

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن

**Impact of External Environment Analysis on the Strategic
Decisions Quality at the Private Universities
in the Northern Region of Jordan**

إعداد الطالب

جراح سعود غيث السويط

إشراف

الأستاذ الدكتور وليد مجلي العواودة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

م ٢٠١٩

التفويض

أنا جراح سعود غيث السويط، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي:

أنا الطالب: جراح سعود غيث السويط

١٧٧٠٥٠٢٠١٥

الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

التخصص: إدارة الأعمال

أعلن بأنني التزمت بقوانين جامعة آل البيت، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المفعول، المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات

الخاصة في إقليم الشمال في الأردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل، أو أطاريح، أو كتب، أو أبحاث، أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية. وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم، أو الاعتراض، أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:

التاريخ: / ٢٠١٩م

قرار لجنة المناقشة

أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات
الخاصة في إقليم الشمال في الأردن

Impact of External Environment Analysis on the Strategic
Decisions Quality at the Private Universities
in the Northern Region of Jordan

إعداد الطالب

جراح سعود غيث السويط

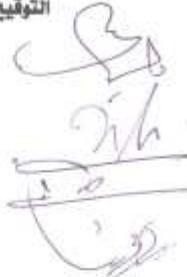
الرقم الجامعي: 1770502015

إشراف الأستاذ الدكتور: وليد مجلي العواودة

لجنة المناقشة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



(مشرقا ورئيسا)

أ.د. وليد مجلي العواودة

(عضواً داخلياً)

د. زياد محمد الصمادي

(عضواً داخلياً)

د. هائل فلاح المرحان

(عضواً خارجياً)

أ.د. رشاد محمد المساعد

الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً
قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي
الغد وإلى الأبد... والدي العزيز

إلى التي كانت دعواتها عنوان دربي وتبقى أمنيتي على وشك التحقق
طالما يداها في يدي إلى القلب النابض ناصع البياض إلى من قدمت لي
كل شيء أمي الحبيبة.. أمد الله في عمرها وأكرمني من أجلها

إلى من به أكبر وعليه أعتد... إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي...
إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معه معنى
الحياة ... إلى أخي الحبيب.. حفظه الله

إلى زهور الياسمين وبساتين الورود أخواتي

إلى... الأصدقاء والأحبة وكل من كانت له يد بيضاء في إنجاز هذا العمل
المتواضع.

الباحث

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور وليد مجلي العواودة الذي أولاني كل الاهتمام من خلال تقديم النصائح والمعلومات القيمة، والتي أسهمت بشكل كبير في إنجاز هذا العمل، جزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بمنحي جزءاً من وقتهم؛ لقراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

وأتوجه بالشكر إلى جامعة آل البيت وجميع العاملين بإدارة الجامعة على مساندتهم لي في بحثي.

وكل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من الأهل والأصدقاء.

والله الموفق.

جزاهم الله جمعياً كل خير.

الباحث

قائمة المحتويات

الإهداء.....	هـ
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الملاحق	ك
الملخص	ل
Abstract	م
الفصل الأول الإطار العام	١
١-١ المقدمة:.....	١
٢-١ مشكلة الدراسة:.....	٢
٣-١ أهداف الدراسة:.....	٣
٣-١ أهمية الدراسة:.....	٣
٤-١ مخطط الدراسة:.....	٤
٥-١ فرضيات الدراسة:.....	٥
٦-١ مصطلحات الدراسة:.....	٦
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	٧
تمهيد:.....	٧
١-٢ الإطار النظري	٨
المبحث الأول: البيئة الخارجية.....	٨
المبحث الثاني: جودة القرارات الاستراتيجية.....	٢٥
المبحث الثالث: الجامعات الخاصة:.....	٢٩
٢-٢ الدراسات السابقة:.....	٣٣
٣-٢ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:.....	٤٢
٤-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	٤٢
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	٤٤

٤٤	١-٣: نوع وطبيعة الدراسة:
٤٤	٢-٣: مجتمع الدراسة وعينتها:
٤٧	٣-٣: مصادر جمع البيانات:
٤٩	٤-٣: اختبارات أداة الدراسة:
٥٢	٥-٣ متغيرات الدراسة
٥٢	٦-٣ افتراضات تحليل الانحدار الخطي
٥٣	٧-٣: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:
٥٤	الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٥٤	١-٤ تمهيد:
٥٤	٢-٤ التحليل الوصفي المتغير المستقل:
٦٠	٣-٤ التحليل الوصفي المتغير التابع:
٦٢	٤-٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
٦٦	الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات
٦٦	١-٥ ملخص النتائج
٦٧	٢-٥ التوصيات:
٦٨	المراجع
٦٨	المراجع باللغة العربية:
٧٢	المراجع باللغة الأجنبية:
٧٧	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
٩	تعريف بيئة الأعمال للمنظمات	جدول (٢-١)
17	التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis	جدول (٢-٢)
١٨	مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis Matrix	جدول (٢-٣)
٤٠	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	جدول (٣-١)
٤١	الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (ن = ٨٠)	جدول (٣-٢)
٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية	جدول (٣-٣)
٤٣	توزيع فقرات الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل	جدول (٣-٤)
٤٣	اختبار مقياس الاستبانة	جدول (٥-٣)
٤٤	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل	جدول (٣-٦)
٤٥	معاملات الثبات (كرونباخ الفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها	جدول (٣-٧)
٤٦	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk	جدول (٣-٨)
٤٧	نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة	جدول (٣-٩)
٤٨	الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل/ البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي	جدول (٤-١)
٤٩	الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "البيئة السياسية" مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي	جدول (٤-٢)

