

2018

Strategic planning in private universities to achieve competitive advantage and its relationship to community development

Maen Iesrah

Jarash university, Jordan, Maen_iesrah@hotmail.com

Jomah Al Kasbe

Jarash university, Jordan, JomahKasbe@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Iesrah, Maen and Al Kasbe, Jomah (2018) "Strategic planning in private universities to achieve competitive advantage and its relationship to community development," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 19 : Iss. 1 , Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol19/iss1/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

Strategic planning in private universities to achieve competitive advantage and its relationship to community development

Cover Page Footnote

أستاذ الإدارة التربوية المشارك- جامعة جرش-كلية العلوم التربوية . أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة جرش-
كلية العلوم التربوية

التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع

Strategic planning in private universities to achieve competitive advantage and its relationship to community development

جمعه الكبيسي**

معن محمود عياصره*

الملخص

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية، وتنمية المجتمع. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتيين الاولى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، والثانية لتنمية المجتمع، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. تكونت عينة الدراسة من (100) قيادي من القيادات الجامعية الاكاديمية والإدارية التي تعمل في الجامعات الأردنية الخاصة (رؤساء الجامعات الخاصة، وعمداء الكليات، والإداريين) للعام الدراسي (2016/2015). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ودوره في تنمية المجتمع جاء بمستوى متوسط، وأظهرت وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول لدور التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير الوظيفة لصالح عمداء الكليات وعدم يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وتنمية المجتمع.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الخاصة، الميزة التنافسية، تنمية

المجتمع

البحث مدعوم من قبل عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة جرش

* أستاذ الإدارة التربوية المشارك- جامعة جرش- كلية العلوم التربوية .

** أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة جرش- كلية العلوم التربوية .

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning for private universities in achieving competitive advantage, and its relationship to community development. The study instrument consisted of two areas of strategic planning and competitive advantage, strategic planning and community development were adopted. The study sample consisted of (100) leaders from the academic and administrative university leaders who were working in the Jordanian public / private universities (presidents of private universities, deans, and administrators) in the academic year (2015/2016). The main results of the study were that: the role of strategic planning in the private universities in achieving the competitive advantage and Community Development, was average level; and very close to the high level, there were no statistically significant differences in the study sample on the Strategic Planning estimates of private universities to achieve a competitive advantage and its relationship to the development of society due to due to years of service. While there were significant differences in the study sample on the strategic planning in private universities to achieve competitive advantage and its relationship to community development attributed to the variable position in favor of college dean's estimates differences.

Key words: strategic planning, private universities, competitive advantage, community development.

* This research was supported by the Deanship of scientrtis Research and studies of the University of jarash

المقدمة:

يتميز عصرنا الراهن بأنه عصر العولمة والأسواق المفتوحة، والمنافسة الحادة لتحقيق المكاسب والسيطرة على الأسواق ولا يقتصر التنافس على ميدان التجارة والصناعة والخدمات العامة بل تعداه إلى ميدان صناعة العلم والمعرفة مجسدا في الجامعات الخاصة، حيث أن أسواق المنافسة باتت مفتوحة لها لتحقيق منافسة فيما بينها، ويتعداه إلى منافسة الجامعات الحكومية الرسمية.

إن ميدان المنافسة في قطاع الجامعات معقد وواسع ويصعب تحقيق نتائج واضحة ومميزة وسريعة فيه قبل مرور العديد من السنوات وربما العديد من العقود، لتترك هذه الجامعة الخاصة أو تلك بصماتها من خلال خرجها في سوق العمل، وبالتالي يدرك العملاء والمستفيدون والزبائن وهم (الطلبة، وأولياء أمورهم، وسوق العمل) أن خريجي هذه الجامعة موضع ثقة وعلى مستوى من العلم والكفاءة والقبول. من هنا ندرك أن المنافسة الجادة والناجحة لا يمكن تحقيقها للجامعات إلا عبر التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى يتم خلاله توزيع سنوات الخطة الاستراتيجية إلى مراحل وحلقات متكاملة ومتربطة.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة مقدرتها التنافسية وتطوير أدائها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها بالمنافس (زعيبي، 2014).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية ذهنية بالدرجة الأولى ومنفتحة ومستمرة وذات افاق تصورية للمستقبل لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى وصياغة الاستراتيجيات المناسبة واختيار الاستراتيجية الأفضل في ظل رسالة المنظمة وغاياتها المحددة والواضحة، ومن ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق، بناء على دراسة وتحليل دقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بمساعدة نظام للمعلومات الاستراتيجية، ويمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، يتركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل، والإعداد له، بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الاجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المنظمة، وتطوير الميزة التنافسية وإيجاد مستقبل أفضل للمنظمة (التلباني واخرين، 2012، 214).

وتعد الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من مقدرة المنظمة

على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو المقدره على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس والمرسي، 2002، 12).

وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية، لكن الواقع العملي أظهر أن الاستراتيجيات البديهية التقليدية، لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظمتهم في بيئة سريعة التغيير والمساعدة في إيجاد مستقبل أفضل (جرار، 2004، 88).

وإذا كان البقاء والاستمرارية والربحية تمثل أهداف رئيسة لأي منظمة فان وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وممارسه بوعي سيكون ضمانة أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو (النجار، 2001، 3).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وأخرى الميزة التنافسية والقليل التي تناولت العلاقة بينهما وهناك قلة في الدراسات التي تناول التخطيط الاستراتيجي وعلاقة كميّة تنافسية في الجامعات.

