

# درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

## The Degree of the Application of Strategic Planning by the College Deans in the Jordanian Universities and It's Relation to the Organizational Culture of the Faculty Staff

**Ayat Hasoni Kdaisat**

PhD. Student/ Yarmouk University/ Jordan  
ayatqdaisat@yahoo.com

**آيات حسوني قديسات**

طالبة دكتوراه / جامعة اليرموك/ الأردن

**Ali Mohammad Jubran**

Prof. / Yarmouk University/ Jordan  
Jubran30@hotmail.com

**علي محمد جبران**

أستاذ دكتور / جامعة اليرموك/ الأردن

Received: 23/ 10/ 2019, Accepted: 14/ 4/ 2020.

تاريخ الاستلام: 23 /10 /2019م، تاريخ القبول: 14 /4 /2020م.

DOI: 10.33977/1182-011-032-003

E-ISSN: 2307-4655

https://journals.qou.edu/index.php/nafsia

P-ISSN: 2307-4647

type, and there were differences due to the variable of experience, college type. There were statistically significant differences in the level of organizational culture of faculty members attributed to the variable of sex, college, and no differences attributed to the role of experience, and university type. The researchers recommended a set of recommendations, the most prominent of them entailed the need to pay more attention to the concept of strategic planning in Jordanian universities.

**Keywords:** Strategic Planning, Organizational Culture, Jordanian Universities

## مقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي وما يتم من خلاله من وضع أهداف بعيدة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المؤسسات التربوية، إذ تقوم المؤسسات بتحليل الأوضاع محلياً وعالمياً، ودراسة الاحتياجات المتغيرة وانعكاساتها على الفرص والتحديات، وقيام المؤسسة بتشخيص قدراتها وامكانياتها الداخلية؛ لتتعرف مواطن القوة والضعف فيها؛ ليتسنى لها وضع الاستراتيجيات الملائمة؛ للتكيف مع المعطيات، مثل: استغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التحديات والمعوقات؛ للحفاظ على بقائها لتتنبأ موقفاً ريادياً وتتمكن من الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية، ما أدى إلى ازدياد الحاجة للتخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتسارعة، فأصبحت المؤسسة التربوية معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري داخل حدودها وخارجها، والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

وتعترف أغلب المؤسسات بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل الأمد، فالتخطيط الاستراتيجي يستخدم لمساعدة المؤسسة لأداء عملها بشكل أفضل وتوجيه طاقاتها للتوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضاءها متجهون لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم هذه الأهداف وتوجيهها؛ لتتفاعل مع البيئة المتغيرة، فالتخطيط الاستراتيجي يُعنى بتحديد كيفية وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ إن المنظمات التي تعتمد مدخل التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يكون أدائها على المدى البعيد أفضل من غيرها من المؤسسات التي لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، لذلك ينظر الكثيرون إلى الخطة الاستراتيجية على أنها العمود الفقري والمركز العصبي للمؤسسات، وعليه فإنه يتعين على جميع الإدارات والأقسام أن توحد أنشطتها مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، لهذا يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مفاصل المؤسسة، فما إن يتم الاتفاق على الخطة الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، تبدأ عملية الانتشار وتطوير خطط العمل والإدارات والوظائف، وبذلك تتحقق مشاركة الجميع في مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي (بني حمدان وإدريس، 2007م).

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في توضيحه للمستقبل، والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، ومساعدة المؤسسة على الاستعداد لمتغيراتها القادمة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها، واستخدام

## المخلص:

هدف البحث إلى معرفة درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ جرى الاعتماد على (الاستبانة) أداة للبحث، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (378) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً أيضاً. وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، ومستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية؛ تُعزى لدور (الجنس، ونوع الجامعة) ووجود فروق تُعزى لدور (الخبرة، ونوع الكلية) وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تُعزى لدور (الجنس، ونوع الكلية) وعدم وجود فروق تُعزى لدور (الخبرة، ونوع الجامعة) وأوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة زيادة الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الخطط الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الجامعات الأردنية.

## Abstract:

This study aimed to identify the degree of the application of strategic planning by the college deans in the Jordanian universities and its relation to the organizational culture of the faculty staff. The researchers used the descriptive correlational design where the researchers relied on the questionnaire. The study population consisted of faculty members. A simple random sample consisting of 378 of the faculty members was chosen. The study found that the degree of applying strategic planning by colleges deans in the Jordanian universities from the faculty members viewpoint was moderate, and that the level of organizational culture of faculty members was also moderate. It was found that there is a positive and statistically significant relationship between the degree of application of strategic planning by the deans of colleges and the level of organizational culture in Jordanian universities. It was also found that there were no statistically significant differences ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the degree of applying strategic planning by the deans of colleges due to the variable of gender, university

التعليم العالي تتطلب استراتيجيات تنظيمية موجهة نحو التأثير الفاعل في أبعاد الثقافة التنظيمية، وليس نحو السلوك التنظيمي فقط: لأن المفهوم الأخير هو التجسيد المرئي للثقافة التنظيمية وليس سبباً في تكونها (الكعبي، 2014م).

فمن افتراضات الثقافة التنظيمية الشائعة: إن دمج قيم أعضاء المنظمة ومعتقداتهم وقيم المنظمة ومعتقداتها يساعد في حل المشاكل الداخلية والخارجية، وتكمن أهمية ثقافة المنظمة بأنها دليل للإدارة والعاملين في المؤسسة، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، والإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم (Yukl, 2013).

ويشير الجازي (2016م) إلى أن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين داخل المؤسسة السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم، وبينهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل: مستويات الأداء ومنهجهم في حل المشكلات، كما أنها تُعد عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الطموحين والمجتهدين الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

ويذكر بني حمدان وإدريس (2007م) إن الثقافة التنظيمية تُعد بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة، وأن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة، وأن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل، مثل: البيئة التي توجد بها المنظمة؛ حيث الثقافة الديناميكية، والثقافة الأكثر استقراراً، وتُعد ممارسات المديرين الاستراتيجيين والقادة - والتي تجسد بسلوكيات يراد نشرها داخل المؤسسة - من العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسات، إذ إن الثقافة التنظيمية مكون من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة فإن لها أهمية كبيرة في الخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، وتقوم الثقافة بدور مهم في ترابط مختلف أجزاء المؤسسة بكونها المصدر الرئيس للقيم التي يتحلى بها العاملون وتنعكس على سلوكهم وعملهم اليومي.

ويشجع ماهر (Maher, 2014) المديرين على تحفيز الموظفين في المنظمة على تقبل وممارسة الأفكار الجديدة دون الخوف من الوقوع بالخطأ، ومحاولة الحصول على تأييدهم للثقافة الجديدة من خلال خلق مناخ للثقة المتبادلة بينهم.

ومن بين الدراسات التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، ما قام به الناصر وحسين (2018م): دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بغداد، وكذلك مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة بالعمداء والمعاونين فضلاً، ومعرفة العلاقة بينهما، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، جرى بناء استبانتيين، وكانت النتائج كالتالي: هناك مستوى جيد من الثقافة التنظيمية في كليات جامعة بغداد، ووجود مستوى مُرضٍ من الإبداع الإداري لدى العمداء والمعاونين، ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

وأجرى الباحثان عوفي وحمود (2018م) دراسة هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية، أهم سماتها، ومدى تأثيرها في مستوى أداء الموارد البشرية.

الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها وتطبيق الخيار الأفضل، والتوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل، وتعزيز العمل الجماعي وإكساب الخبرة لكافة العاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها، وتحسين كيفية صنع القرار؛ لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمؤسسة، وكيفية تحقيقها، والقرارات الفاعلة لبلوغها، ويساعد المؤسسة على وضع الأساليب اللازمة للتعامل مع خططها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة (الكرخي، 2009م).

وقد أشارت شلوسير (Schlosser, 2013) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو نهج للتخطيط بعيد المدى، ويُدرَك من خلاله أهمية التركيز على المؤسسة وبيئتها وأصحاب العلاقة بها، واستخدام أساليب لتحديد الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر التي يمكن التنبؤ بها، مثل: تحليل (SWOT)؛ لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وتركز الكثير من المؤسسات على مبدأ إشراك العاملين في بناء ثقافة المؤسسة، إذ إنه يمكن أن يكون للإدارة العليا رؤية واضحة حول الثقافة التي تريد بناءها، وأن مسألة تفعيل الثقافة تكمن في إشراك العاملين الذين يعدون العنصر الأساسي لتنفيذ أي استراتيجية، وبلورة عملية مشاركة العاملين فإنه يتعين على الإدارة العليا أن تعطي متسعاً من الوقت لاكتشاف ما يفكر به العاملون إزاء الإدارة والمؤسسة، وما هي تطلعاتهم نحو تحقيق رسالة المؤسسة (بني حمدان وإدريس، 2007م).

وتمثل الثقافة التنظيمية واحدة من الوسائل الداعمة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فهي مجموعة القيم والأعراف والعادات والقواعد غير المكتوبة التي توجه سلوكيات العاملين، وتحدد نوع العلاقات فيما بينهم، وتؤثر في سلوكهم اليومي، وتمثل الرابط القوي الذي يربط جميع أفراد المؤسسة بعضها ببعض، والاختلال في هذا الرابط يعرقل عملية التنفيذ والتماسك بين الأفراد، ولا بد أن تتميز الثقافة التنظيمية بالوضوح والشمولية لجميع مستويات المؤسسة ومكوناتها، ومتسقة مع الوقت، والقيم المشتركة، قابلة للتعليم، والانتشار بين مكونات المؤسسة إذا ما دعمت بعملية "تطبيع اجتماعي" داخل المؤسسة، إذ يجري من خلالها التوعية بالقيم المشتركة وأنماط السلوك في بيئة العمل، لذا فإن المؤسسات التي تتميز بثقافة مبنية على قيم مشتركة شاملة للمؤسسة ككل تمتلك فرصة أكبر بالنجاح في استراتيجيتها المشتركة (يونس والهيبي، 2010م).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في إدارتها للمخاطر والرغبة في المخاطرة، فهي بمثابة هوية المنظمة وشخصيتها التي تنعكس ملامحها في سلوك العاملين فيها بطريقة إرادية، وتسهم بطريقة إيجابية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وقد استخدمها المديرين كوسيلة لكسب دعم العاملين في المنظمة لتطبيق اللوائح والخطط الاستراتيجية (Alina, Cerasela, Andreea, 2018).

وقد أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية سبيلاً لنجاح إدارات المؤسسات المعاصرة، حيث إن تحقيق هذا النجاح مقترن بضرورة تحقيق الوحدة الداخلية للمؤسسة، والتكيف الخارجي، وشروط البيئة المحيطة بنفس الوقت، إذ إن عمليات التطوير والإصلاح لمنظومة

الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، وطوّرت استبانة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة جاءت ضمن المستوى المرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة تُعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة، ومتغير المسمى الوظيفي ولصالح العمداء، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لنوع الكلية، ومتغير الرتبة الأكاديمية باستثناء وجود فروق على بعد التعليم الجامعي والبحث العلمي ولصالح رتبة أستاذ مساعد.

وهدفت دراسة العزام (2015م) إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تبني سلوك المواطنة التنظيمية وتحفيزه لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لتعرف درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذه الأهداف طوّرت استبانة، ووزعت على عينة تمثل مجتمع الدراسة كاملاً، المكون من (183) عاملاً، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، ووجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، ووجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

وهدفت دراسة الصانع (2013م) تعرف درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ونوابهم في المملكة الأردنية الهاشمية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية إدارياً ومالياً وأكاديمياً وفنياً للتخطيط الاستراتيجي، واختيرت ثلاث محافظات من الوسط بطريقة العينة القصدية، وطوّرت استبانتين، وكانت النتائج كالتالي: إن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم مرتفعة، ومستوى ضمان الجودة كانت في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم.

وحاولت أبو معيلق (2012م) في دراستها الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تصميم استبانتين وإجراء مقابلات، وتوصلت إلى النتائج التالية: نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو «ثقافة العلاقات الإنسانية»، يلي ذلك «ثقافة الإنجاز» حصلت على المرتبة الثانية، ثم «ثقافة النظم والأدوار» حصلت على المرتبة الثالثة، وأخيراً «ثقافة القوة»، وأن معلمي المدارس الأساسية الدنيا

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، معتمدان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد استخدم أسلوب البحث بالعينة، واستخدما جملة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق، وبالتالي عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى التي مفادها إن المنظمة تسودها الثقافة الهرمية، وتتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالتركيز على الإنتاج وتحقيق الأهداف، وزيادة القدرة التنافسية تحقق الربح والسيطرة على السوق، ومستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد، ومنه نستنتج عدم صدق الفرضية الثالثة كذلك، والتي تشير إلى مستويات متوسطة من الأداء وعلاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية وطردية.

وهدفت دراسة آل سليمان (2017م) تعرف مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات (الرسمية والخاصة) من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الأردن، وتعرف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

كما قام الود (2017م) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي في جامعة قسنطينة وطبيعة معاييرها، وأيضاً معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية حسب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وطبيعة المنصب، والأقدمية)، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت النتائج كالتالي: مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة مستوى جيد، وتختلف معايير الثقافة السائدة لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (الجنس، السن، تغيير طبيعة المنصب، المؤهل العلمي، الأقدمية).

وأجرى عودة (2017م) دراسة هدفت إلى تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف (الجنس، التخصص، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وقام بتطوير استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات (الجنس، الكليات، سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ مشارك.

وسعت بدرخان (2016م) في دراستها تعرف واقع التخطيط

الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، تبين أن هذه الدراسات تنوعت واختلفت باختلاف الأهداف والبيئات التي طبقت بها الدراسة، وبما أن البحث الحالي يبحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالثقافة التنظيمية تم الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة، خاصة في القطاع التعليمي، وقد تنوعت الأهداف البحثية لمعظم الدراسات السابقة، فمنها: ما ربط التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بكل من الأداء الإداري والجودة الشاملة والالتزام الوظيفي. وتشابهت دراسة بدرخان (2016م)، وآل سليمان (2017م) مع البحث الحالي من حيث مجتمع البحث وكانت العينة المختارة في هذه الدراسات من أعضاء هيئة التدريس، إلا أن البحث الحالي تميز عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في الجامعات ويعد هذا البحث الأول - في حدود علم الباحثين - الذي يبحث في درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة البحث وأسئلته:

تشكل التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي داخلياً وخارجياً، والمتغيرات المحلية والعالمية، وغيرها، ضرورة التعامل معها على أنها قد تكون فرصاً أو تهديدات، ونقاط قوة أو ضعف، كإحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المؤسسات وحيويتها، وبقائها وتكيفها، وتعد التحديات الاستراتيجية أحد تلك التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، وتأخذ ألوأناً مختلفة؛ لكونها تتصف بالغموض والديناميكية والتعقيد شلوسير (Schlosser, 2013)، وذكر سانزا وخانيبا (Sunza, 2019 and Kenyatta) أنه قد تنوع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى؛ لتناسب ورؤية تلك المنظمة، فهي تحدد المقبول وغير المقبول في المنظمة، وتعد أهم المعايير الحيوية التي تربط بين الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، لذا لا بد من مشاركة العاملين في المنظمة؛ لتطبيق الخطط الاستراتيجية، والتقليل من مقاومة التغيير، وقد تبين في دراسة المربع (2008م) دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، وأكدت دراسة آل سليمان (2017م) وجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، هذا بدوره دعا الباحثين إلى ضرورة التفكير بمنطق فهم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه؛ لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعزيز قدرتها على استخدام إمكاناتها؛ لتتمكن من الاستمرارية والبقاء، ومساعدتها على استشراق المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث فيه، والقدرة على التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص والمخاطر، وتحديد

الحكومية بمحافظات غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام الوظيفي، وعدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم تُعزى لأي من متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، متغير الجنس، سنوات الخبرة) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم.

وأجرى المصري (2011م) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات صمّم استبانتين: واحدة للتخطيط الاستراتيجي، وأخرى للثقافة التنظيمية، وكانت النتائج كالتالي: درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة رسالة المدرسة بالمرتبة الأولى، يليها درجة ممارسة مدير المدرسة للمتابعة والتقييم بالمرتبة الثانية، ودرجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية بالمرتبة الثالثة، ودرجة ممارسة المدير لصياغة الرؤية المستقبلية بالمرتبة الرابعة، ودرجة ممارسة المدير لتحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالمرتبة الرابعة، ودرجة تحليل المدير للبيئة الخارجية بالمرتبة الخامسة والأخيرة، ووجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.

وتناول المربع (2008م) في دراسته دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وأداة واحدة لجمع البيانات هي: الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وكل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ومساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

وهدف دراسة الدجني (2006م) التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة في غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة، وإعداد بطاقة تحليل المحتوى، وعقد ورشة لمجموعة مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة، ونسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة؛ لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها، توافر معايير

للخطط الاستراتيجية باختلاف متغيرات البحث: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة).

3. تعرف مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

4. تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية في الجامعات الأردنية ومستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة).

5. تقصي العلاقة بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية.

### أهمية البحث:

الأهمية النظرية: يأمل الباحثان أن تشكل نتائج هذا البحث قاعدة معرفية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية؛ لتحسين درجة تطبيق الخطط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

الأهمية العملية: يُعد هذا البحث ذا أهمية كبيرة في المجال العلمي والتربوي، ومن المؤمل أن يستفيد من هذا البحث كل من: متخذي القرارات؛ للتعرف على درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والباحثين والمهتمين في مجالات التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بأدب نظري، وأعضاء هيئة التدريس، والعمداء في الجامعات الأردنية، والتعرف إلى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الخطة الاستراتيجية: عرّفها الكرخي (2009م، ص:21) بأنها: «الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة: لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج». وتعرّف الخطة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الأهداف التي تريد الجامعات الأردنية التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تقلل من التكلفة، وتحقق النتائج بكفاءة وفاعلية.

الثقافة التنظيمية: يعرفها ميهتا وكريشنان (Mehta & Krishnan, 2004, pp281) على أنها: «معتقدات وافتراضات وقيم يشترك فيها أعضاء المجموعة في قواعد السلوك وأساليب القيادة والإجراءات الإدارية والعادات». ويعرفها أحمدى وسلامزاده ودراعي وأخباري (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei, Akbari, 2012, pp3-4) بأنها: «مجموعة المعتقدات والقيم والقواعد السلوكية المشتركة التي توحد وتجمع أعضاء المؤسسة». وتعرّف الثقافة التنظيمية «إجرائياً: بأنها السلوك الملاحظ، والذي بدوره يعكس مبادئ وقيم ومعتقدات عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، التي اكتسبها في أثناء عمله في الكلية، والتي تؤثر بشكل إيجابي أو

البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار والتطور وتقوم على المنطق والتفكير الاستراتيجي، وضرورة تطبيق الخطط الاستراتيجية، ومعرفة علاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ لتتمكن من الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.

وتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة)؟

3. ما مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات البحث: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجتي تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية؟

### فرضيات البحث:

للإجابة عن الأسئلة (الثاني والرابع والخامس) فقد صيغت الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة).

3. لا توجد علاقة ارتباطية إحصائية ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجتي تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية.

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يأتي:

1. تعرف درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2. تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية

## جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات البحث

النسبة	التكرار	الفئات	
78.3	296	ذكر	الجنس
21.7	82	أنثى	
100.0	378	المجموع	
82.0	310	حكومة	نوع الجامعة
18.0	68	خاصة	
100.0	378	المجموع	
17.2	65	سنة - أقل من 5 سنوات	الخبرة
32.5	123	أقل من 5 - 10 سنوات	
50.3	190	10 سنوات فأكثر	
100.0	378	المجموع	
21.2	80	علمية	الكلية
78.8	298	إنسانية	
100.0	378	المجموع	

## أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بُنيت استبانة للتعرف إلى درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن هذه الدراسات دراسة عودة (2017م)، ودراسة عوفي وحمود (2018م)، ودراسة آل سليمان (2017م) وغيرهم، وتكونت الاستبانة من مجالين هما: مجال التخطيط الاستراتيجي والذي تكون من (22) عبارة، ومجال الثقافة التنظيمية والذي تكون من (24) عبارة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: ثقافة (التماسك التنظيمي) وتضمنت (6) عبارات، وثقافة (النظم والأدوار) وتضمنت (6) عبارات، وثقافة (العلاقات الإنسانية) وتضمنت (6) عبارات، وثقافة (الإنجاز) وتضمنت (6) عبارات، وقد استخدم مقياس ليكرت خماسي التدرج، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي: (كبير جداً وأعطي (5)، وكبيرة أعطيت (4)، ومتوسطة أعطيت (3)، وقليلة أعطيت (2)، وقليلة جداً أعطيت (1) للإجابة عن تلك العبارات، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

## صدق الأداة:

وجرى التحقق من صدق استبانة التخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية بعدة طرق كالآتي:

## 1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

جرى التأكد من صدق أداة البحث عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية

سلب في تحقيق أهداف الجامعة بشكل عام والكلية بشكل خاص.

## حدود البحث ومعدلاته:

تحدد إمكانية تعميم نتائج البحث على ضوء ما يأتي:

- الحدود البشرية: طبّق البحث على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

- الحدود المكانية: طبّق البحث في الجامعات الأردنية (الحكومية، الخاصة).

- الحدود الزمانية: طبّق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018/2019م.

- الحدود المفاهيمية "الموضوعية": يقتصر هذا البحث على معرفة درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

## طريقة البحث وإجراءاته

## منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملاءمته وطبيعة البحث وأهدافه.

## مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (10836) عضو هيئة تدريس، والجدول (01) يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً لمتغيرات البحث.

## الجدول (1)

توزيع مجتمع البحث وفقاً لمتغيرات البحث.

