

الحاكمية وواقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن

حنان صبحي عبيد، رائدة القصار، عطاء الله الرويلي *

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الحاكمية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أقسام وزارة التعليم العالي الأردنية في العام 2013/2014 وتكونت عينة الدراسة من (186) موظف يشاركون في التخطيط وصنع القرار ولتحقيق هدف الدراسة تم مسح الأدب النظري والدراسات السابقة وتطوير استبانة لقياس الواقع التخطيطي في وزارة التعليم العالي، وللكشف عن درجة الرغبة في ممارسة كافة مراحل تخطيط الاستراتيجي وممارستها وتكونت الاستبانة من (74) فقرة لخصت واقع الخطة المتوفرة في وزارة التعليم العالي والتحديات التي تواجهها. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف الواقع التخطيطي في وزارة التعليم العالي ودرجة الرغبة في ممارسة مرحله.

وتبين أن وزارة التعليم العالي تعتمد الخطة التنفيذية ثم الخطة طويلة المدى والخطة الاستراتيجية أما الجهة المطلعة والمشاركة بوضع الخطة فتمثلت في القيادات العليا في الوزارة. وأظهرت نتائج الدراسة أن على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الوزارة الاستراتيجية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها وذلك لتنمية المسؤولية الذاتية لديهم، وللوصول إلى الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ضرورة تدريب العاملين على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها لما له أثر في أداء العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة. ومن توصيات الدراسة ضرورة توفير منظومة متكاملة للحاكمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناعمة للعمل، والجامعات الحكومية والخاصة هي من تؤسس لثقافة الحاكمية وبالتالي تنشرها للمجتمع من خلال ممارساتها وتأثيرها بجميع الاطراف.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، الحاكمية،

المقدمة

القرارات المتعلقة بشؤونهم دون أن يكون لأي منهم رأي حول مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يضعف تطور المؤسسة الأكاديمية المقترض فيها إعادة صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، بسبب وضع القرار في يد طرف واحد من أطراف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ووضع باقي الأطراف في وضع المُلتقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

وإن النهوض بالمؤسسات التعليمية المختلفة يتطلب منظومة متكاملة للحاكمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناعمة للعمل، والجامعات الحكومية والخاصة هي من تؤسس لثقافة الحاكمية وبالتالي تنشرها للمجتمع من خلال ممارساتها وتأثيرها بجميع الاطراف.

وقد أشار ناصر الدين (2012) إلى أن لتطبيق الحاكمية في الجامعة أهمية بارزة في العالم المعاصر، إذ أن تطبيقها

يعد موضوع الحاكمية (Governance) من الموضوعات الحديثة نسبيا، إذ بدأ استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في الشركات، واستخدم لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري الشركات من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالصناعة.

وقد انتقل هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها والحلول المقترحة لها، وتتمثل الأزمة في أن هناك إدارات لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وضعتها السلطة التنفيذية فوق إدارات الجامعات والمؤسسات الأخرى، لتكون مهمتها اتخاذ

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. تاريخ استلام البحث 2016/05/08، وتاريخ قبوله 2016/01/22.

(12).

وبما أن التخطيط الإستراتيجي عنصر أساسي في أي إدارة تربوية حديثة، هذا يقتضي أن يمارسه التربويون بشكل مستمر، وأن تتضاعف استثماراتهم حوله ليكون تخطيطاً فعالاً، لأنه يشكل النظرة الشاملة للمشكلات التربوية، وهو أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وله دور في الاقتصاد، والحياة الاجتماعية، وفي نمو الثقافة، والحضارة. (غنوم، 2009).

لذلك التخطيط الاستراتيجي جزء مهم من الحاكمية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي كونه يبنى على أسس علمية، وينطلق من الواقع ويحلل اتجاهات الماضي القريب ويعد نفسه لرؤية مستقبلية عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ضمن مبادئ:

✓ الشفافية: وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010). وتهتم بتصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات (بزواوية وسالمي، 2011)، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع، المشاركة: ويمكن أن تكون المشاركة من خلال إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land, 2010)، وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار (خورشيد ويوسف، 2009)، ولابد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

✓ المساءلة: وتوضح بأنها العملية التي تمكن ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2008)، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها (Corcoran, 2004)، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة.

وتوفر الحاكمية بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح (ناصرالدين، 2012)، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والإندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcoran, 2004).

التخطيط الجيد هو عنصر أساسي وأداة حيوية لنجاح

يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة.

وأكّد حلاوة وطه (2011) أن تطبيق الحاكمية يؤلّد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محدّدة وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، كما أن حُسن توزيع المهام والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة الشفافية، والمساءلة والرقابة، والتحفيز (بزواوية وسالمي، 2011).

وتكمن أهمية الحاكمية في أنها منظومة شاملة إذا ما أُستثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فانها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وزيادة الإندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات المادية والمعنوية، وفي السمعة الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية، والحصول على الاعتماد العالمي (Wang, 2010).

ويجدر الإشارة إلى أن الحاكمية لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي والقضايا الاستراتيجية فهذا يحتاج إلى المصارحة والشفافية ومشاركة جميع الفئات المعنية من الشركاء والموظفين والمجتمع وأصحاب المصلحة وبالتالي عند صياغة الخطة الاستراتيجية يجب مشاركة الجميع وعند تنفيذها يجب أن يعرف الجمهور بأداء ونتائج المؤسسة. والحاكمية تهتم بضرورة الفصل بين الاختصاصات وعدم التداخل وتحديد الصلاحيات والسلطات تحديداً ووضوحاً لمنع الازدواجية، وتعمل على توثيق العمليات وتصميم مؤشرات الأداء لكل عملية على أن يكون مؤشر الأداء مركزاً على النقاط المهمة المؤثرة على المؤسسة وعلى نجاحها. والحاكمية مهمة في عملية تقييم الأداء الفرد بحيث تركز على المشاركة في وضع الأهداف وتقييم الموظف بناءً عليها.