فقد أجرت زعيبي (2014) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة في الجزائر نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

أجري العتيبي (2012) دراسة هدفت التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت الدراسة إلى: إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي اولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر. وتدرک إدارة المؤسسة أهمية دور الجودة في دعم استراتيجية

المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، أن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف.

كما اجرت التلبياني واخرون (2012) دراسة هدفت التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وهي (رسالة، أهداف رئيسة، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة

في حين أجري الدجني. (2011) دراسة هدفت بيان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. ووجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

و أجرى ديفو (Defifo,2008) دراسة هدفت إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه عميد الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل مستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

كذلك أجرى الشويخ (2007) دراسة هدفت التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن لدى إدارة الكلية فهماً واضحاً وقناعةً بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية. ولدى الكليات خططا قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات

واضحة، وتشارك وتطلع ادارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية.وتعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية، وتوجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى. ويتوافر في الكليات التقنية كفاءات علمية تقنية وإدارية، لديها معرفة وقادرة على التخطيط الاستراتيجي، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات، وتقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.

وأجري الدجني (2007) دراسة هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. وعدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج.

وأجرى وركولا (Werkolla,2007) دراسة هدفت إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من (15) عميدا قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية. وإن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

نلاحظ ان الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي تمايزت من حيث تناولها مجتمعات متباينة وكانت قليلة في المجتمعات التعليمية كالجامعات والمدارس، من حيث أهمية التخطيط كميزة تنافسية، وكانت ظاهرة في مجتمعات إدارة الاعمال. وهذا ما ميز الدراسة افي تناوله لأهمية التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية في الجامعات الخاصة الاردنية.

مشكلة الدراسة: الجامعات الخاصة هي عبارة عن شركات ومشاريع تجارية تسعى لتحقيق أعلى ربحية، من خلال تحقيق التوازن بين الربح والجودة، والمنافسة للحصول على حصة عالية من الزبائن الذين يقبلون على (العلم والمعرفة والاعداد العلمي) وذلك، فأن السبيل المضمون لتحقيق مثل هكذا هدف يتمثل بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد

لتحقيق الميزة التنافسية وكسب السباق للسيطرة على نصيب وافر من القبول والزبائن. لذا، فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي إذا ما تم اعتماده من قبل الجامعات الأردنية الخاصة لتحقيق ميزة تنافسية بما ينعكس مباشرة على جهودها في تنمية المجتمع.

أسئلة الدراسة: تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية؟
- 2 - ما دور التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تنمية المجتمع؟
- 3 - هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع؟
- 4 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) في تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات وتنمية المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخبرة، الوظيفة؟

اهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- 1 - تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع.
- 2 - الكشف عن العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات وتنمية المجتمع.
- 3 - الكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات وتنمية المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخبرة، الوظيفة.

أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- أظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع ولتحقيق الفاعلية والاستمرارية.
- من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في الجامعات الخاصة، وصناع القرار من رؤساء جامعات وعمداء الكليات والقادة الإداريين، بحيث يتم التركيز على التخطيط الاستراتيجي أكثر.
- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمحددات التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع.
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2016/2015.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في الجامعات الخاصة في الاردن.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على القيادات الجامعية الاكاديمية والإدارية التي تعمل في الجامعات الأردنية الأهلية/الخاصة وهم: رؤساء الجامعات الخاصة، وعمداء الكليات، والمديرون الإداريون.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛ للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات“ (حسين، 2002، 170).
- **ويعرف التخطيط الاستراتيجي اجرائياً بأنه:** تصور مستقبلي يقوم على أسس علمية صحيحة، يستلهم خبرات الماضي وتجاربه في إدارة الجامعات الخاصة وينطلق من الواقع، وذلك لتحليل (بيئة الجامعة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات والتهديدات ووضع الاستراتيجيات المناسبة للقضايا الاستراتيجية الهامة وذلك للانتقال بالجامعة من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مطلوب، لكي تستطيع المنافسة والاستمرار.
- **الميزة التنافسية هي:** المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، 104).
- **الجامعة الخاصة:** هي إحدى المؤسسات الخاصة أو التنظيمات الاجتماعية التي تسهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة ولها وظائف متعددة تتمثل في العملية التعليمية وزيادة المعرفة.

- تنمية المجتمع تعرف بأنها: « العمليات التي توحد فيها الجهود الشعبية مع السلطات الحكومية تحسينا لأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات، وتحقيقا لتكافؤ هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة، وتمكينها لها من الإسهام الكامل في التقدم القومي » (صابر، د.ت، 116).
- إجراءات الدراسة: يتضمن هذا الجزء عرضا لإجراءات الدراسة ابتداء من منهج الدراسة ومجتمعها، واختيار العينة، وكيفية بناء اداتها وتحقيق الصدق والثبات لها، واهم الوسائل الإحصائية التي استخدمت في اجراءاتها وفي تحليل النتائج.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذا العلاقة الارتباطية لتحقيق أهدافه، وهو يستجيب لمتطلبات الدراسة وغاياتها، ويرتكز هذا الأسلوب على الدراسة الميدانية من خلال بناء او تطوير أداة تتعدى وصف الظاهرة موضوع البحث إلى التحليل والتفسير، واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة لها.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية التي تعمل في الجامعات الأردنية الخاصة وهم: رؤساء الجامعات الخاصة، وعمداء الكليات، والمديرون الإداريون والجدول (1) يوضح ذلك

الجدول (1)

مجتمع الدراسة رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والاداريين

| النسبة المئوية | العدد | المركز |
|----------------|-------|--------------------|
| 7% | 16 | رؤساء الجامعات |
| 58% | 132 | عمداء الكليات |
| 35% | 80 | المديرون الإداريون |
| 100% | 228 | المجموع |

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (100) قيادي من القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية التي تعمل في الجامعات الأردنية الخاصة (رؤساء الجامعات الخاصة، وعمداء الكليات، والإداريين) وبنسبة (44%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين خصائص عينة الدراسة وفقا للوظيفة.