متغيرات البحث	الفئات	التكرار	المجموع
الجنس	ذكر	8010	10836
	أنثى	2826	
نوع الجامعة	حكومية	6072	10836
	خاصة	4764	
الخبرة	1 - أقل من 5 سنوات	1450	10836
	5 - أقل من 10 سنوات	3650	
الكلية	10 سنوات فأكثر	5763	10836
	علمية	4946	
	إنسانية	5890	

## عينة البحث:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة وعددها (378) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ووزعت أداة البحث (الاستبانة) عليهم، وكان توزيع العينة كما هو موضح في جدول (02):

(5 سنوات\_ أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

### إجراءات البحث:

أجري البحث وفق الإجراءات التالية:

1. بُنيت أداة البحث بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، بعد التأكد من صدقها وثباتها.
2. وُزعت (400) استبانة، وتم استرداد (378)، وعند مراجعتها كانت جميعها مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية.
3. جُمعت البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) للحصول على النتائج.
4. عُرِضت النتائج، وتمت مناقشتها، ووضعت توصيات تنسجم مع النتائج التي جرى التوصل إليها.

### المعالجة الإحصائية:

- استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخرجت الإحصائيات الآتية:
1. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha)، واختبار (test-retest)، ومعامل ارتباط بيرسون.
  2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  3. اختيار تحليل التباين الرباعي والمقارنات البعدية بطريقة شففيه.

4. واعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات البحث، بإعطاء كل عبارة من عباراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد اعتمد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 – 2.33 قليلة

من 2.34 – 3.67 متوسطة

من 3.68 – 5.00 كبيرة

وقد احتسب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = -1/3 (5)$$

### نتائج البحث ومناقشتها:

فيما يأتي يستعرض الباحثان نتائج البحث وفق أسئلته وفرضياته:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

وعلم النفس التربوي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ للتحقق من صلاحية العبارات، من حيث الصياغة اللغوية ووضوح العبارات ومراعاة صحة المعلومات الواردة فيها، وبلغ عددهم (13) محكمًا. وطلب منهم تحكيم محتوى العبارات ومدى ملاءمتها للمجال الذي اندرجت تحته، وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات، إذ عدلت بعض العبارات التي أجمع عليها المحكمون كميّار للحكم على صلاحية العبارة.

2. صدق البناء (المحتوى):

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط عبارات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة البحث تكونت من (40) عضو هيئة تدريس، إذ إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل عبارة في صورة معامل ارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية في استبانة التخطيط الاستراتيجي، وبين كل عبارة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه في استبانة الثقافة التنظيمية. وفيما يتعلق باستبانة التخطيط الاستراتيجي فقد تراوحت معاملات ارتباط العبارات مع الأداة ككل ما بين (53. – 84). أما استبانة الثقافة التنظيمية فقد تراوحت معاملات ارتباط العبارات مع الأداة ككل ما بين (62. – 92)، ومع المجال (77. – 96)، وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يجر حذف أي من هذه العبارات.

### ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات أداة البحث فقد جرى التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة البحث مكونة من (40) عضو هيئة تدريس، ومن ثم احتسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (87. ) في أداة التخطيط الاستراتيجي، و(92. ) في أداة الثقافة التنظيمية.

واحتسب أيضاً معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (91. ) في أداة التخطيط الاستراتيجي، و(96. ) في أداة الثقافة التنظيمية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### متغيرات البحث:

يشتمل البحث على المتغيرات الآتية:

● أولاً: المتغير المستقل:

وهو درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

● ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر وأنثى).
2. نوع الجامعة، ولها مستويان: (حكومة، خاصة).
3. الكلية، ولها مستويان: (الكليات العلمية، والكليات الإنسانية).
4. الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (سنة\_ أقل من 5 سنوات)،

والجدول أدناه يوضح ذلك.

## جدول (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يسعى العميد للحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي لجميع التخصصات في الكلية	3.87	1.095	مرتفع
2	14	يسعى العميد للحصول على اعتماد أكاديمي عالمي لبعض التخصصات	3.75	1.114	مرتفع
3	15	يعقد العميد المؤتمرات والندوات البحثية لمواكبة المستجدات	3.71	1.078	مرتفع
4	17	يُشكل العميد لجاناً لضمان جودة الأداء في الأقسام	3.70	1.040	مرتفع
5	1	يرتب العميد برامج تطبيق الخطط الاستراتيجية حسب الأولوية	3.68	.919	مرتفع
6	21	يعزز العميد إجراءات التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية	3.64	.976	متوسط
7	19	يعزز العميد جودة الإجراءات الإدارية من خلال الإفادة من التغذية الراجعة من أقسام الكلية	3.61	1.073	متوسط
8	10	يُعدل العميد الخطط الدراسية بالتنسيق مع مجالس الأقسام بهدف تطويرها لمواكبة المستجدات	3.58	1.158	متوسط
9	3	يطوّر العميد معايير أداء قابلة للقياس لمكونات الخطط الاستراتيجية	3.54	.974	متوسط
9	6	يُطبق العميد معايير الجودة في اختيار أعضاء هيئة التدريس	3.54	1.097	متوسط
11	8	يقيم العميد تقارير تنفيذ الخطط الاستراتيجية في كل قسم من أقسام الكلية	3.46	1.112	متوسط
12	5	يتمسك العميد بأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الكلية	3.41	1.130	متوسط
13	12	يطوّر العميد تعليمات لتقويم مخرجات لتعلم الطلبة	3.38	1.118	متوسط
14	22	يعقد العميد نشاطات دورية على مستوى الكلية؛ لتعريف حاجات سوق العمل	3.30	1.147	متوسط
15	20	يقيم العميد المتطلبات المادية اللازمة؛ لتطبيق الخطط الاستراتيجية	3.20	1.012	متوسط
16	11	يوجّه العميد البحوث العلمية بما فيها رسائل الدراسات العليا في الكلية بحيث تعالج مشكلات المجتمع المحلي	3.18	1.197	متوسط
17	9	يسعى العميد لاستحداث أقسام جديدة في الكلية	3.16	1.332	متوسط
18	16	يدعو العميد باحثين ذوي سمعة عالمية في مراكز البحث العلمي المختلفة؛ لعقد دورات وندوات في الكلية	3.04	1.004	متوسط
19	2	يستحدث العميد برامج جديدة (لمرحلي البكالوريوس والدراسات العليا) ضمن الخطط الاستراتيجية	3.02	1.155	متوسط
20	18	يصمّم العميد موقعاً إلكترونيًا في الكلية تطبيقاً لمعايير الجودة فيها	2.89	1.151	متوسط
21	4	يستعين العميد ببعض الخبراء ذوي الاختصاص في المجتمع المحلي؛ لتطبيق الخطط الاستراتيجية	2.81	1.128	متوسط
22	7	يُصمّم العميد خطة للتعرف على الطلبة المتميزين في الكلية بهدف ابتعاثهم	2.78	1.201	متوسط
		الخطط الاستراتيجية	3.37	.785	متوسط

تُعزى هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخطط الاستراتيجية هي مسؤولية كل الإدارات الجامعية في الكليات على كافة المستويات، لذلك يسعى عمداء الكليات لتفعيل دورهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخطط الاستراتيجية لمساعدة الإدارة الجامعية على تحقيق أهدافها، والحصول على ميزة تنافسية واستراتيجية على الصعيد المحلي والعربي والعالمي، كما وقد عُزى السبب في هذه النتيجة إلى حرص عمداء الكليات على وضع خطط استراتيجية لكلياتهم تكون شاملة لجميع متطلبات العمل الأكاديمي على مستوى الكلية آخذين في الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والتي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الخطط بما يحقق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2006م)، والتي

يبين الجدول (03) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.78 - 3.87)، إذ جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على «يسعى العميد للحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي لجميع التخصصات في الكلية» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت العبارة رقم (7) ونصها «يُصمّم العميد خطة للتعرف على الطلبة المتميزين في الكلية بهدف ابتعاثهم» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبلغ المتوسط الحسابي للخطط الاستراتيجية ككل (3.37).