والتخطيط الإستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، ليتمكن من استشراق المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق الأهداف (المرسي، 2002)،

فعاليتها والحكم على نجاح تنفيذها في ضوء معرفة مستمرة واتصال متجدد بين النظام التخطيطي وبين المناخ المحيط. ينصح من السابق ذكره أن مفهوم الإستراتيجية قديم في التاريخ، إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب والجنرالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال العقود القليلة الماضية، فقد أخذ رجالاً لأعمال والباحثون بإيلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداء من الخمسينيات من القرن العشرين، وفيهذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأخذ المشهد العالمي يتكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف الإستراتيجية، أو علم الجنرال كما عرفه قدامى اليونانيين، بأنه مجموعة القرارات المهمة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ قرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، واتضح من خلال الممارسة العملية. إن التخطيط الاستراتيجي يوفر مزايا للمشروع القائم به، فهو يمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع، وفي انتهاز أي فرص قد تسنح له، وفي مواجهة مشاكل الاداء الداخلي، وفي استثمار ما يتمتع به من عناصر قوة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق مرونة وعدم تحجره خاصة وأن البيئة في تغير مستمر. (ماهر، 1999: ص.193).

وعلى الرغم من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي إلى أن مستوى الأداء والإنجاز ومشاركة العاملين لا زالت دون المستوى وهذا ما سوغ للباحثات القيام بهذه الدراسة وهي: الحاكمية وواقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن
مشكلة الدراسة

على الرغم أن تطبيق الحاكمية والتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم أصبح ضرورة إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزاجية لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية وضرورة مراعاة جميع ما من شأنه الارتقاء بالأداء وتنظيمه، وتحسينه، ولم يحظ الربط بين الحاكمية والتخطيط الاستراتيجي بعناية القيادات العليا فما زالت الخطة الإستراتيجية تبنى دون مشاركة العاملين، ومن هنا تبرز مشكلة البحث وهي: ما واقع تطبيق الحاكمية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن؟

أهمية الدراسة

يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من نتائج هذه الدراسة:

1. المساهمة في وضع استراتيجيات وآليات يمكن أن تستخدمها المسؤولين في التعليم العالي والبحث العلمي.
2. إغناء المكتبة العربية بدراسات عن مدى ارتباط

المشروع وبقائه واستمراره، كما أنه يعد الوظيفة الإدارية الأولى، التي تسبق كل الوظائف الأخرى لأي مدير، ولا غرابة أن يكون التخطيط، أساس العملية الإدارية التي تركز عليها المنظمة ويساعدها في المضي قدماً نحو هدفها المرسوم.

فالتخطيط هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، فهو كمنشط ذهني مستمر، يسبق الأنشطة الإدارية كافة وعليه تتوقف كل النشاطات الأخرى في المنظمة، كما أنه يعتمد على جمع البيانات، والمعلومات، والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد المدير في تحديد ما يجب عمله، وتوقيت البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها (السباعوي، 2003: ص56).

وبرز في الإدارة الحديثة مصطلح التخطيط الاستراتيجي وعد من أسس العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات (الأختر، 1426هـ: ص1).

والتخطيط الاستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، فيسبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو في أسلوب خدمة المستهلك، وهو الطريقة التي تخصص بها المؤسسة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

ويرجع أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الجيش إذ كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت كلمة إستراتيجية إلى المجال المدني تضمنت المعنى نفسه تقريباً، فالاستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين أي هزيمتهم في السوق: كما أن الاستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح organizations Nonprofit تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضاء المواطن، والمستفيد من خدمات المنظمة، التي لا تسعى إلى تحقيق الربح، فالإدارة الإستراتيجية تختلف فيتوجهها الرئيس عن الإدارة العادية؛ ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل، فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعمل والبيئة الخارجية (عوض، 2000: ص3).

وذكر (السلمي، 2003) في هذا السياق أن عمليات التخطيط الإستراتيجي واختيار عناصر الخطة وأبعادها وتقييم

البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين، 2002، 169). وإجرائياً: هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المنظمة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الراهن الى الوضع المأمول لتحقيق التميز والكفاءة ضمن نقطة مثلى Optimal point.

حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء المحددات التالية: الحدود البشرية: تتحدد هذه الدراسة باستجابات القادة والخبراء التربويين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدراسة باستجابات القادة والخبراء التربويين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتصورتهم في الأردن في العام الدراسي 2013/2014.

الدراسات السابقة

ركزت معظم الدراسات السابقة التي أجريت لدراسة التخطيط الاستراتيجي على الآثار المترتبة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي على العاملين في مثل الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، والدراسات التي تبحث في الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي قليلة، وتعرض الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث. الدراسات العربية:

أجرى الحوسني دراسة (2005) هدفت الدراسة لتعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على الوظائف التالية، مديرو العموم ونوابهم، مديرو الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية وذلك في العام الدراسي 2006-2007 والبالغ عددهم 728 فرد وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 391 فرداً ولتحقيق هدف الدراسة تم تعميم استبانة اشتملت على ست مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، تكونت من (56) فقرة وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

الحاكمية بالتخطيط الاستراتيجي.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحاكمية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن؟

من خلال الاجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما واقع إدارة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي والبحث العلمي الأردني؟

2- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (5

$\alpha \leq 0,0$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

مصطلحات الدراسة

هناك بعض المصطلحات التي سنتبناها هذه الدراسة وقد عرفت تعريفاً مفاهيمياً وإجرائياً الحاكمية (Governance): فقد عرّفته مؤسسة التمويل الدولية "IFC" بأنه "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها (Alamgir, 2007)" في حين عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بأنه "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين. (Jan, 2008)" ويُعرف إجرائياً: مجموعة العلاقات التي تربط بين جميع الأطراف في المؤسسة التربوية القائمة على أسس المشاركة، والشفافية، والالتزام بالداء المتميز كنتيجة حتمية لمعرفة الأهداف العامة والخاصة التي تحاول المؤسسة تحقيقها.

التخطيط (Planning): عرّفه اللوزي (2002، 92) بأنه: "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وطرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة، وطرق معالجتها" وتعرّف إجرائياً بأنها: عملية تقوم بموجبه المنظمة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة، وتطوير أدائها باستمرار.

الإستراتيجية (Strategy) يعرفه السلمي: "الأسلوب الذي تختاره المنظمة للإستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق أفضل النتائج". (السلمي، 2002، 120). وإجرائياً هي اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة.

التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرك أفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات

تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. فضلاً عن أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحاكمة)، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أولاً يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

وأجرى ناصر الدين (2012) دراسة عن واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، أُختيروا من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من (50) فقرة، تم التأكد من صدقه وثباته. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمة، بتقديم الدعم المناسب لهم.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بيدكوك "Pidcock" (2001) هدفت إلى التحقق من عملية التخطيط الاستراتيجي في انجلترا وقد قارنت الدراسة بين الأنموذج المعتمد في الجامعة الجديدة والممارسة الحقيقية وباستخدام مقابلات مستندة إلى الأنموذج مع ضرورة التوثيق الداخلي وبعد دراسة ومناقشة القضايا، كانت نتائج الدراسة أن الوعي برسالة المؤسسة كان ضعيفاً من خلال المشاركين في التخطيط الاستراتيجي كذلك التقويم لم يكن منطور وأن الرؤية لم تربط بين التخطيط الاستراتيجي وعملية التعليم الجامعي والنشاط العلمي والبحث. ومن توصيات الدراسة إيجاد طرق

تعزى إلى المسمى الوظيفي، وأوصى الباحث وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

وأجرى الحجار دراسة (2008) هدفت الدراسة إلى تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وعلى تفحص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وتقييم الحاجات ورؤية الجامعة وأهداف الجامعة واستراتيجيات تحقيق الأهداف والى التوصل إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على دراسة الواقع من خلال فحص الوثائق في الجامعات الفلسطينية وكذلك نتائج الدراسات السابقة وعلى المقابلات التي أجريت على عينة 22 مسؤول في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات الفلسطينية جامعة غزة، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر، جامعة أبوديس، جامعة النجاح بيرزيت تفتقد إلى الخطط الإستراتيجية وأن قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي ضعيفة. وأوصى الباحث باعتماد أنموذج للتخطيط الاستراتيجي يمكن أن تسير عليه الجامعات الفلسطينية وتحسن من عملية التخطيط بها.

أما دراسة ديراني، والخطيب (2011) هدفت إلى اقتراح أنموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الحكومية في الأردن، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع مجتمع الدراسة وعددهم (115) مديراً ومديرة في تربية عمان الأولى والثانية في عمان للعام الدراسي 2008/2007 وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: كانت درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء أنموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وأوصت الدراسة بتبني الانموذج الإداري المقترح، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول التفكير الاستراتيجي للمنظمات التربوية والتعليمية الأردنية.

وأجرى حلاوة وطه (2011) دراسة بهدف التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس. وقد أظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من

لأهداف عملية التخطيط وأنهم مسرورون بالمشاركة في التفكير الاستراتيجي حول مستقبل النظام التربوي في مديرياتهم وكذلك إنهم مستاءون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تسير دون نظام مراقبة ومتابعة وأوصت الدراسة بضرورة وجود حاجة إلى سياسة واضحة تمكن النظام من التعامل بشكل فعال مع التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية وضرورة الاهتمام بالقضايا البيئية وضرورة تبني أنظمة معلوماتية لمساعدة القيادات التربوية للنجاح في التخطيط الاستراتيجي.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: تناولت الدراسات السابقة أثر التخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي، والإبداع، والشعور بالأمان الوظيفي، والولاء التنظيمي، كما في دراسة (الحجار، 2008). والأدوات التي تم استخدامها متنوعة كالأستبانة، والمقابلات، والملاحظات، كما في دراسة (ديراني، والخطيب، 2011) ودراسة (ولكنز، 2006). أما هذه الدراسة فتلتقي مع الدراسات السابقة في رفع المستوى الإبداعي في المنظمات التربوية، والوزارات. وأداة الدراسة وهي الإستبانة. وتختلف عن الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة وبعتمادها المنهج المسحي الإرتباطي التطويري، وتتميز هذه الدراسة بأنها تربط بين الحاكمية والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.

الطريقة والإجراءات

تم استخدام منهج البحث المسحي التطويري لمعرفة واقع الحاكمية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة وعينها من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ممن يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك حسب الإحصائيات التي تم الحصول عليها من سجلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام 2014، وعددهم الكلي (186) موظفاً وموظفة، عدد الذكور (94) موظفاً، وعدد الإناث (92) موظفة، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي

العدد الكلي	الجنس	العدد	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
186	ذكور	94	23	43	28
	إناث	92	23	60	9

لرفع الوعي بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الانتماء للتخطيط وتوضيح قيمة التخطيط الاستراتيجي في النشاطات الأكاديمية. - دراسة وتنا نيمتيكول Wattananimitkul (2003) هدفت إلى زيادة عدد الجامعات ومراقبة الإدارة الناجحة للشركات التجارية والتي تنظر إلى تحليل SWOT والإدارة الإستراتيجية على نحو أنها أدوات ضرورية لتطوير وتنفيذ المهام وأن الجامعات بحاجة إلى مصدر موحد للتوجيه والإرشاد من أجل تلبية احتياجات الطلاب وإنتاج الإدارة الجيدة. ومن نتائج الدراسة أن الجامعات الداخلية والخارجية بحاجة أن تقدم ممارسات وتأثيرات مهمة حيث قام الباحث بتوليف مع عدد من المقالات والأبحاث المتعلقة باستخدام تحليل SWOT والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعنصر المحدد لبعثة الجامعة الذي ينطوي لتقديم مساهمات نحو بلوغ وظائفهم للبحث عن المعرفة وخلق ونشر المعرفة وتقديم خدمات وتنمية وتطور دور البعثات في الجامعة لأنها الطريق لتحقيق أهداف الجامعات وتنفيذ الخطط وتوفير التقييم.

-دراسة ولكنز Wilkins (2006) هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي؟
- 2- ما درجة فهم المشاركين في التخطيط الاستراتيجي لأهداف عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- 3- ما درجة فهم المشتركين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي؟
- 4- ما درجة فهم المشاركين في التخطيط الاستراتيجي عن كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية؟

استخدمت الدراسة المقابلات مع الفئة المستهدفة التي بلغ عددها 8 أفراد من مجتمع الدراسة المكون من 21 فرداً من القادة التربويين في الولاية ومراجعة الوثائق. تبين من نتائج الدراسة أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيها ويعتمد هذا التأثير على عدة مؤثرات أهمها حجم وتعقيدات النظام المقدم له الخدمة وسمعة النظام في المجتمع كما أن المشاركون عبروا بوضوح عن مدى فهمهم

عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة إذ تم توزيع الأداة على جميع موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة واقع ممارسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني للحاكمة للتخطيط الإستراتيجي. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة وقد استخدمت كأداة رئيسة نظراً لملائمتها لهذا النوع من الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات من قبل عينة الدراسة وتم بناء الأداة بالإعتماد على المصادر الآتية:

الإطلاع على الدراسات السابقة، والأدب التربوي ذات الصلة، والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة. الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالحاكمة بصورة عامة، وبالتخطيط الإستراتيجي بصورة خاصة، واستشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال من الجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والباحثين ومن ثم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

أولاً-تحديد الأبعاد الرئيسية على النحو التالي:

البعد الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي/ التخطيط للتخطيط. وعدد فقراته (14).