٥٠	الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " البيئة الاجتماعية والثقافية " مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي	جدول (٤-٣)
٥١	الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " البيئة الاقتصادية " مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي	جدول (٤-٤)
٥٢	الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " البيئة التكنولوجية " مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي	جدول (٤-٥)
٥٣	الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع/ جودة القرارات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي	جدول (٤-٦)
٥٥	ملخص الانحدار للفرضية الرئيسية	جدول (٤-٧)
٥٥	أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لقياس أثر تحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء أقسام الوحدات الإدارية فيها	جدول (٤-٨)
٥٦	معاملات التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع	جدول (٤-٩)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
٦٧	قائمة بأسماء المحكمين	.١
٦٨	الاستبانة	.٢
٧٢	نتائج التحليل الاحصائي	.٣

أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن

إعداد

جراح سعود غيث السويط

إشراف الأستاذ الدكتور

وليد مجلي العواودة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. وتناولت أربعة أبعاد لتحليل البيئة الخارجية، هي: البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة التكنولوجية، وثلاثة أبعاد لجودة القرارات الاستراتيجية، هي: الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن وعددها (٥) جامعات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

تم توزيع الاستبانة على أعضاء الإدارة العليا والوسطى لكل جامعة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (١١٥) استبانة، استرد منها (٩٥) استبانات من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت منها (٨٠) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد.

أظهرت النتائج بأن متغير البيئة التكنولوجية كان الأكثر تأثيرا على جودة القرارات الاستراتيجية تلاه، متغير البيئة الاقتصادية وأخيرا متغير البيئة السياسية، في حين لا يوجد تأثير لمتغير البيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للجامعات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية، جودة القرارات الاستراتيجية، الجامعات الخاصة، إقليم الشمال، الأردن.

**Impact of External Environment Analysis on the Strategic Decisions
Quality at the Private Universities in the Northern Region of Jordan**

By:

Jarrah Soud Ghaith Al-Swait

Advisor:

Prof. Waleed M. Al-Awawdeh

Abstract

The aim of this study was to identify the impact of external environment analysis on the strategic decisions quality of the private universities in North region of Jordan. Four dimensions of the external environment analysis were investigated; Political environment, social and cultural environment, economic environment, technological environment. Furthermore, three dimensions of the strategic decisions quality were examined; exceptional, continuity, and guidance.

A field study was conducted to cover the population of five universities operating in the North region of Jordan. A questionnaire was conducted to obtain data.

The researcher distributed the main questionnaire to five top and middle managers in each university. (115) questionnaires were distributed, and (95) were received back. Many statistical methods like Descriptive methods, Coefficients Regression, were used in this study.

The study showed that the technological environment variable has the greatest impact on strategic decisions quality followed by economic environment and Political environment variable, where as social and cultural environment variable has not impact on strategic decisions quality.

Based on the study outcomes, the researcher presents some recommendations for the universities studied, and future researches.

Keywords: External Environment, Strategic Decisions Quality, Private University, North region, Jordan.

الفصل الأول الإطار العام

1-1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة، متعددة ومتشابكة العناصر، وشديدة التعقيد وهي التغيرات التي ألقت بظلالها على منظمات الأعمال وفرضت عليها الكثير من الضغوط التي أصبحت تهدد بقاءها، واستمرارها. فعولمة الانتاج والاسواق، وتسارع وتيرة الابتكار التكنولوجي، والتقلب المستمر في الطلب على السلع والخدمات كان من بين أهم العوامل التي جعلت بيئة الاعمال مليئة بالفرص والتحديات التي أصبحت مصدراً كبيراً للضغط على جميع منظمات الأعمال من اجل التحسينات ليس من اجل المنافسة فحسب وانما من اجل تأمين الاستمرارية لها ايضاً.