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وقد

لذلك فإن لديهم خبرة بطرق التخطيط الاستراتيجي وخطواته، وتحديد الأولويات في عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، تلاها في المرتبة السادسة العبارة رقم (21) والتي تنص على «يعزز العميد إجراءات التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية» وبمستوى متوسط، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام عمداء الكليات بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقويم الذاتي، لما له من أثر كبير في تحسين أدائهم، فالتقويم الذاتي يساهم في تعزيز معرفة عضو هيئة التدريس لنقاط القوة والضعف لديه، فيحاول تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وهي من الأساليب الحديثة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تعود النتيجة المتوسطة لهذه العبارة إلى أن التقويم الذي يقوم به رؤساء الأقسام والطلبة هو التقويم الأساسي والذي يجري الاعتماد عليه عند تقويم أعضاء هيئة التدريس، إلا أن هناك اهتماماً حديثاً بموضوع التقويم الذاتي ومحاولة جادة من قبل الجامعات وعمداء الكليات لتفعيله.

أما العبارة رقم (7) والتي تنص على «يُصمم العميد خطة للتعرف على الطلبة المتميزين في الكلية بهدف ابتعائهم»، فقد حصلت على الترتيب الأخير، وبمستوى متوسط، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى وجود بعض القصور في دعم الطلبة المتفوقين والمتميزين في الجامعات الأردنية وابتعائهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى اكتفاء الكليات بأعضاء هيئة التدريس المتواجدين فيها، وعدم حاجة الكلية إلى الابتعاث وتكبد أعباء مالية إضافية، كما أن رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية هم الذين يقومون بتنسيب أسماء الطلبة الذين سيبعثون، لذلك فإن دور عمداء الكليات في هذه العملية يكون محصوراً على الموافقة أو عدم الموافقة على الابتعاث.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة)؟ وانبثق عن السؤال الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq .05$ ) بين متوسطات تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة).

ولفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة) والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية)

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
296	.836	3.37	ذكر
82	.569	3.41	أنثى

أظهرت أن نسبة (75%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة الإسلامية وأدائها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة آل سليمان (2017م) والتي أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتفعة، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة بدرخان (2016م) والتي بينت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بأبعدها الأربعة جاءت ضمن المستوى المرتفع.

وقد جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى، وتنص على «يسعى العميد للحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي لجميع التخصصات في الكلية»، وبمستوى مرتفع، تلاها في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) والتي تنص على «يسعى العميد للحصول على اعتماد أكاديمي عالمي لبعض التخصصات» وبمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام عمداء الكليات بالحصول على الاعتماد الأكاديمي، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فالاعتماد الأكاديمي هو اعتراف واضح بوصول الجامعة أو البرنامج التعليمي (التخصص) إلى مستوى عالٍ من الجودة، وبما يتناسب مع الأهداف التي تنشدها في تحقيقها في طلابها، وبالمستوى الجيد الذي يتناسب مع التطلعات المجتمعية والتحديات العالمية، والتطورات في المجال أو المجالات التي تقوم بتدريسها، فالاعتماد الأكاديمي وجه من أوجه التميز والجودة ونشر ثقافة الجودة والتقويم الذاتي في الجامعة، كما أن الاعتماد مطلب حيوي لضمان جودة التعليم والحكم على نتائج البرامج واستخدامها في دعم تطوير التعلم للطلبة، لذلك يهتم عمداء الكليات بإيصال كلياتهم بشكل خاص إلى درجة عالية من التميز والجودة، تلاها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (15) والتي تنص على «يعقد العميد المؤتمرات والندوات البحثية لمواكبة المستجدات» وبمستوى مرتفع، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات يسعون لتحقيق جودة التعليم في الجامعات التي يعملون بها، ويحرصون على مواكبة المستجدات من خلال عقد المؤتمرات والندوات البحثية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على تطوير أدائهم، والذي سينعكس على مخرجات التعليم العالي.

يليهما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (17) والتي تنص على «يُشكل العميد لجاناً لضمان جودة الأداء في الأقسام» وبمستوى مرتفع، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وجود لجان لضمان الجودة في الأقسام يساعد عمداء الكليات على متابعة الأقسام وتحسين أدائها وتحديد الأخطاء وتجاوزها، وتعرف نقاط القوة والضعف في الأقسام؛ لتعزيز نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف من خلال حل المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية، لذا تعد لجان ضمان الجودة في الأقسام لجان متخصصة تساعد عمداء الكليات على أداء عملهم والوصول بالأقسام الأكاديمية إلى أعلى درجة من الجودة في الأداء، تلاها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (1) والتي تنص على «يرتب العميد برامج تطبيق الخطط الاستراتيجية حسب الأولوية» وبمستوى مرتفع، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات في الجامعات الأردنية هم من ذوي الخبرات الكبيرة والكفاءة العلمية والإدارية العالية، فقد التحقوا بدورات تدريبية مكثفة في المجالات الإدارية المختلفة،

0.000، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

#### جدول (06)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لدور الخبرة على تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| المتوسط الحسابي | سنة - أقل من 5 سنوات |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 3.24            | أقل من 5 سنوات       |
| 3.48            | أقل من 5 سنوات       |
| 3.35            | أقل من 5 سنوات       |

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين سنة - أقل من 5 سنوات وبين 5 - أقل من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح 5 - أقل من 10 سنوات.

فيما يتصل بمتغير الجنس فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الجنس، وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث لا يختلفون في وجهات نظرهم حول المستوى المتوسط لتطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، وهذا يعني أنه ليس للجنس دور في مستوى تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية، لذا فإن عمداء الكليات يتعاونون مع جميع أعضاء هيئة التدريس (الذكور والإناث) في سبيل تحقيق الخطط الاستراتيجية وتطبيقها بفاعلية وكفاءة دون تمييز بينهما.

أما فيما يتعلق بمتغير نوع الجامعة فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور نوع الجامعة، وهذه النتيجة تعني أن الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لا تختلف حول درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعات الحكومية والخاصة معيار ضمان الجودة الذي يحفز طاقات عمداء الكليات في الجامعات من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تتنافس الجامعات الحكومية والخاصة على الحصول على الاعتماد الأكاديمي محلياً وعالمياً، لذلك فإن عمداء الكليات سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة يحرصون على تطبيق الخطط الاستراتيجية بفاعلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة بدرخان (2016م)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.