البعد الثاني: التحليل الإستراتيجي. وعدد فقراته (10).

البعد الثالث: الاتجاه الإستراتيجي (الفلسفة والرسالة والأهداف). وعدد فقراته (19).

البعد الرابع: الصياغة الإستراتيجية. وعدد فقراته (8).

البعد الخامس: التنفيذ الإستراتيجي. وعدد فقراته (12).

البعد السادس: المتابعة والضبط الإستراتيجي. وعدد فقراته (5).

البعد الخامس: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وعدد فقراته (6).

ثانياً- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

ثالثاً-إعداد الاستبانة في صورتها النهائية والتي اشتملت على (74) فقرة.

رابعاً-تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم مندرج خماسي لقياس درجة ممارسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني للتخطيط الإستراتيجي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لأوافق، لأوافق بشدة)، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

خامساً- تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم مندرج ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة ممارسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني للتخطيط الإستراتيجي (أوافق

بشدة(5)،أوافق (4)، محايد (3)، لأوافق (2)، لأوافق بشدة (1) درجة)، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالاً على مستوى من الممارسة "قليلة"، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالاً على مستوى من الممارسة "متوسطة" ومن (3.5-5) دالاً على مستوى من الممارسة "كبيرة".

صدق الأداة Validity

بغرض التحقق من صدق الأداة وملاءمة توزيع الفقرات على مجالات الدراسة، تم الاعتماد على:

صدق المحتوى (Content Validity):

تم عرض الاستبانة على مجموعة تتكون من (15) من المحكمين ممن يعتبرون خبراء في مجال الإدارة التربوية من الجامعات الرسمية، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في درجة انتماء الفقرة، ودقة الصياغة اللغوية، والتعديل المقترح، وتمت الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء مايلزم من حذف وتعديل، ونقل بعض العبارات من بعد لبعدها، وإضافة عبارات جديدة وفي ضوء المقترحات المقدمة خرجت الاستبانة في صورتها النهائية المكونة من 74 فقرة.

ثبات الأداة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات اداة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي من خلال تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وكانت النتائج كما هي في الجدول (2).

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما واقع الحاكمة والتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي والبحث العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال وللوقوف على واقع الحاكمة والتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات الافراد على أبعاد الدراسة ككل وأظهرت النتائج أن بعد التخطيط للتخطيط قد حصل على ادنى متوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.07)، وأعلى متوسط حسابي كان لبعده التنفيذ الإستراتيجي وبلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.04) والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (2)

قيم معامل كورنباخ ألفا لثبات أداة الدراسة حسب مجالاتها

أرقام الفقرات	البعد	المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي /معامل كرونباخالفا
14-1	الأول	التخطيط للتخطيط	14	0.803
24-15	الثاني	التحليل الاستراتيجي	10	0.788
43-25	الثالث	الاتجاه الاستراتيجي	19	0.940
51-44	الرابع	الصياغة الاستراتيجية	8	0.692
63-52	الخامس	التنفيذ الاستراتيجي	12	0.971
68-64	السادس	المتابعة والضبط الاستراتيجي	5	0.665
74-69	السابع	المعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	6	0.986

الجدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لكل بعد من أبعاد الدراسة

أرقام الفقرات	البعد	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
14-1	الأول	التخطيط للتخطيط	14	3.40	1.07	متوسطة
24-15	الثاني	التحليل الاستراتيجي	10	43.4	1.02	متوسطة
43-25	الثالث	الاتجاه الاستراتيجي	19	3.45	0.99	متوسطة
51-44	الرابع	الصياغة الاستراتيجية	8	3.46	1.03	متوسطة
63-52	الخامس	التنفيذ الاستراتيجي	12	3.53	1.04	كبيرة
68-64	السادس	المتابعة والضبط الاستراتيجي	5	3.52	1.04	كبيرة
74-69	السابع	المعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	6	3.42	1.11	متوسطة

الجدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابة الأفراد على فقرات الاستبانة ونتائج اختبارات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
62. كتابة الخطة الإستراتيجية بشكل واضح.	3.70	1.06	2.378	0.019
20. الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.61	1.01	1.352	0.178
67. اطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أول بأول.	3.61	1.11	1.196	0.233
13. الاتفاق على وضع خطة إستراتيجية للتعليم العالي.	3.60	1.04	1.195	0.234
55. تحديد المعلومات الأزمة لعملية التنفيذ.	3.59	.95	1.224	0.223
39. وضوح رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لدى الإدارة العليا.	3.58	.96	0.997	0.321
68. تطوير الخطة الإستراتيجية بشكل مستمر.	3.57	1.03	0.817	0.415
63. رفع تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة.	3.56	1.02	0.748	0.455
45. التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.54	.94	0.555	0.580
56. توفر أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	3.54	1.08	0.408	0.684
33. مساهمة العاملين في الوزارة بتوجيه العمل نحو الهدف المشترك.	3.53	.97	0.411	0.681