الجدول (2)

خصائص عينة الدراسة وفقا للوظيفة.

| النسبة المئوية من العينة | العدد | الوظيفة |
|--------------------------|-------|------------|
| 8% | 8 | رئيس جامعة |
| 48% | 48 | عميد كلية |
| 44% | 44 | مدير اداري |
| 100% | 100 | المجموع |

أداة الدراسة: تتباين أدوات الدراسات تبعا لطبيعة الدراسة وأهدافه، كي تحقق ادق النتائج، لذا في ضوء ذلك تتحدد أداة الدراسة لتكون الأنسب والأكثر توافقا (كريم، 1987، 12)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات اللازمة للتعرف على واقع موضوع الدراسة.

وتم اعتماد خطوات التالية لبناء وتطوير أداة الدراسة أهمها:

- اجراء عدد من المقابلات والحوارات مع بعض الأساتذة المتخصصين والخبراء ذوي الصلة بموضوع الدراسة.
- الاطلاع على الدراسات والمصادر والادبيات في الإدارة التربوية وإدارة الاعمال وكتب الاقتصاد، مثل دراسة التلباني واخرون (2012)، ودراسة ديفو (2008, Defifo).
- واستنادا للخبرة الشخصية للباحثين، تم بناء العديد من الفقرات بلغت (65) فقرة، شكلت الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق الأداة: ولكي يتحقق للأداة صدقها وصلاحية تطبيقها، جرى عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين (12) محكما، لتحقيق صدق المحتوى، ويقصد به أن تكون الأداة تقيس السمة او الاتجاه أو الاستعداد الذي وضعت لقياسه. (فيصل، 1996، 22)، وفي ضوء ملاحظة الخبراء واقتراحاتهم بالحذف والتعديل والاضافة، واستنادا لنسبة اتفاق قدرها (80%) فأعلى تم اعتمادها لأراء المحكمين، استقر عدد فقرات الاستبانة على (44) فقرة موزعة الى مجالين، التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، وعلاقتها بتنمية المجتمع .

ثبات الأداة: لتحقيق من ثبات الأداة تم استخدام الاتساق الداخلي حسب معادلة الفا كرونباخ الفا والجدول (3) يبين قيم الاتساق الداخلي.

جدول (3)

معامل الثبات باستخدام معادلة كرومباخ الفا

| المجال | عدد الفقرات | معامل الاتساق |
|---------------|-------------|---------------|
| المجال الاول | 27 | 0,856 |
| المجال الثاني | 17 | 0,847 |

وباستكمال عمليتي الصدق والثبات، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث بصيغتها النهائية ملحق (1).

تطبيق الأداة: جرى تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول 2016/2015 واستغرق التطبيق ثلاثة أسابيع، وتم الاستعانة بطلبة الدراسات العليا، وتم توزيع (110) استبانة على قيادات الجامعات الاهلية الخاصة الاكاديمية والإدارية، وبفضل المتابعة الجادة، تمكن استعادة (100) استبانة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

المعالجة الإحصائية وإجراءات التصحيح: لغرض اعتماد معايير محددة في التعامل مع نتائج الدراسة، فقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي، وذلك بتخصيص (5 درجات موافق بدرجة كبيرة جدا) و (4 درجات، موافق بدرجة كبيرة) و (درجات 3، موافق بدرجة متوسطة) و (درجات 2، موافق بدرجة قليلة) و (1 درجة، موافق بدرجة قليلة جدا)، لتحقيق قدرة أكبر في التعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي الى ثلاثي وفقا للمعادلة الآتية: القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل ÷ عدد المستويات = $5 - 1 = 4$ وبذلك تكون الإجابة على النحو التالي: (من 1 الى 2,33) متدنية، (من 2,34 الى 3,67) متوسطة، (من 3,68 الى 5) مرتفعة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها»

ما دور التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، وللمقياس ككل وكما هو موضح في الجدول (4).

الجدول رقم (4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية مع الترتيب

| رقم الفقرة | الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية (%) |
|------------|---------|--|-----------------|-------------------|---------------------|
| 25 | 1 | يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة وموثوقيتها لدى المتعاملين معها. | 4.00 | .853 | 80% |
| 6 | 2 | تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر لكسب الميزة التنافسية. | 3.96 | 1.004 | 79,2% |
| 23 | 3 | تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي | 3.92 | .748 | 78.4% |
| 24 | 3 | تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية | 3.92 | .800 | 78.4% |
| 5 | 5 | تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع فلسفتها | 3.88 | 1.076 | 77.6% |
| 7 | 5 | تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعة من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها لكسب الميزة التنافسية. | 3.88 | 1.113 | 77.6% |
| 26 | 7 | تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية. | 3.80 | 1.101 | 76% |
| 3 | 8 | تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد فلسفة الجامعة ورسالتها. | 3.76 | .955 | 75.2% |
| 10 | 8 | تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية. | 3.76 | 1.074 | 75.2% |
| 22 | 10 | تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي | 3.76 | 1.182 | 75.2% |
| 4 | 11 | تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي في توافق فلسفة الجامعة مع القيم المجتمعية. | 3.68 | 1.091 | 73.6% |
| 15 | 12 | يتناول التخطيط الاستراتيجي جميع المجالات في تطوير العمل بالجامعة لضمان تحقيق الميزة التنافسية. | 3.60 | 1.137 | 72% |
| 27 | 12 | تقوم الجامعة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء | 3.60 | 1.172 | 72% |