أما فيما يتصل بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الخبرة؛ حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين (سنة - أقل من 5 سنوات) وبين (5 - أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (5 - أقل من 10 سنوات)، وقد يُعزى ظهور الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات) إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات الكبيرة لديهم علاقات أكبر مع عمداء الكليات، وعلى الأغلب أنهم قد تقلدوا منصب رؤساء أقسام

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	نوع الجامعة
3.40	.774	310	حكومة
3.26	.832	68	خاصة
3.24	.573	65	سنة - أقل من 5 سنوات
3.48	.838	123	5 - أقل من 10 سنوات
3.35	.807	190	10 سنوات فأكثر
3.65	.677	80	علمية
3.30	.797	298	إنسانية

يبين الجدول (40) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بسبب اختلاف فئات متغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية) وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الرباعي جدول (50).

#### جدول (05)

تحليل التباين الرباعي لدور (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية) على تقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الجنس	4.23	1	.423	.717	.398
نوع الجامعة	.787	1	.787	1.336	.249
الخبرة	4.959	2	2.479	4.206	.016
الكلية	8.354	1	8.354	14.171	.000
الخطأ	219.302	372	.590		
الكلية	232.546	377			

يتبين من الجدول (05) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الجنس، إذ بلغت قيمة ف 717. وبدلالة إحصائية بلغت 398.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور نوع الجامعة، إذ بلغت قيمة ف 1.336 وبدلالة إحصائية بلغت 249.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الخبرة، إذ بلغت قيمة ف 4.206 وبدلالة إحصائية بلغت 0.016، وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (06).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الكلية، حيث بلغت قيمة ف 14.171 وبدلالة إحصائية بلغت

متوسطة، إلا أنها أقرب ما تكون إلى المستوى المرتفع، والتي تعد مؤشراً إيجابياً على وجود مستوى جيد من الثقافة التنظيمية، وقد يُعزى ذلك إلى أن عمداء الكليات يدركون أهمية الثقافة التنظيمية بأبعادها وبأنها كل متكامل، ينبغي الأخذ والالتزام بها بما يضمن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها. إذ أن هناك ترابطاً قوياً، وتفاعلاً إيجابياً بين هذه المجالات قد يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الود (2017م)، والتي بينت أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي في فلسطين جاءت بمستوى جيد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المربع (2008م) والتي بينت وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

أما فيما يتصل بمجال «ثقافة العلاقات الإنسانية»، فقد جاء في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي عمداء الكليات إلى الارتقاء بمستوى الأداء والعمل الأكاديمي في كلياتهم، وذلك من خلال الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة وتشجيع عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق للوصول إلى الأهداف الخاصة بكلياتهم بشكل خاص وأهداف الجامعة بشكل عام، كما بينت النتائج اهتمام عمداء الكليات بمصلحة أعضاء هيئة التدريس، كما يعمل عمداء الكليات على توفير احتياجات أعضاء هيئة التدريس؛ سعيًا لتسهيل العملية التعليمية في كلياتهم، وتحسين أداء المدرسين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو معيلق (2012م)، والتي بينت أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو «ثقافة العلاقات الإنسانية».

أما فيما يتصل بمجال «ثقافة النظم والأدوار» والذي جاء في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، فقد بينت النتائج اعتماد عمداء الكليات الالتزام بالوقت كمؤشر للأداء المتميز، وتعد إدارة الوقت من الأمور المهمة جداً في العمل الجامعي، سواء في العمل الإداري أم الأكاديمي، لذلك يحرص عمداء الكليات على الالتزام بالوقت، وحث أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالوقت، لأنه مؤشر مهم للأداء المتميز والالتزام عضو هيئة التدريس بأوقات المحاضرات واستغلال الوقت في إنجاز العمل يُعد مؤشر قوي وإيجابي على وجود مناخ تنظيمي سليم، كما تبين تقدير عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس الملتمزين باللوائح والقوانين، لذا فإن احترام أعضاء هيئة التدريس والالتزامهم باللوائح والتعليمات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة، لذلك يحرص عمداء الكليات على تشجيع العاملين على الالتزام بها ويعملون على تقدير واحترام من يلتزم بها.

أما فيما يتصل بمجال «ثقافة التماسك التنظيمي» والذي جاء في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، إذ أظهرت النتائج اهتمام العمداء بتشجيع أعضاء هيئة التدريس للتعامل بروح الولاء والالتزام المهني، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي عمداء الكليات بأهمية وجود ولاء تنظيمي والتزام مهني لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لأن ذلك يصب في مصلحة الكلية، لذلك يسعى عمداء الكليات إلى غرس روح الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس لديهم، كما يشجع العمداء أعضاء هيئة التدريس الالتزام بالأنظمة واللوائح والقواعد المعمول بها في الكلية خاصة تلك التي تتصل بالقواعد السلوكية للطلبة وتطبيقها على من يخالفها وعدم التهاون في تطبيقها، وهذا من شأنه أن يحقق مصلحة القسم بشكل خاص والكلية بشكل عام،

سابقين، ويكون مستوى التعاون بينهم والعمداء أكبر، لذلك فهم على وعي أكبر بدرجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية، كما أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات الأعلى على وعي بشكل أكبر بموضوع التخطيط الاستراتيجي، فالخبرة المتراكمة تدل على النضج الفكري والمعرفي، لذلك فهم يعطون تصوراً أوضح وأدق لمدى تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية.

أما فيما يتصل بمتغير نوع الكلية فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لدور الكلية، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، وقد يُعزى السبب في ظهور الفروق إلى أن عمداء الكليات العلمية خاصة كليات الطب يسعون للحصول على الاعتماد الأكاديمي العالمي والمحلي للتخصصات العلمية، كما أنهم يركزون بشكل أكبر على عقد المؤتمرات والندوات البحثية لمواكبة المستجدات، فالتخصصات العلمية دائماً في تطور وتجدد نتيجة للأبحاث العلمية المستمرة في المجالات العلمية، لذلك فإن عمداء الكليات يسعون دائماً لمواكبة المستجدات العلمية.

السؤال الثالث: ما مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (07)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	ثقافة العلاقات الإنسانية	3.69	.955	مرتفع
2	2	ثقافة النظم والأدوار	3.64	.882	متوسط
3	1	ثقافة التماسك التنظيمي	3.60	.859	متوسط
4	4	ثقافة الإنجاز	3.57	.892	متوسط
		الثقافة التنظيمية	3.63	.830	متوسط

يبين الجدول (70) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.69)، حيث جاءت ثقافة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت ثقافة الإنجاز في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3.63).

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو متوسط قريب من المستوى المرتفع، إذ جاء مجال «ثقافة العلاقات الإنسانية» في المرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية مجال «ثقافة النظم والأدوار»، وبمستوى متوسط، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال «ثقافة التماسك التنظيمي»، وبمستوى متوسط، يليه في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال «ثقافة الإنجاز»، وبمستوى متوسط، وعلى الرغم من أن المتوسطات الحسابية لأغلب المجالات جاءت

النتيجة مع نتائج دراسة العزام (2015م)، والتي أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد جاءت متوسطة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات البحث: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة)؟ وانبتق عن السؤال الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغيرات البحث: (الجنس، والخبرة، ونوع الكلية، ونوع الجامعة).