ولأن هذا العصر هو عصر المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات فقد أصبح الإبداع والابتكار أهم نقاط القوة التي تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات التي قد تحدث في بيئتها الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ولهذا فقد تعاضمت حاجة هذه المنظمات ليس فقط لامتلاك العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارات العالية، والقدرات المتميزة التي يصعب على المنافسين تقليدها، وانما الحاجة الى المحافظة عليه لضمان تقليل حجم التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي قد تتحملها نتيجة لظواهر السلوك الإنساني للأفراد العاملين.

على منظمات الأعمال الاهتمام بتوفير قدرات تساهم في استجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعزى للبيئة، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي منظمة البقاء والنجاح ما لم تكن على إطلاع واهتمام بالبيئة الخارجية، فعلى المنظمات القيام بعمليات مسح وتكيف مستمر مع البيئة، وهي عملية تتضمن جهود القادة الاستراتيجيين الرامية لإحداث موائمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير قدراتها بالاعتماد على الذكاء التنظيمي، والتركيز على البيئة الخارجية. وقد أصبح من الضروري قيام المنظمات بإجراء التحولات بقصد التكيف مع بيئتها الخارجية، واجراء التعديل المنسق لأنظمة المنظمة واستراتيجياتها ومجموعات المهارات فيها والحوافز، والدعم الاداري لتطبيقها، وتحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والاتجاهات الفكرية

والسلوكية، وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المنظمة لتحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حتى لا تجد نفسها عاجزة عن البقاء والاستمرار. تضطلع الجامعات بدور مهم وحيوي في المجتمعات، فجاحها يسهم بشكل كبير في توفير الأرض الخصبة التي ينبت فيها التطور والتقدم لمختلف القطاعات الأخرى، فلا تنمية ولا تقدم ولا ازدهار في ظل غياب الدور الفاعل والحيوي للجامعات، مما يتطلب منها أن تكيف أوضاعها تبعاً لمتغيرات الغموض، والتعقيد وعدم التأكد الذي يكتنف بيئتها المعاصرة، وأن تنظر لبيئتها الداخلية، فتعيد ترتيبها بما يتلاءم مع معطيات البيئة الخارجية، وبأسلوب يحقق لها الاستقرار والتوازن، فتتطلق بذلك نحو التميز والابداع.

وفي ضوء ما سبق ذكره، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

٢-١ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث أنه وفي ظل ما تعانيه الجامعات من ضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي ووجود قصور في محاولات المنشأة لتحسين وتمييز الخدمات بسبب التكاليف الإضافية الناتجة عند محاولة تحسين وتمييز خدماتها، إضافة إلى أهمية موضوع تكلفة الخدمة التعليمية وجودتها وما تلعبه من دور في تقدم الجامعة واستمراريتها، ولقد اتجهت مؤسسات التعليم مع الازدياد المتكرر لإعداد الطلبة وزيادة التحديات إلى محاولات لتحسين عملية التعليم من خلال ادخال أساليب تعليمية حديثة ورفع مستوى الاداء العام فيها مما تستوجب عليها الاهتمام بعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواكبة الاحتياجات الجديدة للطلبة، وبعد مسح مستفيض للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كدراسة كل من (Esmaili, 2014)، (حمزة، ٢٠١٠)، (عطون، ٢٠١٧)، (Ashill & Sharifi, 2012)، يستشعر الباحث أن هناك حاجة ماسة لبيان أثر البيئة الخارجية على عمليات اتخاذ القرارات. وعلى حد علم الباحث لم يوجد أي من الدراسات السابقة في المملكة الأردنية الهاشمية قد حاولت الربط بين جودة القرارات

الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما أثر تحليل البيئة الخارجية والمتمثلة بـ (البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة التكنولوجية) على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: ما أثر تحليل البيئة السياسية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما أثر البيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر البيئة الاقتصادية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية؟
- السؤال الرابع: ما أثر البيئة التكنولوجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية؟

٣-١ أهداف الدراسة:

١. مستوى التحليل البيئة الخارجية في الجامعات المبحوثة فضلاً عن تحديد ماهية اتخاذ القرارات ضمن متطلباته الرئيسية.
٢. مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
٣. أثر تحليل البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
٤. إثراء الأدب النظري فيما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية وجودة القرارات الاستراتيجية.

٣-١ أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة على وفق هذا المستوى في محاولتها تقديم تصور واضح ودقيق لدى العاملين بوصف عام والمديرين بوصف

٢. خاص في الجامعات المبحوثة عن مفهوم البيئة الخارجية، وما يمكن أن تحدثه من تأثير في اتخاذ القرارات.

