا النهج فإن الجامعات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير الجامعات بلا رسالة أو هدف محدد، إذ يعد دليلًا على ربط جميع الخطط فيها، وتساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها. كما أن التوجه الاستراتيجي للجامعة هو المعيار الذي يحدد نجاحها أو فشلها (خلف، 2010).

مما سبق نستنتج أن التوجه الاستراتيجي يرسم صورة واضحة ومستقبلية عما تريد الجامعة أن تكون عليه، يترافق ذلك مع تحديد معالم هذه الصورة من حيث نوعية الخدمات والشرائح المستهدفة وأولويات تقديمها ضمن ما يتوافر من موارد بشرية ومادية.

### أهداف التوجه الاستراتيجي

إن من أهداف التوجه الاستراتيجي في الجامعات مساعدة المدراء على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى وأيضاً تحديد توجهات المستقبل للمؤسسة التعليمية، وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المشكلات و توضيح الرؤية المستقبلية بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد بالإضافة إلى تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل للمساعدة على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية وتدعيم المركز التنافسي وكذلك التخصيص الفعال للموارد والإمكانات بطريقة فعالة مما يساعد على استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف وأيضاً القدرة على إحداث التغيير باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف (الدهدار، 2006).

وتتعدد أهداف التوجه الاستراتيجي في الجامعات فهي تساعد المدراء على بلورة تفكير استراتيجي طويل المدى وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المشكلات وتدعيم المركز التنافسي لها بالإضافة الى تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرضية (حسنين، 2015)

ولأن معظم الجامعات تسعى الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والتحسين في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الامر يتطلب توجهها استراتيجيا يترافق مع رؤية بعيدة المدى بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والاعمال خاصة إذا ارادت تحقيق التميز (الهاشمي، 2011).

مما سبق نرى أن اهداف التوجه الإستراتيجي في الجامعات تحسين موقعها ومركزها على الصعيدين المحلي والعالمي وزيادة قدرتها على حل المشكلات والتكيف مع الظروف البيئية التي تتغير بشكل متسارع في عصرنا الحالي.

### توجهات معاصرة لمواكبة التطورات في ظل تعدد أدوار الجامعات

أشارت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) إلى أنه بسبب موجة العولمة العارمة تجتاح العالم تغيرات سريعة في نمط حياة المجتمعات الأمر الذي فرض توجهات حتمية لتجديد التعليم الجامعي وتطويره في ظل الحاجات الجديدة لهذه المجتمعات مثل الحاجة الى تزويد الفرد بالمهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات المختلفة، وغرس قناعات حقيقية لدى الأفراد بقيم وثقافة مجتمعية.

إن التطور في مفهوم الجامعة صاحبه تطور في الوظائف ولم تعد وظائفها تتصف بالانفصال بل تمثل منظومة متكاملة يمكن تبين ملامحها في الوظيفة الأساسية وهي التدريس ووظيف البحث العلمي وما يصاحبه من إثراء وتطوير للمعرفة ووضع الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية ووظيفة خدمة المجتمع التي تمثل علاقة إلزامية بين الجامعة والمجتمع من خلال تبادل الموارد البشرية والمادية، كما وتتعدد أهدافها بتعدد وظائفها ومنها أهداف تنصب على المخرجات ،ومنها أهداف خدمية كالاستشارات والتعليم المستمر ،ومنها وما يرتبط بالمكانة والحفاظ على ارتفاع مستوى البرامج والتحديث استجابة لمتطلبات العصر (العقيل، 2014).

كما أشار أبو الوفا (2011) أن هنالك مجموعة من التوجهات الحديثة التي تساعد الجامعات على إثبات ذاتها في ظل التباين العالمي مثل التكيف مع ظروف البيئة الدولية، واختيار القيادات الجامعية وتحقيق التفاعل بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج وتحديد الأهداف والتخطيط الإستراتيجي للجامعة.