| | | | | | |
|--------|-------|-------|--|----|----|
| 70.4% | .948 | 3.52 | تستند الجامعة في تخطيطها الاستراتيجي على منظومة القيم والثقة كموجهات سلوكية لتحقيق الميزة التنافسية | 14 | 13 |
| 70.4% | .990 | 3.52 | يؤكد التخطيط الاستراتيجي على اعتماد خطوات تدريجية ومتزايدة ومتكاملة لتحقيق الميزة التنافسية. | 14 | 18 |
| 70.4% | 1.068 | 3.52 | يهتم التخطيط الاستراتيجي بأعداد برامج تدريبيه تطويرية مستمرة للعاملين لمواكبة التطورات لتحقيق الميزة التنافسية. | 14 | 19 |
| 69.6% | .858 | 3.48 | توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية. | 17 | 8 |
| 69.6% | 1.068 | 3.48 | يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق النمو والنضج والتجديد لتحقيق التميز في المنافسة. | 17 | 20 |
| 68.8% | 1.140 | 3.44 | تعتمد الجامعات الخاصة رؤية ورسالة واهداف واضحة في تخطيطها الاستراتيجي بعيد المدى | 19 | 2 |
| 68% | 1.025 | 3.40 | تمتلك الجامعة مصادر معلومات دقيقة وحديثة وكافية لأعداد خططها وبرامجها المستقبلية | 20 | 9 |
| 68% | 1.064 | 3.40 | يحدد التخطيط الاستراتيجي مهام ومسؤوليات كل دائرة وقسم وموظف لضمان النجاح في المنافسة. | 20 | 17 |
| 67.2% | 1.097 | 3.36 | يركز التخطيط الاستراتيجي على اختيار أفضل الكفاءات لقيادة الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية. | 22 | 14 |
| 67.2% | 1.133 | 3.36 | تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عملياتها وتحسين الجودة الداخلية | 22 | 21 |
| 66.4% | 1.053 | 3.32 | تعتمد الجامعات الخاصة التخطيط الاستراتيجي لكسب الميزة التنافسية | 24 | 1 |
| 66.4% | 1.053 | 3.32 | تستخدم الجامعة مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية. | 24 | 11 |
| 66.4% | 1.014 | 3.32 | تستخدم الإدارة نتائج التقييم في تطوير التخطيط لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية. | 24 | 12 |
| 65.6% | 1.045 | 3.28 | يضع التخطيط الاستراتيجي وصفا دقيقا لكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة لأشغالها لضمان الفوز بالمنافسة. | 26 | 16 |
| 72.02% | .822 | 3.601 | الميزة التنافسية ككل | | |

بالإشارة الى الجدول (4) يتضح ان النتيجة العامة (الكلية) لهذا السؤال كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.601) ووزن مئوي (72.02%) وهي نتيجة بمستوى متوسط، وهي تعبر عن وجود دور متوسط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الاردنية الخاصة، وقريب جدا من المرتفع وذلك لكون التخطيط الاستراتيجي يمنح الجامعة الخاصة مستوى عالٍ من الموثوقية والاستمرار لمدى بعيد في استقرار مسيرتها وصعود تطورها بفضل الرؤيا المستقبلية للبرامج والمشاريع الكبيرة التي تخطط لتحقيقها في إطار استراتيجي طويل الأمد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشويخ (2007) حيث بينت أن لدى إدارة كلية التعليم التقني في محافظة غزة فهماً واضحاً وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.

على مستوى فقرات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية:

ولتوضيح المزيد من العلاقة سوف نعرض ونناقش نتائج الفقرات الخمس التي حصلت على أعلى النتائج وعلى آخر فقرتين وهي كما يبين الجدول رقم (4):
الفقرة التي حصلت على الترتيب الأول كانت الفقرة رقم (25) والتي نصها « يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الجامعة وموثوقيتها لدى المتعاملين معها» بمتوسط حسابي (4.00) ووزن مئوي (80%) وبمستوى مرتفع وهذا يعزز النتيجة العامة الكلية التي تقترب جدا من المرتفع ويدعمها، ويؤكد ان التخطيط الاستراتيجي من شأنه ان يرفع مكانة الجامعة بين اوساط زبائنها، وبالتالي تكسب المزيد من العملاء وهم (الطلبة، وأولياء الأمور) وهذا ما تسعى اليه الجامعات الخاصة في الميزة التنافسية.

الفقرة التي حصلت على الترتيب الثاني كانت الفقرة رقم (6) والتي نصها « تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر لكسب الميزة التنافسية» بمتوسط حسابي (3.96) ووزن مئوي (79.2%) وهذه نتيجة مرتفعة، وهذا يدل على دور كبير للتخطيط الاستراتيجي، ذلك ان عينة الدراسة من قيادات الجامعات الخاصة يدركون جيدا، ان لا فرصة لهم في سوق المنافسة الا باعتماد التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لضمان التفوق، وأن التخطيط الاستراتيجي يزود الجامعة ببوصلة لتحديد الاتجاه الصائب والمستقبلي لها، ويجنبها ضياع الجهد والوقت والمال، وبنفس الوقت تقدم من خلاله برهاناً لزبائنها انها في تطور مستمر.