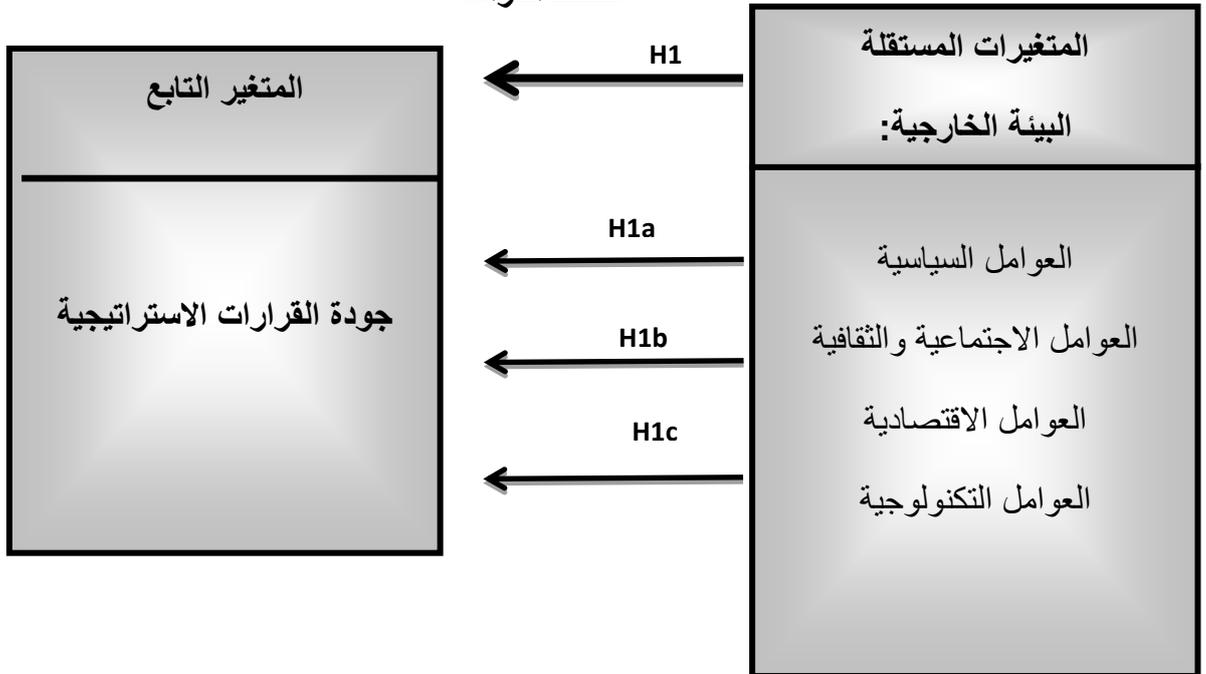
٣. الأهمية العملية: تعد هذه الدراسة امتداداً لدراسات الباحثين في هذا الصدد فضلاً عن أنها تمثل احد المواضيع الحيوية في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات ضمن علاقة افتراضية بين البعدين؛ وخصوصاً وسيتم إجراء الدراسة الحالية في الجامعات والتي تعد من أهمية المؤسسات المعنية بالعمليات التعليمية وإدارتها.

٤-١ مخطط الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تطوير مخطط فرضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين أبعاد الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل بعد، وقد اعتمد في هذا المخطط أبعاد تحليل البيئة الخارجية بوصفها أبعاد مستقلة تؤثر في جودة القرارات الاستراتيجية بوصفها بعداً معتمداً، الشكل (١).

الشكل (١)

مخطط الدراسة



تم تحديد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات التالية:

المتغيرات والدراسات التي تم الاعتماد عليها		المتغير
(Ashill& Sharifi, 2012) (Jobber,2014) (عطون، ٢٠١٧)	البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية	المتغير المستقل: البيئة الخارجية
(Esmaeili, 2014) (Sharifi, 2012) (حمزة، ٢٠١٠)		المتغير التابع: جودة القرارات الاستراتيجية

٥-١ فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة بما يلي:

- الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء أقسام الوحدات الإدارية فيها. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة السياسية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة الاقتصادية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة التكنولوجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها.

٦-١ مصطلحات الدراسة:

فيما يلي التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

البيئة الخارجية: هي البيئة التي تقع خارج حدود الجامعة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية.

البيئة السياسية: هي القوانين والتشريعات بشكل كبير على الجامعات من خلال ما تفرضه عليها من قيود، وقد يؤثر هذا النوع من القوى على المنظمة من فرص أو تهديدات.

البيئة الاجتماعية والثقافية: وهي مجموعة من الضغوط التي تتكون على هامش طبيعة الهيكل الاجتماعي والثقافة الوطنية ضمن مجتمع ما.

البيئة الاقتصادية: جميع العوامل المؤثرة في مدى اقتصاد الدولة وقوته وكفاءته، ويدخل في ذلك كل من: معدل البطالة، ومؤشرات النمو الاقتصادية، ومعدل الفائدة بالإضافة إلى مستوى التضخم، وتعتبر هذه المتغيرات بأنها مصدراً أساسياً للمنظمة من حيث الفرص والتهديدات.