واستعرضت دراسة دمنهوري(2007) عددا من التوجهات الهامة التي تعمل على تحديث الجامعات لتواكب التطورات العصرية مثل التنمية المستمرة لكافة مواردها البشرية من أكاديميين وإداريين وفنيين وتصميم بنية تحتية تتوافق مع متطلبات تطوير مختلف الأنشطة والبرامج والكليات والأقسام بالإضافة لوضع خط إستراتيجية للاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والبحثية، وترسيخ علاقة الشراكة مع مؤسسات المجتمع، والاهتمام بالبحث العلمي ،والاستفادة من نتائجه لخدمة المجتمع ،وتشجيع النشر العلمي في المجالات والدوريات العالمية والحرص على التنوع في أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت عبد المطلب (2010) أن من وظائف الجامعة إعداد القوى البشرية والنهوض بالبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة والتنشيط الفكري والثقافي وتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات.

لذلك أصبح لزاما على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية الى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة(توفيق، 2017)

ولأن الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير والجودة إلا أن هناك جهازا هاما يقوم بهذه العملية وهو إدارتها ولكي يكون هناك جودة في نظام التعليم العالي لابد من وجود إدارة جامعية متطلعة وراسخة في نظام الجودة لكي تصبح إدارة جامعية متميزة تستطيع قيادة الجودة الكلية والاعتماد الأكاديمي (إبراهيم، 2013)

لذلك ولكي تحقق الجامعات أهدافها وتنجح في ممارسة أنشطتها والمنافسة والنمو يجب عليها ان تمتلك توجه استراتيجي يصاحبه رؤية بعيدة المدى كما يرى (الحسيني، 2006)

مما سبق نستنتج أن التوجهات الاستراتيجية الحديثة تركز على مجالات التدريس الجامعي والبحث العلمي والشراكة المجتمعية والريادة والابداع والاعتماد الأكاديمي.

ثانيا: الدراسات السابقة

دراسات عربية ذات الصلة بموضوع التوجه الاستراتيجي

أجرى حسين (2001) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في المدراء العاملين في ديوان الجامعتين بالإضافة الى عمداء الكليات التابعة لهما واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف الاستراتيجية لدى إداري جامعة عدن هو أكثر توجهها وإيجابيا منه لدى إداري جامعة صنعاء، وأن إداري جامعة عدن أكثر توجهها في الاتجاه الاستراتيجي لعملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من إداري جامعة صنعاء كما رفضت الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء إداري جامعة عدن وآراء إداري جامعة صنعاء في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة، وأن التوجه الاستراتيجي موجود في كلا الجامعتين صنعاء وعدن ،ولكن بدرجات متفاوتة ومعظم فقراتها لصالح جامعة عدن ولكن لن يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الاستراتيجي.

وهدف دراسة الدهدار (2006) الى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مستخدما المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية جامعته الأزهر وجامعه الاقصى وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها في الدراسة والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية قطاع غزة وايضا اظهرت نتائج البحث الميداني أن 60% توافق على وجوب أن تنتظر الادارات العليا الى الجودة على انها نظام متكامل يقوم في جوهرها على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم اشباع حاجاتهم كما أظهرت الدراسة الى نسبة 61% مجتمع الدراسة يؤكد على ان الإدارة العليا ان تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز وأيضا أن 55% توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية.

أما دراسة جلاب (2013) فهدفت التعرف إلى طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي، في اليقظة الريادية (الفحص والبحث، الاقتتران والاتصال، التقويم والحكم، في خمسة عشر كلية تابعة إلى جامعة كربلاء. ولأجل ذلك صيغت أربع فرضيات اهتمت الأولى والثانية بالتحقق من تباين مستوى متغيرات البحث مع اختلاف نوع الكلية (علمية أو إنسانية)، في حين اهتمت الفرضيتان الثالثة والرابعة باختبار العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. أعد استبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس الجاهزة تم توزيعها على (101) من القيادات الجامعية ممن يمثلون فريق الإدارة العليا في الكليات المبحوثة ونسبة استجابة بلغت 78%. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، توصل البحث إلى الإقرار بوجود التباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية فضلاً عن وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.