حلت في الترتيب الثالث فقرتان، وهما الفقرة رقم (23) والتي نصها « تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي» بمتوسط حسابي (3.92) ووزن مئوي (78.4%) وهي نتيجة مرتفعة أيضاً، وقد تعزى الى استيعاب عينة الدراسة للأهمية الكبرى التي يحتلها التعاون والعمل الجماعي لنجاح التخطيط الاستراتيجي، فبدون التعاون وحشد الإمكانيات البشرية والمادية واستثمار الفرص المتاحة بجهد تعاوني لن يتحقق النجاح في ترجمة التخطيط الاستراتيجي الى واقع ملموس، ولن يتحقق التعاون بالتمني، وأما بجهد خلاق وصادق من جانب القيادات الجامعية، وبالقدوة الحسنة ليصبح سياقاً وأسلوب عمل يقتنع بأهميته الجميع من قيادات وعاملين.

اما الفقرة الثانية في نفس الترتيب فهي الفقرة رقم (24) والتي نصها «تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية» حيث حصلت على نفس النتيجة التي احرزتها الفقرة السابقة، وتعزي هذه النتيجة المرتفعة الى الأهمية القصوى التي يحتلها التواصل للجامعات في تسويق برامجها وسياقات عملها، وذلك، فالعالم اليوم أصبح قرية صغيرة، ولا يمكن لمؤسسة النجاح في استراتيجيتها بدون مهارة عالية في التواصل مع الجهات المستفيدة من بضاعتها. وايضا حلتنا في الترتيب الرابع فقرتان، وهما الفقرة رقم (5) والتي نصها «تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مع فلسفتها» بمتوسط حسابي (3.88) ووزن مئوي (77.6%) وهي نتيجة مرتفعة تعزي لفهم الضرورة القصوى لتكامل وترابط مكونات التخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح وتحقيق الميزة التنافسية، ولا يمكن أن يحقق التخطيط الاستراتيجي أيا من أهدافه دون ان يدرك مصممو الاستراتيجية هذا التكامل في أطار القيم كموجهات للسلوك لضمان صدق التعامل مع الزبائن.

اما الفقرة الثانية في نفس الترتيب فهي الفقرة رقم (7) والتي نصها «تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعة من تطوير نظام فعال يمكنها من تحقيق أهدافها لكسب الميزة التنافسية» حيث حصلت على نفس النتيجة التي احرزتها الفقرة السابقة، تحدد هذه الفقرة الأساس الإداري الذي يضمن نجاح الاستراتيجية وهو تطوير نظام اداري ومالي وخدمي وتقني متكامل وحديث وقابل للتطوير المستمر كمدخل دائم للجامعة لكسب الميزة التنافسية، فالنظام بأبوابه المشرعة ونهاياته المفتوحة واليات عمله المرنة والمتجددة، والمشاركة الواسعة لجميع العاملين، وانظمتها الواضحة، والمسؤوليات المحددة، والرقابة الجادة والتغذية الراجعة، كلها مزايا ينبغي ان تتوفر في النظام الفعال. ومن هذا المنطلق عبرت عينة الدراسة عن رأيها الإيجابي في طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنظام الفعال لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

اما الترتيب الخامس في فقرات هذا المجال فقد كانت الفقرة (26) والتي نصها «تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية» حيث حققت متوسطا حسابيا (3.80) ووزن مئوي (76%) وهي درجة مرتفعة في اطار درجة القطع التي حددتها الدراسة، وتعزي هذه النتيجة الى امتلاك القيادات الجامعية الخاصة لرؤية مستقبلية لدور علاقات التعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية المناظرة في تطوير قدرتها وخططها وبرامجها وسياقات عملها، وبدون هذا التعاون تبقى الجامعات الخاصة أسيرة نظرتها الضيقة والمحدودة. اما الفقرة التي حصلت على الترتيب قبل الأخير كانت الفقرة رقم (12) والتي نصها «تستخدم الإدارة نتائج التقييم في تطوير التخطيط لإنجاز أهدافها وتخصيص مواردها مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية» حيث حققت متوسطا حسابيا (3.32) ووزن مئوي (66,4%) وهي درجة متوسطة، ويعزي تأخر موقع هذه الفقرة الى ان هذا التوجه للتقييم سابق لأوانه، فالمهم الآن اعتماد التخطيط الاستراتيجي، اما المراحل المستقبلية فليست مهمة الآن كما ترى عينة البحث.

اما الفقرة التي حصلت على الترتيب قبل الأخير كانت الفقرة رقم (16) والتي نصها» يضع التخطيط الاستراتيجي وصفا دقيقا لكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة لأشغالها لضمان الفوز بالمنافسة» حيث حققت متوسطا حسابيا (3.28) ووزن مؤوي (65,6%) وهي درجة متوسطة، ويعزي السبب في حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير كون وضع وصف دقيق لكل وظيفة ليس امر مهما من وجهة نظر القيادات الجامعية الآن وإنما يمكن تحقيقه لاحقا.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني» ما دور التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تنمية المجتمع؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تنمية المجتمع، وللمقياس ككل وكما هو موضح في الجدول (5)