البيئة التكنولوجية: وهي الوسائل والمهارات التي تستند إليها الجامعة في إنجاز تصاميم الخدمات ومن الممكن أن تشكل هذه القوى مصدر خطر أو قوة للجامعة.

جودة القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء الجامعة، وسيتم قياسها من خلال الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهية.

الاستثنائية: والتي تشير إلى أن حدوثها لا يكون بشكل متكرر.

الاستمرارية: والتي تشير إلى القدر الكبير من الموارد المخصصة للقرارات والتزام الجميع بها وعلى كافة المستويات.

التوجيهية: والتي تتمثل بالإجراءات الأفعال المستقبلية داخل الجامعة لإنجاح القرارات المتخذة.

الجامعة: أي مؤسسة رسمية للتعليم العالي تمنح درجة جامعية.

المدراء: يمثلون مدراء الوحدات الإدارية والأقسام والشعب.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يركز هذا الفصل على الإطار النظري لتحليل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية في اقليم الشمال، كذلك ويتضمن عرضا للدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. وبذلك جرى تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

١-٢ الإطار النظري

١-١-٢ المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية.

٢-١-٢ المبحث الثاني: جودة القرارات الاستراتيجية.

٣-١-٢ المبحث الثالث: الجامعات الخاصة.

٢-٢ الدراسات السابقة

١-٢-٢ الدراسات باللغة العربية

٢-٢-٢ الدراسات باللغة الانجليزية

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ الإطار النظري

المبحث الأول: البيئة الخارجية.

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال الكثير من المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها حيث تسببت هذه المتغيرات في العديد من المشكلات التي يستلزم التفكير في معالجتها وحلها بطريقة ابداعية مغاير للطرق التقليدية (السميران، ٢٠١٦).

أن بيئة العمل متغيرة بشكل مستمر؛ مما يجعلها أكثر تعقيداً وصعوبة لذا فلا بد للمنظمات بشكل عام أن تتصف بالمرونة والاستعداد للتكيف والتجاوب السريع؛ مما جعل التقييم من أهم العناصر بالنسبة لعملية الإدارة والجوانب القانونية والذي يؤدي إلى فهم الديناميكيات المحركة للمنظمة وهو بالتالي جوهرى لتقدير القيمة العادلة للعمل والأصول المالية للشركة أو حتى التزاماتها (Asrawi,2011).

تتضمن بيئة العمل جميع الجوانب التي يعمل فيه الموظف ويتفاعل معها عقلياً وجسدياً. وكما تتضمن البيئة كل العوامل التي تساعد على ازالة اسباب الاحباط والقلق والتعب والملل الرقابة . ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة من تحسين اداء العاملين . وبيئة العمل الفعالة هي التي تستطيع من خلالها المنظمة جعل الموظفين فيها اكثر سعادة في العمل بوظائفهم . وهذا في نهاية المطاف يؤثر على نمو المنظمة (Jain,Kaur,201٤).

على العاملين داخل محيط بيئة العمل وقد يكون هذا التأثير ايجابياً او سلبياً لأنه يؤثر في انتاج العاملين ارتفاعاً و انخفاضاً وهذا يتوقف على رضا العاملين عن المنظمة, وهذا يختلف من وتتكون هذه البيئة من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر او غير مباشر شخص لآخر لذى على الادارة التعرف على العوامل والمتغيرات من وجهة نظر العاملين، وتختلف هذه العوامل من بيئة لأخرى (العبيدي، ٢٠١٣).

تعريف بيئة الأعمال:

أن نجاح المنظمات يعتمد في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة فعلى الرغم من أن معظم المنظمات تتبنى ممارسات جديدة

كالهيكلة واعادة الهندسة وادارة الجودة الشاملة والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في اطار المنافسة إلا أن هذه الممارسات لا تكفي إذ إنها تساهم في التحسين المستمر فقط ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة حيث أن الاهتمام من المفروض أن يكون موجها نحو المرونة الاستراتيجية لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم البيئة، وفيما يلي عرض لتعريفات البيئة كما ورد في عدد من الكتب والمراجع مرتبة تبعاً لتسلسلها الزمني:

الجدول رقم (٢-١) تعريف بيئة الأعمال للمنظمات

المرجع	التعريف
العوامل (٢٠٠٩)	هو كل ما يحيط بالمنظمة خارجيا وداخليا من المكونات المعنوية والمادية والسلوكية و تأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة وتشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية.
Bell et (٢٠١٦) (al.,)	هي تحيط بالمنظمة وتؤثر بكل شيء داخل المنظمة والعاملين بداخل المنظمة يتأثرون بكل شيء يحدث داخل سواء داخل المنظمة او خارجها .
مبارك (٢٠٠٨)	بيئة العمل بانها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية لكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المنظمة .
(Bolland, ٢٠١٧)	كل منظمة تعمل داخل حيز و لا تعمل داخل فراغ.
(شديفات، ٢٠١١)	هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها.
(السميران، ٢٠١٦)	هي مجموعة العناصر والمتغيرات المحيطة بالمنظمة؛ والتي تتفاعل معها المنظمة وتؤثر فيها.