0.809	0.242	.99	3.52	23. وجود قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
0.832	0.213	.94	3.52	47. تحديد الأولويات الإستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للوزارة في البيئة المحيطة.
0.793	0.262	1.07	3.52	50. اختيار البدائل الإستراتيجية الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف.
0.793	0.262	1.07	3.52	71. صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.
0.434	- 0.784	.95	3.51	36. قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعمل وفق رؤية واضحة للحد من نقاط الضعف.
0.898	0.128	.94	3.51	64. تحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة.
0.910	0.113	1.07	3.51	65. اعتماد نظام رسمي موثق للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف..
0.968	- 0.040	1.00	3.50	41. تحقيق الوزارة للأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
0.936	- 0.081	.99	3.49	24. اتساق فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع فلسفة الدولة.
0.763	- 0.301	1.00	3.48	22. امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
0.767	- 0.296	.95	3.48	40. وضوح رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لدى جميع العاملين.
0.749	- 0.320	1.06	3.47	21. امتلاك المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
0.744	327.-	.98	3.47	25. اتساق رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع فلسفة الدولة.
0.733	- 0.341	1.06	3.47	35. تتناغم أهداف الأقسام والأفراد مع الأهداف العامة للوزارة.
0.732	- 0.343	1.05	3.47	42. وضع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدائل إستراتيجية مناسبة.
0.727	- 0.350	1.03	3.47	51. رسم خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تتسم بالمرونة.
0.588	- 0.543	.96	3.46	54. توصيف للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لضمان نجاح الخطة الإستراتيجية.
0.520	- 0.646	.99	3.45	26. تتناسب فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع معاييرها.
0.514	- 0.654	.98	3.45	28. حرص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على صياغة أهداف قابلة للقياس.
0.509	- 0.663	1.15	3.44	70. نقص خبرة الإدارة العليا في التعليم العالي والبحث العلمي بخطوات التخطيط الاستراتيجي.
0.399	845.-	1.04	3.43	27. تتناسب رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع معاييرها.
0.399	- 0.845	1.04	3.43	34. استخدام إستراتيجية العصف الذهني لتحسين الأداء في الوزارة.
0.867	0.168	1.08	3.43	37. قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعمل وفق رؤية واضحة لاستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
0.415	-	1.03	3.43	57. تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها

	0.817			الخطة.
0.338	- 0.962	1.04	3.42	66. تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ
0.288	- 1.065	1.02	3.41	58. توفير المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء تطبيق الخطة
0.235	- 1.191	1.01	3.40	8. تعزيز توجه العمل نحو الهدف المشترك.
0.205	- 1.273	1.07	3.40	18. دراسة القوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.223	- 1.224	.95	3.40	49. عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها.
0.255	- 1.143	1.16	3.40	71. صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.
0.212	- 1.252	1.09	3.39	17. تحليل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط الضعف فيها لعلاجها.
0.196	- 1.297	1.08	3.39	52. تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الإستراتيجية العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
0.155	- 1.430	.98	3.39	53. إعداد الخطط السنوية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية في أقسام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي..
0.194	- 1.304	1.02	3.39	60. وضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية وفق أسس علمية واقعية.
0.168	- 1.386	1.10	3.38	19. دراسة تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.149	- 1.450	1.05	3.38	32. وضع رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.
0.184	- 1.336	1.11	3.38	43. عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء.
0.167	- 1.388	1.15	3.37	3. وجود فريق للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
0.115	- 1.586	1.06	3.37	29. قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمراجعة الدورية لرسالتها.
0.119	- 1.567	1.05	3.37	48. انسجام استراتيجيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع المعايير العالمية.
0.128	- 1.531	1.08	3.37	59. وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية.
0.134	- 1.507	1.04	3.37	69. صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها الخطة الإستراتيجية.
0.136	- 1.498	1.10	3.37	74. صعوبة التوازن بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.
0.061	- 1.884	1.02	3.35	7. الاستعانة بخبراء للإستشارة أثناء تصميم الخطة الإستراتيجية.
0.108	- 1.615	1.14	3.35	30. قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمراجعة الدورية لأهدافها.
0.065	-	1.01	3.35	44. يتوصل فريق التخطيط الاستراتيجي إلى إجماع على الأهداف

	1.857			المقررة.
0.041	- 2.061	.92	3.35	46. التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية.
0.053	- 1.950	1.01	3.34	10. وضع إطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي.
0.039	- 2.084	.96	3.34	38. تضع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها ومتفق عليها من قبل الجميع في الوزارة.
0.072	- 1.812	1.15	3.33	14. تحليل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للبيئة الخارجية للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها لتلافيها.
0.050	- 1.974	1.14	3.32	16. تحليل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.
0.047	- 2.001	1.14	3.32	73. اعتبار الرؤية الإستراتيجية مجرد شعارات.
0.037	- 2.108	1.14	3.31	9. إتباع أساليب علمية لتوظيف الموارد المتاحة للوصول للأهداف المنشودة.
0.021	- 2.338	1.13	3.29	12. بناء ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
0.020	- 2.346	1.20	3.28	11. توزيع الأدوار على أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي.
0.009	- 2.660	1.11	3.27	6. الاهتمام بأراء العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.008	- 2.700	1.07	3.27	31. وضع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة.
0.003	- 2.987	1.14	3.22	61. مراجعة الخطه الإستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلاءم التغذية الراجعة.
0.002	- 3.140	1.15	3.21	1. وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
0.001	- 3.525	1.10	3.19	2. اهتمام التخطيط الاستراتيجي بتحديد التوجهات المستقبلية.
0.000	- 3.788	1.10	3.17	15. تحليل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.
0.000	- 3.800	1.22	3.13	5. مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.000	- 4.052	1.17	3.12	4. مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطه الإستراتيجية.

الجدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد الأول تبعاً لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.53	3.44	ذكر	الجنس
0.73	3.38	انثى	
0.71	3.41	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.58	3.42	بكالوريوس	
0.62	3.41	دراسات عليا	
0.63	3.48	اقل من خمس سنوات	الخبرة
0.63	3.22	(5-10)سنوات	
0.57	3.52	اكثر من 10 سنوات	

وكانت نتائج الدراسة تبعا لمتغيراتها وأبعادها وللكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين الاوساط الحسابية لتقديرات افراد العينة تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة) على أبعاد الدراسة وكانت النتائج كالاتي:

أولاً- البعد الأول (التخطيط للتخطيط): أظهرت النتائج وجود أثر دال احصائياً لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وعند اجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين مستويات الخبرة، فقد تبين الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الموظفين الذين خبرتهم (5-10) سنوات والموظفين الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات لصالح الموظفين الذين خبرتهم أكثر من عشرة سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الجنس والمؤهل العلمي والجدول (6) يبين ذلك.

وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وترواحت المتوسطات الحسابية بين (3.70- 3.12) أما الأنحرافات المعيارية فتراوحت بين (1.22-0.92). وكذلك نتائج اختبارات لفقرات الاستبانة بحسب تقديرات افراد العينة والدلالة الإحصائية لها.

السؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

تم الإجابة على السؤال الثاني وذلك للكشف عن الفروق بين المتوسطات لتقديرات افراد العينة على كل بعد من الابعاد السبعة باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (6)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية

للبعد الأول لدى أفراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	0.507	2	0.253	0.419	0.658
الخبرة	4.279	2	2.139	3.539	0.031
الجنس	0.253	1	0.253	0.418	0.519
الخطأ	90.680	150	0.605		
المجموع	95.719	156			

الجدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد الثاني تبعاً لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.68	3.42	ذكر	الجنس
0.86	3.39	انثى	
0.87	3.37	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.72	3.45	بكالوريوس	
0.73	3.36	دراسات عليا	الخبرة
0.76	3.45	أقل من خمس سنوات	
0.78	3.26	(5-10)سنوات	
0.73	3.50	أكثر من 10 سنوات	

وللكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني لمتغيرات الدراسة أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة والجدول (8) يبين ذلك.

ثانياً- البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، وكان أعلى متوسط حسابي للخبرة أكثر من 10 سنوات ويبلغ (3.50) وانحرافه المعياري (0.73) والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية

للبعد التحليل الاستراتيجي لدى افراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

الدالة الإحصائية α	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.723	0.126	0.074	1	0.074	الجنس
0.635	0.455	0.266	2	0.533	المؤهل العلمي
0.229	1.487	0.871	2	1.741	الخبرة
		0.585	150	87.810	الخطأ
			155	90.824	المجموع

الجدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد الثالث تبعاً لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.55	3.51	ذكر	الجنس
0.82	3.34	انثى	
0.76	3.48	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.65	3.40	بكالوريوس	
0.66	3.45	دراسات عليا	الخبرة
0.69	3.48	اقل من خمس سنوات	
0.72	3.25	(5-10)سنوات	
0.60	3.58	أكثر من 10 سنوات	

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية للبعد الاتجاه الاستراتيجي لدى افراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

الدلالة الإحصائية α	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.156	2.028	0.923	1	0.923	الجنس
0.850	0.163	0.074	2	0.149	المؤهل العلمي
0.067	2.759	1.255	2	2.511	الخبرة
		0.455	150	68.263	الخطأ
			155	71.846	المجموع

ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات الدراسة والجدول (10) يوضح ذلك.

رابعا- البعد الرابع: الصياغة الاستراتيجية تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة وكان أعلى متوسط حسابي (3.57) وانحرافه المعياري (0.71)، والجدول (11) يبين ذلك.

ثالثاً- البعد الثالث: الاتجاه الاستراتيجي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة وكان أعلى متوسط حسابي (3.51) وانحرافه المعياري (0.55) والجدول (9) يوضح ذلك. وللكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق

الجدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات افراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد الرابع تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.68	3.50	ذكر	الجنس
0.89	3.37	انثى	
0.85	3.42	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.75	3.49	بكالوريوس	
0.76	3.38	دراسات عليا	
0.85	3.52	اقل من خمس سنوات	الخبرة
0.72	3.22	(5-10) سنوات	
0.71	3.57	اكثر من 10 سنوات	

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية للبعد صياغة الاستراتيجية لدى افراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

الدلالة الإحصائية α	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.203	1.632	.967	1	.967	الجنس
.423	.866	.513	2	1.026	المؤهل العلمي
.053	3.005	1.781	2	3.562	الخبرة
		.593(a)	150	88.304	الخطأ
			155	92.859	المجموع

الجدول (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات افراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد الخامس تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.64	3.51	ذكر	الجنس
0.84	3.40	انثى	
79.	3.44	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.72	3.48	بكالوريوس	
0.70	3.45	دراسات عليا	
0.77	3.55	اقل من خمس سنوات	الخبرة
0.70	3.23	(10-5) سنوات	
0.67	3.57	اكثر من 10 سنوات	

النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية للخبرة لصالح تقديرات الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات، ومتوسط تقديرات الموظفين الذين تقديراتهم أقل من خمس سنوات لصالح اللذين خبراتهم اقل من 5 سنوات، وكذلك الى وجود فروق دالة إحصائية بين المستويين (5-10) سنوات واكثر من 10 سنوات لصالح الموظفين الذين خبراتهم أكثر من 10 سنوات. وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الأوساط الحسابية لتقديرات الموظفين على البعد الخامس تعزى الى الجنس والمؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (14).

وللكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات افراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات الدراسة، والجدول (12) يوضح ذلك.

خامسا - البعد الخامس: التنفيذ الاستراتيجي يتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة بحسب متغيرات الدراسة وكان أعلى متوسط حسابي (3.57) وانحرافه المعياري (0.67)، والجدول (13) يبين ذلك. وللكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات افراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة، أظهرت

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية للبعد تنفيذ الاستراتيجية لدى افراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

الدلالة الإحصائية α	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.363	0.832	0.437	1	0.437	الجنس
0.676	0.392	0.206	2	0.412	المؤهل العلمي
0.037	3.371	1.771	2	3.542	الخبرة
		0.525	150	78.281	الخطأ
			155	82.672	المجموع

الجدول (15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات افراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد السادس تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.82	3.49	ذكر	الجنس
0.85	3.57	انثى	
0.93	3.41	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.72	3.61	بكالوريوس	
0.91	3.48	دراسات عليا	الخبرة
0.83	3.57	اقل من خمس سنوات	
0.86	3.36	(5-10) سنوات	
0.79	3.62	اكثر من 10 سنوات	

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية

للبعد المتابعة والضبط الاستراتيجي لدى افراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

الدالة الإحصائية α	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.656	0.199	0.138	1	0.138	الجنس
0.400	0.922	0.638	2	1.276	المؤهل العلمي
0.213	1.562	1.081	2	2.163	الخبرة
		.692	150	103.132	الخطأ
			155	106.709	المجموع

والجدول (16) يوضح ذلك.

سابعاً - البعد السابع: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجيتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها، كما يظهر في الجدول (17).

سادساً - البعد السادس: المتابعة والضبط الاستراتيجي تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة بحسب متغيرات الدراسة ومستوياتها والجدول (15) يبين ذلك.

وللكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تبعا للمتغيرات

الجدول (17)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات افراد العينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على البعد السابع تبعا لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
0.86	3.38	ذكر	الجنس
0.86	3.43	انثى	
0.85	3.33	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.88	3.43	بكالوريوس	
0.84	3.43	دراسات عليا	الخبرة
0.87	3.55	اقل من خمس سنوات	
0.88	3.35	(5-10) سنوات	
0.79	3.26	اكثر من 10 سنوات	

الجدول (18)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية

للبعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى افراد عينة موظفي وزارة لتعليم العالي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

الدلالة الإحصائية α	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.708	.141	.104	1	.104	الجنس
.704	.352	.259	2	.518	المؤهل العلمي
.170	1.792	1.320	2	2.639	الخبرة
		.736	150	109.716	الخطأ
			155	112.977	المجموع

(1.04) وكانت درجة الممارسة كبيرة والفقرة التي تنص على: "الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي" حصلت على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كثرة تبادل الخبرات بين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والوزارات المماثلة في الدول العربية المجاورة، والدول المتقدمة في هذا المجال، وكذلك لربط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بشبكة الاتصال الدولية عبر الانترنت، بالإضافة إلى قيام الوزارة بتشجيع التوأمة مع الوزارات أخرى. أما الفقرة التي تنص على تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير بالإنجاز خلال عملية التنفيذ" حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة قليلة ويعزى ذلك للقوانين والتشريعات التي يغفل الكثير عن تطبيقها.

أما الصياغة الاستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة متوسطة والفقرة التي تنص على " التزام وزارة التعليم العالي بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها" حصلت على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، ويعزى ذلك إلى ارتباط وزارة التعليم العالي بوزارة المالية، والفقرة التي تنص على " التزام وزارة التعليم العالي بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي ويعزى ذلك إلى ارتباطها كذلك بالموازنة العامة، والدعم المتواصل لموازنة الوزارات المختلفة من قبل الحكومة.

وجاء في المرتبة الرابعة الاتجاه الاستراتيجي وحصل على متوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة متوسطة والفقرة التي تنص على "وضوح رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لدى الإدارة العليا" حصلت على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين الاوساط الحسابية لتقديرات افراد العينة على فقرات البعد السابع تبعا لمتغيرات الدراسة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين تبعا لمتغيرات الدراسة والجدول (18) يوضح ذلك.

مناقشة النتائج والتوصيات

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: "مواقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والبحث العلمي؟" أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التنفيذ الاستراتيجي قد حصل على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (1.04) وكانت درجة الممارسة كبيرة والفقرة التي تنص على: "كتابة الخطة الإستراتيجية بشكل واضح"، حصلت على أعلى متوسط حسابي ويمكن تفسير هذه النتيجة حتى يتمكن جميع العاملين من الإطلاع على الخطة الإستراتيجية، ومشاركة جميع الأطراف ذات الإهتمام (وزير التعليم العالي والبحث العلمي والبحث العلمي، جميع العاملين الذين لهم علاقة باتخاذ القرار، وأصحاب المصالح) والفقرة التي تنص على "مراجعة الخطة الاستراتيجية النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية الراجعة" حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة قليلة ويعزى ذلك إلى عدم وجود ثقافة لدى العاملين للاهتمام بالتغذية الراجعة وعدم وجود أدوات لرصد التغذية الراجعة.

وجاء في الترتيب الثاني بعد المتابعة والضبط الاستراتيجي وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري

المؤسسة. والفقرة التي تنص على "مشاركة جميع أقسام الوزارة في رسم الخطة الاستراتيجية" حصلت على أدنى متوسط حسابي ويفسر ذلك باعتبار رسم الخطة من مهام القيادات العليا فقط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل في كل من الأبعاد الآتية: التحليل الاستراتيجي، والاتجاه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، والمتابعة والضبط الاستراتيجي، ومعوقات التطبيق الاستراتيجي، أما لبعده التخطيط للتخطيط فقد تبين وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعند إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين مستويات الخبرة، فقد تبين الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذين خبرتهم (5-10) سنوات والموظفين الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات لصالح الموظفين الذين خبرتهم أكثر من عشرة سنوات، ولبعد التنفيذ الاستراتيجي فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعند إجراء اختبار المقارنات البعدية شافية تبين وجود فروق داله إحصائياً بين متوسط تقديرات الموظفين الذين خبراتهم (5-10) سنوات ومتوسط تقديرات الموظفين الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات لصالح اللذين خبراتهم أقل من 5 سنوات، وكذلك الى وجود فروق داله إحصائياً بين المستويين (5-10) سنوات واكثر من 10سنوات لصالح الموظفين الذين خبراتهم أكثر من 10 سنوات، ويعزى ذلك إلى دافعية العاملين في السنين الأولى من خدمتهم، وبعد عشر سنوات يشاركون في التخطيط نتيجة لاستلامهم وظائف قيادية أعلى.

وتلتقي هذه النتائج مع كل من دراسة وتنانيمتيكول (2003) من حيث أهمية تحليل البيئة الخارجية، ودراسة ناصر الدين (2012) لمتغير الخبرة في تطبيق الحاكمية والتي أهمها التخطيط الاستراتيجي، ودراسة ديراني، والخطيب وخليف (2011) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل، ودراسة الحوسني (2005). ولم تلتقي مع نتائج دراسة ويلكنز (2006) وبيدكوك (2001) فيما يخص الرسالة والرؤية. التوصيات:

إلى أهمية الرسالة ودورها في تدعيم هوية المؤسسة أو طبيعتها، وارتباطاتها بالمؤسسة وارتباط النتائج المالية والمادية فيها. والفقرة التي تنص على "وضع وزارة التعليم العالي أهدافها بعد مناقشتها مع العاملين في الوزارة" أدنى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المسؤولين في الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يقتصرون المشاركة فقط على من هم يحملون الدرجة الخاصة والأولى نظراً لخبرتهم في هذا المجال لقناعتهم أنهم الأقدر على القيام بهذه المهمة.

أما التحليل الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الخامسة وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة متوسطة والفقرة التي تنص على "الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي" حصلت على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك حتى يتم حل المشكلات التي تواجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. والفقرة التي تنص على "تحليل وزارة التعليم العالي للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة متوسطة ويمكن أن يفسر ذلك بقلّة خبرة العاملين بالأدوات اللازمة للتحليل الاستراتيجي.