الجدول رقم (5)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال التخطيطي

الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تنمية المجتمع مع الترتيب

| رقم الفقرة | الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية (%) |
|------------|---------|---|-----------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 1 | تقوم الجامعة بفتح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات المجتمع | 3.76 | 2.531 | 75.2% |
| 6 | 2 | تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية-أبحاث عملية -استشارات) | 3.68 | 1.014 | 73.6% |
| 7 | 3 | تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية. | 3.64 | .847 | 72.8% |
| 5 | 3 | تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف. | 3.64 | 1.059 | 72.8% |
| 2 | 3 | تخصص الجامعة موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية. | 3.64 | 1.168 | 72.8% |
| 13 | 6 | تضمن الجامعة حرية الباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير النتائج | 3.60 | .943 | 72% |
| 17 | 6 | تمتلك الجامعة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق للمجتمع | 3.52 | .904 | 70.4% |
| 8 | 6 | تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية. | 3.52 | .904 | 70.4% |

| | | | | | |
|-------|--------|------|---|----|----|
| 68% | .985 | 3.40 | تطور الجامعة خدماتها باستمرار. | 6 | 10 |
| 68% | 1.025 | 3.40 | تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع. | 6 | 9 |
| 67.4% | .954 | 3.37 | تحرص الجامعة على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار تطوير البرامج والتبادل المعرفي. | 11 | 4 |
| 66.4% | .886 | 3.32 | توفر الجامعة شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة. | 12 | 11 |
| 66.4% | 1.053 | 3.32 | تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية. | 12 | 3 |
| 64% | 1.025 | 3.20 | تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع. | 14 | 16 |
| 64% | 1.025 | 3.20 | تسهم البرامج التعليمية في الجامعة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية | 14 | 15 |
| 62.4% | 1.037 | 3.12 | تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتطوير المجتمعي. | 16 | 14 |
| 62.4% | 1.113 | 3.12 | تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير | 16 | 12 |
| 68.8% | .84533 | 3.44 | التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية لمجتمع ككل | | |

يشير الجدول (5) ان النتيجة العامة (الكلية) لهذا السؤال كانت بمتوسط حسابي (3.44) ووزن مئوي (68.8%) وهي نتيجة بمستوى متوسط، - قريبة جدا من المستوى المرتفع الذي يبدأ من متوسط حسابي (3.68) ووزن مئوي (73%) ، وهذا يعني ان التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون مدخلا لتنمية المجتمع، وان العلاقة كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية المجتمع، إن الجامعات الخاصة الان تعيش وتعمل في واد والمجتمع وتنميته في وادٍ اخر، فلا سياسات واضحة ولا اطر محددة ولا اهتمام وتعاون متبادل بين طرفي المعادلة (الجامعة والمجتمع)، لذا فالتخطيط الاستراتيجي يمكن ان يعيد ترتيب وتنظيم العلاقة بينهما من خلال برامج وسياسات طويلة الأمد في اطار تخطيط استراتيجي.

ان التخطيط الاستراتيجي بفضل رؤيته المستقبلية بعيدة الأمد والاهداف والسياسات والبرامج التي يتبناها، يتوقع أن تأخذ بالحسبان بعد تنمية المجتمع لان ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعة.

على مستوى فقرات التخطيط الاستراتيجي وتنمية المجتمع:

ولتوضيح المزيد من العلاقة سوف نعرض وناقش نتائج الفقرات الخمس التي حصلت على أعلى النتائج وعلى آخر فقرتين وهي كما يبين الجدول رقم (5).

الفقرة التي حصلت على الترتيب الأول كانت الفقرة رقم (1) والتي نصها «تقوم الجامعة بفتح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات المجتمع» بمتوسط حسابي (3.75) ووزن مؤوي (75.2%) وهي نتيجة مرتفعة، وتعزى الى أن مضمون هذه الفقرة ينسجم تماما مع عنوان المجال، ذلك لان الجامعة لا يمكن ان تحقق أهدافها في تنمية المجتمع الا من خلال تخطيط استراتيجي لبرامجها الأكاديمية، ومن خلال تنسيق وتعاون بين الجامعة والمجتمع وتحديد احتياجات كل طرف من الاخر، وبالتالي تضمينها في البرامج الأكاديمية للجامعة.

اما الفقرة التي حصلت على الترتيب الثاني كانت الفقرة رقم (9) والتي نصها «تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية-أبحاث عملية - استشارات)» بمتوسط حسابي (3.68) ووزن مؤوي (73.6%) وهي نتيجة مرتفعة، وتوضح النتيجة أهمية الخدمات التي تقدمها الجامعة لا سيما التدريبية والأبحاث العلمية والاستشارات، فالجامعة ينبغي أن تحرص على دورها وتوثق علاقتها بالمجتمع، وتجري دراسات وابحاث واسعة للتعرف على اتجاهات المجتمع والى اين تسير خطط التنمية كي تهيأ الجامعات الكفاءات المؤهلة استجابة لها.

اما المرتبة الثالثة فقد تنافس عليها ثلاثة فقرات معا بحصولها على متوسط حسابي (3.64) ووزن مؤوي (72.8%) وجميعها كانت بمستوى متوسط وهي الفقرات على التوالي (7، 5، 2) واللائي ينصن على «تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية.» و«تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف» و«تخصص الجامعة موازنات مناسبة لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية» وإذا أمعنا النظر في مضامين الفقرات الثلاث نجدها أنها متقاربة في معناها فالأولي معنية بتقديم الخدمات للطلبة داخل الجامعة، وهذا ما ينبغي ان يتم لأن الخدمات الطلابية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها. بينما ركزت الفقرة الثانية على الاهتمام بتسويق الجامعات الخاصة لبرامجها لجمهورها في سوق العمل، وهو اتجاه ينبغي للتخطيط الاستراتيجي ان يسعى لتحقيقه في إطار منظور مستقبلي بعيد الأمد. اما الفقرة الثالثة فقد اهتمت بتخصيص موازنات لإقامة المؤتمرات والأنشطة العلمية الموجهة لخدمة المجتمع وسوق العمل، وهذا ما يتوقع ان يتضمنه التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الميزة التنافسية لها.