وجاءت دراسة عبد الوهاب (2014) لهدف التعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي بعناصره المختلفة في اتجاهات تطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، بعدد من المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الدهلي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (156) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا الخاصة، وكانت أداة الدراسة استمارة استقصاء أعدت لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة الى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا تتوفر لديهم المعرفة الكافية والوافية عن التوجه الاستراتيجي، وأن

الإجراءات التطبيقية المتخذة حاليا تكتنفها الكثير من أوجه القصور، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في الأهمية النسبية للعناصر الممثلة للتوجه الاستراتيجي لكل معهد مؤثره بذلك على تطوير المنظومة التعليمية.

دراسات أجنبية ذات صلة بموضوع التوجه الاستراتيجي

هدفت دراسة ستيرك (Sterk, 2011) الى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي والحاكمة في الجامعات مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من جميع المشاركين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في أحد مؤسسات التعليم العالي حيث تكون أداة الدراسة من استبانة تم ارسالها الى (77) عضواً بالإضافة الى مقابلة مع عضو من مجلس الأمناء وعميد أكاديمي و6 اشخاص ممن اجابوا على الاستبانة وتوصلت الدراسة الى ان درجة الرضا كانت مرتفعة لدى المشاركين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي والى توفر شروط الحاكمة.

وأما ماثوكو ومارتن (Mathooko & Martin, 2015) فهدفت دراستهما التعرف إلى التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية في كينيا، وآلية اختيارها لاستراتيجيات وتوجهات مناسبة واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 22 جامعة و9 كليات كما استخدم الباحث الملاحظة والمقابلات مع الطلاب وموظفي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية تتبع استراتيجيات وتوجهات متوافرة لديها ومجربة مسبقاً كما هو الحال في الأعمال التجارية كما وتوصلت الى وجود دور للحكومة في اختيار الاستراتيجيات المستقبلية للجامعات الحكومية خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية التي قد تملي على الحكومة اتخاذ قرارات تمليها على الجامعات الحكومية.

وقام كل من أوشفسكي وبوريس وجودينا وباراكينا (Parakhina, Godina, Boris Ushvitsky, 2017) بدراسة هدفت الى تحديد المشاكل التي تواجه التطوير الاستراتيجي للجامعات والبحث عن الفرص لتعزيز التوجه للقدرة التنافسية للجامعات الروسية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتاريخي، من خلال تحليل المحتوى، وتقييم الخبراء، وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية للجامعات، والتحليل المقارن ما بين ممارسة الجامعات لتطوير الاستراتيجية واستنتجت الدراسة بأن المشكلة في ضعف القدرة التنافسية للجامعات الروسية هي عدم وجود مرونة استراتيجية. وأن هناك أزمة إدارية تؤثر على نظام التعليم الجامعي بأكمله. على مدى السنوات ال 25 الماضية.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه المناسب لطبيعة الدراسة كما استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة خلال الفصل الدراسي الثاني 2018-2019 وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (126) موزعين على (12) جامعة منهم (33) عميد من الجامعات الحكومية وعددها جامعتين و(93) عميداً من الجامعات الخاصة



وعدها (12) جامعة والجدول (1) أدناه يبين الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وعدد عمداء الكليات فيها اعتمادًا على الموقع الرسمي الإلكتروني لكل جامعة وفقًا للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي 2019.

ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة ووجوده في منطقة جغرافية متقاربة فقد تم توزيع الاستبانات على جميع العمداء وعددهم (126) عميد وتم استرداد 105 استبانة (28 استبانة من جامعات حكومية، و 77 استبانة من جامعات خاصة) بما نسبته 83% من أفراد الدراسة وهي تمثل عينة الدراسة. وهذه نسبة مقبولة في البحوث الوصفية.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحث أداة الدراسة اعتماداً على مراجعة الأدب النظري السابق المتعلق بالتوجه الاستراتيجي والإفادة منها في بناء أداة الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التوجه الاستراتيجي للدراسة مثل جلاب (2013) وعبد الوهاب (2014)، وهي استبانة لدراسة درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر عمداء الكليات.

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الظاهري والصدق البنائي.

#### 1- الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

وذلك بعرض فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة العلوم التربوية في عدد من الجامعات الأردنية وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها.