ولفحص الفرضية استخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية حسب متغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات درجة تطبيق عمداء الكليات لمستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية حسب متغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية)

الثقافة التنظيمية	ثقافة الإنجاز	ثقافة العلاقات الإنسانية	ثقافة النظم والأدوار	ثقافة التماسك التنظيمي			
3.56	3.49	3.63	3.56	3.57	س	ذكر	الجنس
.875	.924	1.008	.918	.920	ع		
3.86	3.85	3.94	3.93	3.68	س		
.589	.703	.683	.663	.583	ع	أنثى	
3.67	3.60	3.73	3.66	3.66	س	حكومة	نوع الجامعة
.816	.876	.940	.868	.855	ع		
3.46	3.43	3.53	3.51	3.32	س		
.875	.955	1.014	.939	.824	ع	خاصة	
3.72	3.76	3.75	3.84	3.46	س		الخبرة
.700	.782	.819	.767	.643	ع	سنة - أقل من 5 سنوات	
3.52	3.38	3.63	3.49	3.59	س		
.944	1.020	1.081	.969	.956	ع	5- أقل من 10 سنوات	
3.67	3.62	3.71	3.66	3.65	س		
.789	.818	.914	.846	.856	ع	10 سنوات فأكثر	
3.99	3.98	4.08	3.98	3.89	س	علمية	الكلية
.494	.526	.603	.583	.587	ع		
3.53	3.46	3.59	3.54	3.52	س		
.874	.937	1.005	.926	.903	ع	إنسانية	

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية واستخرج تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (90) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (10).

كما أظهرت النتائج مدى دعم عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس الذين يلتزمون بالأنظمة والقوانين، ويحافظون على مستوى جيد من الأداء.

وفيما يتعلق بمجال «ثقافة الإنجاز» والذي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى متوسط، فقد أظهرت النتائج أن العمداء يوثقون إنجازات الكلية بوثائق وأدلة ومنشورات اعتماداً على بيانات موثقة، إذ إن توثيق إنجازات الكلية من الأمور المهمة التي تتبعها الكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي وتطبيق معايير الجودة، لذلك فإن عمداء الكليات يحرصون على عملية توثيق الإنجازات في كلياتهم سعياً منهم إلى التميز، ويظهر تشجيعهم تقديم الأفكار الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، والوصول بأقسامهم إلى أفضل مستوى من الأداء، فالثقة التي يعطيها العمداء لأعضاء هيئة التدريس تزيد من رغبتهم في التميز والإبداع، كما أن الأفكار الإبداعية تقود الكليات إلى مستوى عالٍ من الجودة مقابل الكليات الأخرى، وتتفق هذه

يبين الجدول (80) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ بسبب اختلاف فئات متغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية).

جدول (09)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لدور (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية) على مجالات الثقافة التنظيمية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة إحصائية
الجنس	ثقافة التماسك التنظيمي	1.900	1	1.900	2.687	102.
هوتلنج=038	ثقافة النظم والأدوار	7.185	1	7.185	9.978	.002
ح=009	ثقافة العلاقات الإنسانية	6.672	1	6.672	7.760	.006
	ثقافة الإنجاز	7.028	1	7.028	9.731	.002
نوع الجامعة	ثقافة التماسك التنظيمي	3.768	1	3.768	5.330	.022
هوتلنج=020	ثقافة النظم والأدوار	.787	1	.787	1.092	.297
ح=128	ثقافة العلاقات الإنسانية	1.362	1	1.362	1.584	.209
	ثقافة الإنجاز	.571	1	.571	.790	.375
الخبرة	ثقافة التماسك التنظيمي	1.007	2	1.007	.712	.491
ويلكس=916	ثقافة النظم والأدوار	2.797	2	2.797	1.942	.145
ح=000	ثقافة العلاقات الإنسانية	390.	2	390.	.227	.797
	ثقافة الإنجاز	3.553	2	3.553	2.460	.087
الكلية	ثقافة التماسك التنظيمي	6.137	1	6.137	8.680	.003
هوتلنج=058	ثقافة النظم والأدوار	10.615	1	10.615	14.743	.000
ح=000	ثقافة العلاقات الإنسانية	13.933	1	13.933	16.205	.000
	ثقافة الإنجاز	15.048	1	15.048	20.834	.000
الخطأ	ثقافة التماسك التنظيمي	263.033	372	.707		
	ثقافة النظم والأدوار	267.858	372	.720		
	ثقافة العلاقات الإنسانية	319.846	372	.860		
	ثقافة الإنجاز	268.681	372	.722		
الكلية	ثقافة التماسك التنظيمي	277.955	377			
	ثقافة النظم والأدوار	293.216	377			
	ثقافة العلاقات الإنسانية	344.073	377			
	ثقافة الإنجاز	300.091	377			

يتبين من الجدول (09) الآتي:

- التماسك التنظيمي، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال ثقافة التماسك التنظيمي، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور نوع الكلية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور الخبرة في جميع المجالات.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لدور نوع الجامعة في جميع المجالات باستثناء مجال ثقافة الإنجاز.

## جدول (10)

تحليل التباين الرباعي لدور (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة، ونوع الكلية) على الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس	5.633	1	5.633	8.811	.003
نوع الجامعة	1.335	1	1.335	2.088	.149
الخبرة	.608	2	.304	.476	.622
الكلية	11.486	1	11.486	17.966	.000
الخطأ الكلي	237.832	372	.639		
	259.750	377			

يتبين من الجدول (10) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور الجنس، حيث بلغت قيمة ف 8.811 وبدلالة إحصائية بلغت 0.003، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 2.008 وبدلالة إحصائية بلغت 0.149.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.476 وبدلالة إحصائية بلغت 0.622.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى للكلية، حيث بلغت قيمة ف 17.966 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

فيما يتصل بمتغير الجنس فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال ثقافة التماسك التنظيمي وجاءت الفروق لصالح الإناث، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عدد الإناث كان قليلاً مقارنة بعدد الذكور الذين أجريت الدراسة عليهم، لذلك نجد أن الفروق ظهرت لصالح الإناث، وتختلف هذه النتائج مع دراسة الود (2017م) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس.

أما فيما يتصل بمتغير نوع الجامعة فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور نوع الجامعة في جميع المجالات باستثناء مجال ثقافة التماسك التنظيمي، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، وهذه النتيجة تعني أن مستوى الثقافة التنظيمية في بُعد التماسك التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أعلى منها في الجامعات الخاصة، أما باقي الأبعاد فلم يظهر وجود فروق فيها، وقد يُعزى ظهور فروق في بُعد التماسك التنظيمي لصالح الجامعات الحكومية إلى وجود مستوى أكبر من الأمن الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية؛ لأن العمل في الجامعات الحكومية يشعرون بالطمأنينة، والأمن الوظيفي وأن الجامعة لا تستطيع التخلي عنهم بسهولة.

أما فيما يتصل بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور الخبرة في جميع المجالات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عوفي وحمود (2018م) وهذه النتيجة تعني أن أعضاء هيئة التدريس يتفوقون في وصف الثقافة التنظيمية لدى عمداء كلياتهم، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تشابه الظروف البيئية، والتربوية، والثقافية في الجامعات الأردنية، وهم جميعاً يتأثرون بهذه الظروف بغض النظر عن سنوات خبرتهم، كما أن جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يخضعون لتعليمات موحدة ويعملون في ظل نظام إداري واحد.

أما فيما يتصل بمتغير نوع الكلية فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq .05$ ) تُعزى لدور الكلية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، وقد يُعزى ظهور الفروق لصالح الكليات العلمية إلى أن عمداء الكليات العلمية يسعون إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية، فالتخصصات العلمية تحتاج إلى أن يكون مدرسوها على اطلاع دائم حول المستجدات في المجالات العلمية المختلفة والمتسارعة، إذ قد يشجع عمداء الكليات العلمية الإبداع والابتكار ويهتمون بجعلها ثقافة سائدة في كلياتهم.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجتي تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية؟ وانبثق عنه الفرضية الآتية: لا توجد علاقة ارتباطية إحصائية ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \geq .05$ ) بين درجتي تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية.