اما الفقرة التي حصلت على الترتيب الرابع كانت الفقرة رقم (13) ونصها «تضمن الجامعة حرية الباحثين في إجراء الابحاث وتقرير النتائج» بمتوسط حسابي (3.60) ووزن مؤوي (72%) ويعزى حصولها على هذه النتيجة إدراكا لأهمية الحرية الأكاديمية في اجراء البحوث والدراسات ودعمها بجميع اشكال الدعم والمساندة، لا سيما تلك الأبحاث التي تقدم معالجات وحلول للتنمية، ووجود قنوات تنسيق وتواصل بين الجامعة والجهات المستفيدة منها.

احتلت الفقرتان (17، 8) ونصهما على التوالي « تمتلك الجامعة مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق للمجتمع» و« تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية» المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.52) ووزن مئوي (70.4%) والفقرتان متشابهتان في مضمونهما، ومع فقرات المرتبة الثالثة وجميعها تركز على الأهمية الكبيرة التي تحتلها الخدمات للطلبة والمجتمع، وتعزى هذه النتيجة (كما يعتقد) الى قصور واضح في الخدمات التي ينبغي ان توفرها الجامعة لطلبتها، ذلك تبرره الجامعة بأنها شركة ربحية، الا ان هذا التبرير لم يكن في جميع الأحوال مقنعا، سيما وان الطلبة يدعون أن كلفة الخدمات تسدد مع رسوم الساعات الدراسية. الا أن ما ينبغي أن تهتم به الجامعة في التخطيط الاستراتيجي هو كسب الميزة التنافسية من خلال خدمة المجتمع وفي مقمتها لطلبتها، وان لا تبخل عليهم، لان ذلك أحد مفاتيح الفوز بسباق التنافس، وأن القصور في الخدمات ينعكس عليها على المدى البعيد.

اما الفقرة التي حصلت على الترتيب قبل الأخير كانت الفقرة رقم (14) والتي نصها « تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتطوير المجتمعي» حيث حققت متوسطا حسابيا (3.12) ووزن مئوي (62,4%) وهي درجة متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة الى ان اسهام الجامعة في الأنشطة البحثية لتطوير المجتمع، لم يكن موضع اهتمام مؤسسات المجتمع وسوق العمل من جانب ولم يكن يجد قبولا لدى القيادات الجامعية لأن مؤسسات المجتمع لم تصل الى درجة من النضج لتعي أهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتها الإنتاجية او الخدماتية.

اما الفقرة التي حصلت على الترتيب الأخير كانت الفقرة رقم (14) والتي نصها « تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير» حيث حققت ايضا متوسطا حسابيا (3.12) ووزن مئوي (62,4%) وهي درجة متوسطة، وحصول هذه الفقرة على هذه النتيجة يعود الى عدم او ضعف اهتمام الجامعات بنتائج الأبحاث او الاستفادة منها في عمليات التخطيط والتطوير.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث « هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة، تمَّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات الخاصة

ودور التخطيط الاستراتيجي لتنمية المجتمع

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | التخطيط الاستراتيجي لتنمية المجتمع | | التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية | |
|---------------|----------------|------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| | | الانحراف | المتوسط | الانحراف | المتوسط |
| 0.000 | **0.882 | 0.84533 | 3.4399 | 0.8219 | 3.601 |

يتضح من الجدول (6) ان معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية والتخطيط الاستراتيجي لتنمية المجتمع كانت عالية ومعامل ارتباط بلغت (0.882) وهذه النتيجة تؤكد بشكل واضح الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بما يتميز به من رؤى بعيدة المدى في تضمين خطته وبرامجه ما يحقق بعدي الميزة التنافسية وتنمية المجتمع.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع «هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات في تنمية المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخبرة، الوظيفة؟ وللإجابة على هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، الوظيفة تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) سنوات الخبرة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المرحلة التعليمية وكانت النتائج على النحو التالي:

أ - متغير سنوات الخبرة

الجدول (7)

يوضح المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للأداة لمتغير سنوات الخبرة

| القرار الإحصائي | مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة (ت) المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة |
|-----------------|---------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------|-------|-------------------|
| غير دالة | 0,248 | 98 | - 0,167 | 0,685 | 3,522 | 40 | عشر سنوات وأقل |
| | | | | 0,885 | 3,549 | 60 | أكثر من عشر سنوات |

يشير الجدول (7) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يمكن ان تعزى هذه النتيجة الى أن جميع أفراد العينة سواء من كانت خبرته الوظيفية أقل من عشر سنوات او أكثر هو بذات الوعي والادراك والاتفاق على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة من جهة، وتنمية المجتمع من جهة أخرى.

ب - متغير الوظيفة:

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات الخاصة ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع تبعاً لمتغير الوظيفة

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الوظيفة | بين المجموعات | 5.695 | 2 | 2.848 | 4.696 | 0.011 |
| | داخل المجموعات | 58.814 | 97 | 0.801 | | |
| | الإجمالي | 64.510 | 99 | | | |

يشير الجدول (8) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع تعزى لمتغير الوظيفة حيث بلغت قيمة ف (4.696) وبلغت مستوى دلالاتها الإحصائية (0.011) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير دور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع وفقاً لمتغير الوظيفة وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار المقارنة البعدية (Scheffe)، ويبين الجدول (9) نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات الخاصة تبعاً لمتغير الوظيفة.