#### 2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للبعد، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتوضح الجداول (1، 2) تحليل معامل الارتباط لفقرات الأبعاد لاستبانة التوجه الاستراتيجي حيث يلاحظ من الجدول 1 وجود درجة من صدق الإتساق الداخلي بين فقرات كل مجال كما يتبين من الجدول 2 إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين جميع أبعاد استبانة التوجه الاستراتيجي.

جدول (1) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبُعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة توافر التوجه الاستراتيجي

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي	معامل الارتباط	0.57	0.60	0.77	0.66	0.69	0.30	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي	معامل الارتباط	0.56	0.74	0.77	0.63	0.61	0.65	0.69
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية	معامل الارتباط	0.65	0.72	0.81	0.86	0.77	0.71	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والابداع	معامل الارتباط	0.75	0.77	0.75	0.71	0.57		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي	معامل الارتباط	0.81	0.86	0.77	0.56	0.73	0.53	0.60
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

جدول (2) مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد التوجه الاستراتيجي

المجال	التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي	التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي	التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية	التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والابداع	التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي	التوجه الاستراتيجي الكلية
التدريس الجامعي	1	0.66	0.78	0.67	0.85	0.73
البحث العلمي		1	0.78	0.67	0.62	0.83
الشراكة المجتمعية			1	0.72	0.59	0.66
الريادة والابداع				1	0.68	0.69
الاعتماد الأكاديمي					1	0.77
التوجه الاستراتيجي الكلية						1

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول (3،4) ادناه وهي طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (15) من عمداء

الكليات من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مقداره أسبوعان وطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

جدول (3) معاملات ثبات استبانة التوجه الاستراتيجي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار – إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	التدريس الجامعي	0.81	0.86
2	البحث العلمي	0.82	0.83
3	الشراكة المجتمعية	0.83	0.80
4	الريادة والإبداع	0.84	0.85
5	الاعتماد الأكاديمي	0.90	0.87
الدرجة الكلية		0.94	

يظهر الجدول رقم (3) معاملات ثبات استبانة التوجه الاستراتيجي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.81 – 0.90) ويظهر أيضا معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.80 – 0.87).

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات التابعة: التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية، والإدارة الاستراتيجية في

الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.

2. المتغيرات المستقلة، وهي كالاتي:

- السلطة المشرفة، وهي فئتان: حكومية، وخاصة.

- الرتبة الأكاديمية وهي ثلاث رتب: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى

لمعرفة درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر

عمداء الكليات.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t- test)، لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير السلطة المشرفة، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن متغير الرتبة الأكاديمية.

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأدوات.

تم تحديد مستوى التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية وفقاً للمعادلة الآتية:

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

وبذلك: تكون الدرجة منخفضة من (1 - 2.33)

وتكون الدرجة متوسطة من (2.34 - 3.67)

وتكون الدرجة مرتفعة من (3.68 - 5)

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لإيجاد مدى صدق

الاتساق الداخلي للأدوات.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر التوجه

الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات بشكل عام

ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء

الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
5	الاعتماد الأكاديمي	4.25	1.04	1	مرتفعة
4	الريادة والإبداع	4.14	0.64	2	مرتفعة

مرتفعة	3	1.34	4.05	البحث العلمي	2
مرتفعة	4	0.65	3.93	الشراكة المجتمعية	3
مرتفعة	5	0.65	3.92	التدريس الجامعي	1
مرتفعة		0.60	4.13	الدرجة الكلية	

يظهر الجدول (4) أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.13) والانحراف المعياري (0.60)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 - 4.25)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التوجه الاستراتيجي نحو الاعتماد الأكاديمي، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التوجه الاستراتيجي نحو الريادة والإبداع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة لمجال التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التوجه الاستراتيجي نحو التدريس الجامعي بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة.