يؤثر فهم المنظمة لبيئتها الداخلية بشكل إيجابي في قدرتها على التعامل مع نقاط القوة، كما أنها تعزز قدرة المنظمة على التغلب على نقاط ضعفها ولمعالجتها، كما أن فهم المنظمة لبيئتها الخارجية تساعد في تحديد الفرص من اجل استغلالها والتحديات لتجنبها أو تقليل أخطارها إلى أدنى حد(العبيدي، ٢٠١٣)، حيث أن المنظمات تقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات من خلال التحليل الداخلي والخارجي وتقييم الظروف داخل المنظمة وخارجها؛ لدى يستوجب على الادارة أن تتعامل مع بيئة العمل تحقق

السلامة للعنصر البشري في مكان العمل لأنها ذات مساس بصحة الانسان وكذلك لها اهمية اقتصادية بالنسبة للمنظمة والمجتمع، ولان اصابات العمل تؤدي الى زيادة التكاليف العالية سواءً من نفقات العلاج او تعطيل العمل او فقد جزء من الطاقة الانتاجية (المشوط، ٢٠١١).

أنواع بيئة العمل:

يهتم علم الإدارة بتقسيم بيئة العمل في المنظمات المختلفة إلى نوعين أساسيين، وذلك على النحو الآتي:

١- عوامل البيئة الداخلية:

يقصد بها مجموعة العوامل والقوى التي تتحكم في الاستراتيجيات والأهداف والعمليات الداخلية للمنظمات، بحيث ينعكس أثرها على جودة أداء المنظمات وأنظمة الرقابة وأساليب تحسين الخدمات أو المنتجات المقدمة، كما تسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في المنظمات، وتقييم مستوى الربحية ومستوى كفاءة المنظمة، وتقيس الأهداف التي تصبو الى تحقيقها، ويشمل العوامل الداخلية على القيادة الإدارية، ومهارات العاملين وحجم رأس المال، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية(خير الدين والنجار، ٢٠١٠).

تدرس المنظمة بيئة العمل الداخلية لها لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل بزيادة إنتاجية العاملين وزيادة الكفاءة وتمتاز المنظمات الحديثة بتعددية اهدافها واغراضها الذي يستوجب عليها توسيع امكانية المادية والبشرية المتاحة مما يجعلها تستقطب خيرة الخبرات والكفاءات للعمل فيها (Bolland, ٢٠١٧).

كما تعرف عوامل البيئة الداخلية بكونها مجموعة من الخصائص (الهيكل التنظيمي، والإدارة العليا، ومهارات وقدرات الموظفين)، التي تطوعها إدارة لمصلحتها بهدف اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة في الوقت المناسب لاستغلال الفرص المتوافرة، والتمكن من التغلب على التهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية (yu & zhang, 2010).

ويعرف (Njanja et al.,2012) عوامل البيئة الداخلية بكونها مجموعة القوى والخصائص التي تكتمل في البيئة الداخلية في المنظمة، والتي تساهم بشكل مباشر على أداء العاملين والموظفين فيه، وتتعاكس على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء.

البيئة الداخلية هي الحيز الذي يعمل فيه الأفراد والآلات والمعدات والعمل والتنظيم والعلاقات مع الافراد و ظروف العمل (Milovanovic & witine, ٢٠١٤)

تلعب عوامل البيئة الداخلية دورا كبيرا في تحسين وتطوير البنية التحتية للمنظمة، والمساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي، واكتشاف الأخطاء والمشاكل، والعمل بجد للتغلب عليها، وتقليلها (hove & tarisai,2013).

تُعرّف عوامل البيئة الداخلية بأنها العوامل الخاضعة للرقابة الداخلية، والتي تؤثر على الاستراتيجيات المستخدمة في بيئة العمل، وتهدف إلى التغلب على نقاط الضعف الداخلية والتغلب عليها، والتركيز على أسس النجاح، وتوجيه كل الجهود لاغتنام الفرص الخارجية (genc, 2014).

تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة عن مجموعة العناصر التي تشكل الجو المحيط بها من جميع الاتجاهات وتؤثر على كل شيء داخل المؤسسة وخارجها (القحطاني، ٢٠١٢).

أهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية:

من المهم لأي منظمة الاهتمام بتحليل عوامل بيئتها الداخلية بشكل شامل ومنهجي، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها مما يساهم في زيادة كفاءتها وقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية وفقا لذلك واختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع أهداف وتطلعات المنظمة (Bell., et al ٢٠١٦)، ويؤكد (shiamwama et al., ٢٠١٤) أن أهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة تبرز من خلال ما يلي:

- قياس القدرات المادية والبشرية الداخلية المتاحة للمنظمة وتقييمها.
- تحديد وتطوير واستغلال نقاط القوة والضعف في تحديد الفرص المتاحة في السوق والتغلب على التهديدات الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة.

- تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة والتغلب عليها وتقليلها وتجنبها.

من المهم للمنظمة تحليل بيئتها الداخلية وفحصها من أجل الوصول لنقاط القوة والضعف فيها، والعمل بجد لحل الموقف وحل المشكلات التي سوف تقيد عملية الخدمة في المنظمة، وتسهم في تطوير أدائها، وتحسين الخدمات المقدمة، وتطوير العمل، بما يتماشى مع رؤية ومهمة المنظمة التي تطمح لتحقيقها (Genc, 2014).

العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية:

- القيادة الإدارية:

أن القيادة الإدارية للمنظمة من أهم العوامل الداخلية التي تسعى لتصميم وتنظيم الأطر العامة واستراتيجيات المنظمة وتوجيهها، وذلك من خلال تطوير فلسفة مبتكرة للنمو والتخطيط والإشراف وإدارة الهياكل التنظيمية للاستفادة منها (Hou & Chong, 2016).

تستند القيادة الإدارية على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تهدف إلى تنظيم علاقة الموظفين في المنظمات مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة والموردين والعملاء ولعب دور محوري في تقييم دور الموظفين من أجل الحفاظ على كفاءة المنظمة والتطوير، الربحية في السوق (che & langli, 2015).

- مهارات العاملين:

أن مهارات العاملين هي تجارب وقدرات التي تمكن الموظف من القيام بالواجبات والمهام المطلوبة منه اتجاه المنظمة، وتحسين الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتقديم الخدمات والمنتجات أفضل مما يحقق الميزة التنافسية وتعزيز فعالية أداء المؤسسة على المستوى الداخلي للأفراد والعملاء واحتياجاتهم، بالإضافة إلى الاستراتيجيات والتطبيقات الفعالة لضمان الاستمرارية والبقاء. المستوى العالي لمهارات الموظفين هو القدرة على تحسين السياسات والآليات التي تطبقها المنظمة، وتحسين الأداء، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وفقاً لاحتياجاتهم ورغبات، تعتبر مهارة وكفاءة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤدي إلى ميزة تنافسية عالية في

السوق وجذب استثمارات جديدة وهامة للمنظمات. يلعب الموظف الفعال دوراً استراتيجياً في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز علامتها التجارية في السوق (Hou & Chong, 2016).

٢- عوامل البيئة الخارجية:

يتم تعريف البيئة الخارجية على أنها مجموعة من العوامل والظروف الخارجية التي لها تأثير كبير على المنظمات. حيث تؤثر العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية بشكل كبير على البيئة الداخلية للمنظمة. ونظراً للمنافسة القوية في عالم اليوم والتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية المتسارعة؛ فإن المنظمات تدرك أهمية هذه العوامل في بيئتها المحلية، لذلك من المهم وضع الخطط وتصميم نهج دقيق لتكييف هذه العوامل الخارجية لصالحها، توظيفهم لتحسين سمعتهم، وتحقيق الميزة التنافسية (Indris & Primiana, 2015).

مفهوم عوامل البيئة الخارجية:

يتعلق مفهوم عوامل البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة بتنظيم العوامل والمتغيرات والمؤثرات المختلفة والتفاعل معها كنظام مفتوح ومتصل (العوامل، ٢٠٠٩). أن المنظمة تنمو وتتطور بغض النظر عن البيئة التي تنتمي إليها، ولكن هذا لا يعني أنه يمكن فصل الحياة المؤسسية عن المحيط الذي تعمل به، يؤثر المنظمة ويتأثر بهذه البيئة ويتخذ القرارات حول كيفية تحقيق الأهداف التي تحددها البيئة، خذ عوامل البيئة الخارجية بعين الاعتبار وفي هذا الصدد، من الضروري معرفة العوامل البيئية الخارجية (كرماشة، ٢٠١٠).

يحدد (Alkali 2012) في دراسته عوامل البيئة الخارجية على أنها العوامل الخارجية التي تؤثر على منظمات الأعمال وأدائها من الخارج، بما في ذلك المنافسة وسلوك المستهلك وسلوك الموردين وديناميكيات الاقتصاد الكلي وسياسة الحكومة والديناميكيات العالمية

يحدد (Kimutai 2014) عوامل البيئة الخارجية كمجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات والتي تشكل مصدر القيود وحالات الطوارئ والمشاكل والفرص التي تؤثر على شروط العمل، والتي تتطلب إعادة تقييم مستمرة من العوامل الاستراتيجية في هذه البيئة.