الجدول (9)

نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات الخاصة ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع تبعاً لمتغير الوظيفة

| الوظيفة (I) | المتوسط الحسابي | الوظيفة (J) | الفرق بين المتوسطات | مستوى الدلالة |
|-------------|-----------------|-------------|---------------------|---------------|
| عميد | 3,767 | رئيس | 0.130687 | 0.908 |
| مدير | 3,272 | | 0.36378 | 0.480 |
| رئيس | 3,636 | عميد | 0.13068 | 0.908 |
| مدير | 3,272 | | *0.49446 | 0.012 |
| رئيس | 3,636 | مدير | 0.36378 | 0.480 |
| عميد | 3,767 | | *0.49446 | 0.012 |

يتبين من جدول (9) أن الفروق في درجات تقدير افراد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي كميزة تنافسية للجامعات ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المجتمع تبعل لمتغير الوظيفة كان الصالح العمداء، وتعزي هذه النتيجة كما يعتقد الى ان العمداء اكثر استيعاباً وتفاءلاً لمستقبل الجامعات في اطار فهمهم للميزة التنافسية التي يحققها التخطيط الاستراتيجي، والعمداء بفضل مستواهم العلمي وسعة اطلاعهم، لا سيما من تخرج من جامعات غربية او خاصة وجد فيها المرونة وبعد النظر وبرامج وتطور مستمر وحرص اكثر من الجامعات الرسمية، وذلك كله في ظل تخطيط استراتيجي متقن ورصين.

الاستنتاجات: استنادا لنتائج البحث يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

- ان هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة.
- ان التخطيط الاستراتيجي يمنح الجامعة الخاصة مستوى عالٍ من الموثوقية والقدرة على الاستمرار بالمنافسة.
- ان التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون مدخلا لتنمية المجتمع وان العلاقة بين طرفي المعادلة (التخطيط الاستراتيجي وتنمية المجتمع) كبيرة وقوية.
- ان التخطيط الاستراتيجي بفضل الرؤى بعيدة الأمد وخططه وبرامجه يحقق مرة واحدة الميزة التنافسية وخدمة المجتمع.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير الوظيفة ولصالح عمداء الكليات.

التوصيات: في ضوء استنتاجات الدراسة نضع التوصيات الآتية:

- التوصية باعتماد الجامعات الخاصة التخطيط الاستراتيجي طريقا مضمونا لتحقيق الفوز بالميزة التنافسية، وبالتالي بناء علاقة تنمية وتفاعل مع المجتمع، باعتبار ذلك يشكل الهدف المركزي لوجود الجامعات بجميع اشكالها.
- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث على مستوى كل جامعة خاصة لتحديد عناصر قوتها ونقاط ضعفها كي تحقق المكانة المتقدمة والموثوقة في اداءها
- اعتماد الرقابة والتحسين المستمر والتعاون الجماعي وتوظيف جميع الطاقات المادية والبشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل بعيد الأمد لإطار رؤية ورسالة واهداف وبرامج وتوقعات محددة ومرنة.
- بناء منظومة عمل تتميز بأبواب مشرعة ونهايات مفتوحة اليات عمل محددة ورقابة جادة وحازمة، وتغذية راجعة توظف نتائج عملها بصدق وامانة.
- ان يتبنى التخطيط الاستراتيجي باعتباره مدخلا لتنمية المجتمع على اعداد خطط وبرامج ومشاريع تنموية في ضوء التنسيق والتفاعل مع قطاعات المجتمع المتنوعة الصناعية، والزراعية، والخدماتية.
- اجراء دراسات مستقبلية مقترحة:
 - * دراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة.
 - * دراسة عن كفاءة رؤوساء الجامعات الخاصة في التخطيط الاستراتيجي.
 - * دراسة مقارنة عن اتجاهات التخطيط الاستراتيجي بين الجامعات الرسمية والخاصة.

المراجع:

- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ومُناذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة.
- التلاني، نهاية عبد الهادي والاغا، مروان سليم وشراب، سائد حسن. (2012) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة)، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، م (1)، ع (2). غزة، فلسطين.
- جرار، ذياب. (2004). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد (3). القدس فلسطين.
- حسين، حسن مختار. (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد (6). القاهرة، مصر.
- الدجني، اياد علي يحيى. (2011) . دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة حالة وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة دمشق، سوريا.
- الدجني، اياد علي يحيى. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النجار، فايز. (2001). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. زعبي، رحمة (2014). إثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير في غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، عامر ذايب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السلمي، علي. (2001) «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية»، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر.
- صابر، محي الدين. (د. ت). قضايا التنمية في المجتمع العربي، الدار التونسية للنشر، تونس، تونس فيصل، عباس. (1996). الاختبارات النفسية: تقنياتها واجراءاتها، دار الفكر العربي،

بيروت، لبنان.

- كريم، مهدي صالح. (1987). السلوك القيادي بين الواقع والطموح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، ابن رشد، العراق.
- DeVivo, Sharon, Beth. (2008). “**The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges**”, A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania ProQuest Information and Learning Company.
- Wakulla, Leanne, Marie. (2007). “**Human Perspectives on Strategic Planning: The Lived Experience of Deans at A Public Research University**”, A Doctorate Dissertation, Faculty of the Graduate School Of The University Of Minnesota, ProQuest Information and Learning Company.