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### السلطة المشرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، كما يظهر ذلك بالجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، واختبار

(t-test) تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

المجال	السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التدريس الجامعي	حكومية	28	3.77	0.67	-1.89	0.06
	خاصة	77	4.02	0.63		
البحث العلمي	حكومية	28	3.60	0.76	-4.24	0.00
	خاصة	77	4.49	1.46		
الشراكة المجتمعية	حكومية	28	3.76	0.62	-2.07	0.04
	خاصة	77	4.02	0.65		
الريادة والإبداع	حكومية	28	3.94	0.65	-1.56	0.12
	خاصة	77	4.14	0.63		
الاعتماد الأكاديمي	حكومية	28	4.67	1.57	1.24	0.22

		0.63	4.41	77	خاصة	
0.02	-2.48	0.49	3.95	28	حكومية	التوجه الاستراتيجي الكلية
		0.63	4.21	77	خاصة	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير السلطة المشرفة، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التوجه الاستراتيجي إذ بلغت (-2.48) وبدرجة دلالة (0.02)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في مجالي التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي، التوجه الاستراتيجي نحو الشراكة المجتمعية لصالح الجامعات الخاصة.

#### الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.63	3.95	21	أستاذ مساعد	الاعتماد الأكاديمي
0.84	3.62	33	أستاذ مشارك	
0.40	4.14	51	أستاذ	
0.66	4.01	21	أستاذ مساعد	البحث العلمي
1.17	4.44	33	أستاذ مشارك	
0.66	4.13	51	أستاذ	
0.59	3.78	21	أستاذ مساعد	الشراكة المجتمعية
0.77	3.74	33	أستاذ مشارك	
0.53	4.12	51	أستاذ	
0.49	4.01	21	أستاذ مساعد	الريادة والإبداع
0.83	3.84	33	أستاذ مشارك	
0.49	4.25	51	أستاذ	
0.80	3.97	21	أستاذ مساعد	التدريس الجامعي
1.59	4.50	33	أستاذ مشارك	
0.43	4.80	51	أستاذ	
0.56	3.94	21	أستاذ مساعد	التوجه الاستراتيجي الكلية
0.81	4.09	33	أستاذ مشارك	
0.42	4.23	51	أستاذ	

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الرتبة أستاذ على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مشارك وبلغ المتوسط الحسابي (4.09) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد إذ بلغ (3.94)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (8).

جدول (8) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموعات	درجة	متوسط	قيمة	درجة
التدريس الجامعي	بين المجموعات	5.94	2	3.00	7.86	0.00
	داخل المجموعات	41.90	102	0.38		
	المجموع	47.84	104			
البحث العلمي	بين المجموعات	3.16	2	1.58	0.88	0.42
	داخل المجموعات	199.37	102	1.80		
	المجموع	202.53	104			
الشراكة المجتمعية	بين المجموعات	3.85	2	1.92	4.87	0.01
	داخل المجموعات	43.80	102	0.40		
	المجموع	47.65	104			
الريادة والإبداع	بين المجموعات	3.85	2	1.92	5.05	0.01
	داخل المجموعات	42.33	102	0.38		
	المجموع	46.18	104			
الاعتماد الأكاديمي	بين المجموعات	9.45	2	4.72	4.67	0.01
	داخل المجموعات	112.16	102	1.01		
	المجموع	121.60	104			
التوجه الاستراتيجي الكلية	بين المجموعات	5.35	2	2.68	6.09	0.00
	داخل المجموعات	45.03	102	0.44		
	المجموع	50.38	104			

تظهر النتائج في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (6.09) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، ووجود فروق إحصائية لكافة المجالات ما عدا مجال التوجه الاستراتيجي نحو البحث العلمي، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (9).

جدول (9) اختبار شيفيه للفروق في درجة توافر التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الاعتماد الجامعي	أستاذ مساعد	3.95	3.95	3.62	4.34
	أستاذ مشارك	3.62	-	0.33	0.37
	أستاذ	4.34	-	-	0.75*
الشراكة المجتمعية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	3.78	3.78	3.74	4.12
	أستاذ مشارك	3.74	-	0.04	0.34
	أستاذ	4.12	-	-	0.38*
الريادة والإبداع	الرتبة الأكاديمية	المتوسط	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ

4.25	3.84	4.01	الحسابي		
0.24	0.17	-	4.01	أستاذ مساعد	
0.41*	-		3.84	أستاذ مشارك	
-			4.25	أستاذ	
أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	التدريس الجامعي
4.80	4.50	3.97			
0.83*	0.53	-	3.97	أستاذ مساعد	
0.30	-		4.50	أستاذ مشارك	
-			4.80	أستاذ	
أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	التوجه الإستراتيجي الكلية
4.23	4.09	3.94			
*0.29	0.15	-	3.94	أستاذ مساعد	
0.14	-		4.09	أستاذ مشارك	
-			4.23	أستاذ	

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

يلاحظ في الجدول (9) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات ولدرجة التوجه الأكاديمي الكلية.