وجاء في المرتبة السادسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (1.11) وبدرجة ممارسة متوسطة، والفقرة التي تنص على "صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة كبيرة، ويعزى ذلك إلى الهجرات القسرية التي يتعرض لها الأردن. والفقرة التي تنص على "اعتبار الرؤية الاستراتيجية مجرد شعارات" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي ويعزى ذلك إلى قناعة العاملين بأن الرؤية هي مسار يحدد اتجاه المؤسسة ككل لتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

أما التخطيط للتخطيط فقد جاء في المرتبة السابعة وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة ممارسة متوسطة، والفقرة التي تنص على "الاتفاق على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي" على أعلى متوسط حسابي ويمكن تفسير ذلك إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، ويساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه

- اعطاء دورات تدريبية متخصصة في الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الادارية الثلاثة للمسؤولين عن وضع الخطط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- اعطاء اولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمعرفة الانحرافات من اجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسارات هذه الخطط.
- الاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الاستراتيجية من خلال اعطاء حوافز للاداء الجيد ومعاقبة الاداء السيء وعدم الاقتصار على وضع خطط استراتيجية ممتازة.
- إعداد دليل ارشادي للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليكون مرشداً للعاملين فيها ليكون لهم لغة واحدة يعملون بها.

لترسيخ الحوكمة للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي اذ يمثل بجميع أبعاده جزء مهم منها على الوزارة أن تقوم بالآتي:

ضرورة نشر ثقافة الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي بين موظفي وزارة التعليم العالي من خلال عقد محاضرات وتوزيع منشورات تحثهم على الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي.

على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضاً يجب أن يشار كيفية صياغة أهداف الوزارة الاستراتيجية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها وذلك لتنمية المسؤولة الذاتية لديهم. اشراك كل المستويات في وزارة التعليم العالي في لجان الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في وزارة التعليم العالي.

المصادر والمراجع

- الاختر، محمد بن عبد الحليم. (1426هـ). مكاسب التخطيط الاستراتيجي، الرياض، وزارة التربية والتعليم السعودية، الإدارة العامة للتخطيط.
- بزاوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار. (2011). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-2011/10/4.
- الحجار، راند. (2008). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية 24-27 فبراير 2008 م.
- حسين، حسن. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، ص 160-210، الجمعية العلمية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: مصر.
- حلاوة، جمال وطه، نداء. (2011). "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، القدس، فلسطين: دار العلوم التنموية.
- الحوسني، محمد. (2009). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسات العلوم التربوية، مجلد 36، ص 227 - 245.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر". مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الاسكندرية.
- ديراني، والخطيب، والخطيب. (2011). أ نموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. دراسات العلوم التربوية مجلد 38 ملحق 2 ص 480-503.
- السباعي، محمد مصطفى. (2003). تطور الفكر الإداري، غزة ، فلسطين.
- السلمي، علي. (2001). خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
- السلمي، مصطفى. (2003). مفاهيم الإدارة المعاصرة - التخطيط الاستراتيجي. ط1. ملتقى الإدارة العليا. الرياض، السعودية.
- الطائي، علي وحمد، علاء. (2010). "أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25) 41-68.
- العبيسي، محمد. (2004). بناء دليل تربوي للتخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية: عمان- الأردن. عريفج، سامي. (2001): الجامعة والبحث العلمي. عمان: دار الفكر.
- عوض، محمد أحمد. (2000). الإدارة الإستراتيجية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- غنوم، أحمد. (2009). دور التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ندوة في مجلة تربيتنا، جامعة الملك خالد: السعودية .
- اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر: عمان
- ماهر، أحمد. (1999). الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر.
- المرسي، (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). "إطار نظري مقترح لحوكمة

- (20/10/2008), P: 04.
- Gibbons, Patrick and O'Connor, Tony (2009). Influences on Strategic Planning Processes among Irish Smes, (2005). Journal of Small Business Management, 43, (2): 170-186 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1506823>. Date posted: November 17.
- Lee, Lung-Sheng and Land, Ming H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission, Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin, China). 9 pp.
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization, Societies and Education, 8 (4): 477-495.
- Wattananimitkul, W. (2003). Revisiting the missions and educational strategic management of universities in Thailand, <http://www.wirkdedreform.com/intercon2121wannarat.pdf>.
- Wilkins, J. (2006). Participant perception of strategic planning in an urban school district: A case study EdD <http://www.umi.com/dissertations/fullecit/3216275>.
- الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها" www.meu.edu.jo تم الدخول بتاريخ 2016/2/2
- المراجع الأجنبية
- Alamgir, M. (2007). «Corporate Governance: A Risk Perspective», paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A Conference Organized By The Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, Cairo, P: 03.
- Corcoran and Suzanne. (2004). Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities' Review, 46 (2) p30-37.
- Pidcock, S. (2001). Strategic planning in anew university «Journal of further and higher education» 25:1.
- Jan Cattrysse, (2008). «Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditors», Roularta Media Group, [on line], Available at www.papers.ssrn.com.

Governance and the Reality of the Strategic Planning Of Higher Education in Jordan

*Hanan S. Obaid, Raida Al-Kassar, Atallah Al - Ruwaili **

ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of governance for strategic planning in the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Jordan may be a community study of all the Jordanian Ministry of Higher Education departments in the year 2013/2014 and the study sample consisted of 186 employees are involved in the planning and decision-making and to achieve the goal of the study has been cleared the theoretical literature and previous studies and the development of a questionnaire to measure actually planning in the Ministry of Higher Education, and to detect the degree of desire to exercise all stages of strategic planning and practice consisted resolution of (74) paragraph summed up the reality of the plan are available in the Ministry of Higher Education and the challenges it faces. It was the use of averages, standard deviations, to know the reality schematic in the Ministry of Higher Education and the degree of desire to exercise stages.

It turns out that the Ministry of Higher Education adopt the operational plan and a long-term plan and the Strategic Plan As the well-informed and to participate put the plan were: the top leaders in the ministry.

The study results showed that the Ministry of Higher Education and Scientific Research to analyse the external environment to identify the different variables that can affect them in the future, it must also be involved in the drafting of the ministry's strategic objectives of all parties responsible for the realization and to the development of responsible self they have, and to get to governance in the strategic planning. in the ministry.

The need to train employees on strategic planning skills, how to prepare strategic plans and follow-up because of its impact on the performance of employees to gain access to the achievement of general and specific objectives.

And recommendations of the study need to provide an integrated system of governance in higher education and scientific research Jordanian institutions, in order to ensure transparency, accountability, and institutional participation of all parties, in accordance with the legislative reference governing the work, and public and private universities are establishing a culture of governance and thus published by the community through their practices and their effect on all parties.

Keywords: Governance, Strategic planning.

* School of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan. Received on 08/05/2016 and Accepted for Publication on 22/01/2016.