ولفحص الفرضية استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية، والجدول (11) يوضح ذلك.

## جدول (11)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية

الخطط الاستراتيجية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	العدد
ثقافة التماسك التنظيمي	.701**	.000	378
ثقافة النظم والأدوار	.712**	.000	378
ثقافة العلاقات الإنسانية	.625**	.000	378
ثقافة الإنجاز	.665**	.000	378

## المصادر والمراجع العربية:

- أبو معلى، أماني. (2012). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- آل سليمان، بدر. (2017). مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، 44، 129 - 143.
- بني حمدان، خالد وإدريس، وائل. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية منهج معاصر. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- بدرخان، سوسن. (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة. بحث مقدّم إلى المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم، 9 - 11 فبراير 2016، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الجازي، طلال. (2016). الذاكرة المنظمة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الدجني، إياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الصانع، خولة. (2013). درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العزام، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد- الأردن. دراسات العلوم الإدارية، 42، 13-1030.
- عوده، علاء. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عوفي، مصطفى وحمود، ناصر. (2018). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الاجتماعية، 24، 237 - 257.
- الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكعبي، جواد. (2014). مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة. العين: دار الكتاب الجامعي.
- المربع، صالح. (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- المصري، كمال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الناصر، علاء وحسين، زينة. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيه في جامعة بغداد. مجلة

## الخطط الاستراتيجية

معامل الارتباط	0.729**
الثقافة التنظيمية	الدالة الإحصائية
العدد	378

\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).  
\*\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

- يتبين من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية.
- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية ومستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية، وهذه النتيجة الإيجابية تشير إلى أن وجود مستوى جيد من التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات يزيد من مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث أن كلا المتغيرين يقومان على التكامل المؤسسي، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على تعزيز التعاون بين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أجل الوصول بجامعاتهم إلى أعلى مستوى من الجودة، وهذا التعاون المشترك يوفر جواً من الألفة والتعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة المتمثلة في وجود ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي جيد.
- وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة المصري (2011م)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

## التوصيات:

- في ضوء ما توصل إليه البحث، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:
1. ضرورة زيادة الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وتحويله إلى برامج وسياسات تنفيذية.
  2. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
  3. تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس؛ لإثراء الثقافة التنظيمية لديهم، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة).
  4. ضرورة تشجيع الطلبة المتفوقين والمتميزين في الكلية وتقديم البعثات الدراسية لهم.
  5. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي؛ لدوره الفاعل في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديه.
  6. أن يتصف من يشغل منصب العميد بالخبرة والمعرفة بالتخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه.

organizational culture and administrative creativity among colleges' deans and their assistants in Baghdad University. *Journal of Educational Psychological Researches*, 15 (56) 144-164.

- Alwod, N. (2017). *Organizational Culture Standards from the faculty staff and university employees' point of view. Journal of Psychological Educational Researches*, 3(10) 613- 638.
- Yonnis, T., & Al Hiiti, Kh. (2011). *Strategic Management: Sustaining Competitive Advantage Approach. Bahrain: University of Applied Sciences.*

### المصادر والمراجع الأجنبية:

- Ahmadi, S., Salamzadeh, Y., Daraei, M. Akbari, J. (2012). *Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. Global Business and Management Research: International Journal*, 4(3), 286-299.
- Alina, C., Cerasela, E., & Raluca- Andreea, T. (2018). *Organizational culture impact on strategic management. "Ovidius" University Annals, conomic Sciences Series*, 18(2), 405-408.
- Maher, L. (2014). *Building a culture for innovation: A leadership challenge. World Hospitals and Health Services Journal*, 50(1), 4-6.
- Mehta, S., & Krishnan, V. (2004). *Impact of organizational culture and influence tactics on transformational leadership. Management and Labour Studies*, 29(4), 281-290.
- Schlosser, M. (2011). *Fostering organizational change through a grassroots planning process. College & Research Libraries*, 72(2), 152-165.
- Sunza, A., & Simba, F. (2019). *Influence of organizational culture in strategy implementation in state corporations in Kenya: A case of Local Authorities Provident Fund (Lapfund). International Journal of Academics & Research*, 1(3), 8-13.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations. London: Pearson Education Limited.*

البحوث التربوية والنفسية، 15(56)، 144 – 164.

- الود، نوري. (2017). *معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي. مجلة الأبحاث النفسية والتربوية*، 3(10)، 638 – 613.
- يونس، طارق والهييتي، خالد. (2011). *الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية. جامعة العلوم التطبيقية: البحرين.*

### المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abu Maelaq, A. (2012). *The Relationship of Organizational Culture with Employem Commitment of Teachers in Primary Schools in Gaza Governorates and Ways of Developing it. (Unpublished master's thesis). Islamic University, Palestine.*
- Al Suliman, B. (2017). *The Level of Strategic Planning in the Jordanian Universities and its Relation with Performance from Academic Leaders' Point of View. DIRASAT: EDUCATIONAL SCIENCES*, 44, 129-143.
- Bani Hamdan, K., & Idrees, W. (2007). *Strategy and strategic planning: a contemporary approach. Amman: Al Yazori Dar for publishing and distribution.*
- Baderkhan, S. (2016). *The reality of Strategic planning in Jordanian public and private universities in light of Comprehensive quality Standards. Research presented to the Sixth Arab International Conference to ensure the quality of education, 9-11 February 2016, Al Zarqa University, Jordan.*
- Al Jazi, T. (2016). *Organizational Memory. Amman: Al Waraq for Publishing & Distribution.*
- Al Dajani, E. (2006). *The reality of Strategic Planning at the Islamic University in the light of Quality Criteria. (Unpublished master's Thesis). Islamic University, Palestine.*
- Al Sanaa, Kh. (2013). *The Degree Of Practicing Strategic Planning By Deans of Middle University Colleges and Its Relation To Quality Assurance Level from their view point in Middle Governorates. (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.*
- Al Azzam, Z. (2015). *The Effects of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Al-Wasatiyya Municipality at Governorate of Irbid –Jordan. Dirasat: Educational Science*, 42, 103-130.
- Alaa, O. (2017). *The obstacles of applying strategic planning at public universities in Baghdad, from faculty staff members' point of view. (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.*
- Awfi, M., & Hmood, N. (2018). *The effect of organizational culture on the performance of the human resources. The journal of social sciences*, 24, 237-257.
- Al Karkhi, M. (2009). *Strategic planning, theoretical and practical presentation. Amman: Al manahj Dar for publishing and distribution.*
- Al Kaabi, J. (2014). *Organizational Culture Pathways in Contemporary University Management. Al Ain: University Book House.*
- Al Mrbeh, S. (2008). *Strategic Leadership and its role in Developing Organizational Culture in the Security Services. (Unpublished doctoral's dissertation). Naif Arab University for Security Services, Saudi Arabia.*
- Al masri, K. (2011). *The degree of practicing strategic planning by secondary schools principals in Gaza Governorates, and its relationship to organizational culture patterns in their schools. (Unpublished master's thesis). Islamic University, Palestine.*
- Al Nasser, A., Husain, Z. (2018). *The relationship between*