#### الاستنتاجات والتوصيات

أظهرت النتائج أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي الكلية لدى رؤساء الجامعات الأردنية كانت مرتفعة كما أظهرت النتائج أن كل مجال من المجالات كان مرتفعاً، وكان ترتيب المجالات على النحو التالي في الرتبة الأولى مجال الإعتدال الأكاديمي وفي المرتبة الثانية الريادة والإبداع وفي المرتبة الثالثة البحث العلمي وفي المرتبة الرابعة مجال الشراكة المجتمعية والمرتبة الأخيرة مجال التدريس الجامعي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغيرات السلطة المشرفة ووجود دلالة إحصائية في مجالي البحث العلمي والشراكة المجتمعية لصالح الجامعات الخاصة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية ووجود فروق لكافة المجالات لصالح رتبة أستاذ ما عدا مجال البحث العلمي

أوصت الدراسة بـ

- المحافظة على مستوى اهتمام القيادات الأكاديمية بالتوجه الاستراتيجي ومجالاته وتشجيع الاهتمام وبشكل مستمر بالتحديات والمعوقات التي تحد من تطبيقها وتحفيز جميع المستويات الإدارية للمشاركة فيها لما له من أثر إيجابي على أداء الجامعات.
- التطبيق الدقيق للتوجه الاستراتيجي ومجالاته المختلفة وتخصيص موارد مالية لها الأمر الذي يساهم في تطوير منظومة التعليم الجامعي لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان استمرارية القدرة على المنافسة.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، جمال جمعة عبد المنعم (2013)، الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، 29(1): 245-377.
- أبو طه، نهى أحمد (2012)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال الأردن.
- توفيق، صلاح الدين محمد (2017)، الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، 28(109): 1-69.
- جلاب، حسان دهش (2013)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(3): 42-64.
- الجنابي، أكرم سالم (2017)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مفاهيم -نظريات-مداخل-عمليات-دراسة الحالة، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- حسنيين رائد جمال (2015)، التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الازهر، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- حسين، علي أبو بكر (2001)، القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الحسيني، فلاح حسن (2006)، الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- خلف، محمد كريم حسني (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- دمنهوري، زهير (2007)، " توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي "، دراسة مقدمة لكلية وكالة الجامعة للتطوير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الدهدار، مروان (2006)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشمري، أحمد مطر (2012)، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- صالح، دادل (2006)، إدارة موارد بشرية مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث.
- عبد الوهاب، ياسر (2014)، التوجه الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، مجلة النهضة، 15(4): 61-84.
- عبدالمطلب، أمل سعد (2011)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء الخبرة الاسترالية، مجلة كلية التربية، 1(75): 106-136
- العقيل حمزة عبد الله (2014)، الشراكة بين الجامعة والمجتمع: دراسة تحليلية، مجلة التربية، 1(161): 502-537.
- المعاينة، إيمان عبد الكريم (2013)، أثر التوجه الإستراتيجي على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية السودانية والأردنية من وجهة نظر العاملين بها: دراسة مقارنة، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- مقراش، فوزية (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي "دراسة حالة
- الهاشمي، أحمد شهاب محمد (2011)، أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الاعمال، الأردن.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Mathooko, f., Martin O. (2015) "Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors That Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya." **International Journal of Educational Management**. 29(3)334-354
- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. **Technological Forecasting and Social Change**, 76 (5), 644-651
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. **International Journal of Educational Management**, 31(1), 62-75.
- Sterk, Troy, (2011), **the use of task forces for university governance and strategic planning** (Ph.D.) Seattle university.