يحدد Kwagala(2015) البيئة الخارجية كبيئة مؤلفة من العوامل التي تؤثر على أعمال المنظمة من الخارج. وتشمل هذه العوامل مستوى المنافسة وسلوكيات العملاء والموردين المستهدفين وتأثير أصحاب المصالح، وخاصة أولئك الذين لا يشاركون في إدارة المنظمة، فضلا عن ديناميات الاقتصاد الكلي، وسياسة حكومة الدولة التي تعمل فيها.

ويعرف (أم السعد، ٢٠١٣) البيئة الخارجية للمنظمة بكونها ما يحيط بها من عوامل محيطة لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات، بالسياق ذاته يعرف (Mnjala,2014) البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل التي تؤثر على الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون المؤسسة نشطة، مما يؤثر على القرارات المتخذة لتحقيق أهدافها (كرماشة، ٢٠١٠).

أهمية تحليل عوامل البيئة الخارجية:

فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يساعد في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، والمعوقات التي تنطوي عليها من أجل الإعداد للمستقبل، وذلك بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يتم اختيارها بغية الانتقال من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون، وتحديد المسارات التي تحقق أهداف المنظمة من خلال صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها ووضع الخطط الاستراتيجية الناجحة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩)

لعوامل البيئة الخارجية تأثير على عمل المنظمة؛ لذا يجب على المنظمة التعامل والتفاعل مع هذه المتغيرات والعوامل والتأثيرات بطريقة يمكن أن تحافظ على موقعها التنافسي مع المنظمات الأخرى العاملة في المجال نفسه، وتأخذ المنظمات عوامل سياسية والاعتبارات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية في الوصول إلى السوق. وتعتبر العوامل الاجتماعية أكثر العوامل تأثيرا في عمل المنظمة، لأن عمل المنظمة وتوجيهها وثقافتها لا تبعد كثيرا عن ثقافة وعادات وتقاليد وعادات المجتمع الذي تعمل فيه (Bolland, ٢٠١٧).

أن المنافسون هم واحد من أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر. يشمل المنافسون جميع المنظمات العاملة حالياً في نفس المجال وكذلك المنظمات المحتملة التي تخطط لدخول قريباً للسوق (Mnjala,2014)؛ إذ أن المنظمات المنافسة قد تقوم بتقديم أجور ومرتبات أعلى للعاملين الماهرين، وتحسين ظروف العمل لموظفيها، أو تقديم برامج دعم اجتماعي واقتصادي أفضل. حتى إذا كان المنظمة قادراً على التفوق على منافسيه، فيجب عليه تلبية توقعات عملائه الداخليين والخارجيين وتقديم خدمات متميزة تضاهي منافسيها من حيث الجودة والأداء. لذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية عالية في السوق (الجبوري، ٢٠١٤).

يعتبر فهم البيئة الخارجية للمنظمة الشرط الرئيسي لنجاحها، ويرتبط هذا الفهم بقدرة المنظمة على جمع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات الصلة لغرض تطوير الخيارات المناسبة (Bolland, ٢٠١٧).

يساعد تقييم العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في المنظمات على تصميم واعتماد الأنشطة التسويقية على نحو أكثر فعالية، وذلك لتطوير استراتيجيات التسويق دور فعال في مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وزيادة الإنتاج والتنويع، وخفض التكلفة (Cuevas- Rodri'guez et al.,2014).

وأشار (Kimutai, ٢٠١٤) إلى أن أهمية البيئة الخارجية للمنظمة تتمثل بالعلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية وذلك من خلال توفر مدخلات أولية، يتم تحويلها إلى مخرجات من خلال العمليات الداخلية في المنظمة، ومن ثم تعاد هذه المدخلات إلى البيئة، حيث توفر هذه العوامل الراحة وأداء المنظمة.

تنعكس أهمية العوامل البيئية في تأثيرها على المؤسسات وفي العديد من الاتجاهات. تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة، لأنها المصدر الرئيسي الذي يوفر للمنظمة الموارد والقدرات المختلفة، سواء الطاقة أو المواد الخام أو العناصر البشرية أو المعلومات أو البيانات، وما إلى ذلك. مبادئها وقيمها تتأثر بمبادئ وقيم البيئة. سياستها تتفق مع السياسة البيئية. كما يكتسب المعايير التي توجهه في اختيار طبيعة الأنشطة والأنشطة التي سيعطّل بها. من خلال القدرة على قبول أو رفض منتجات أو خدمات

المنظمة، كاجتماع نهائي لمخرجات عمليات المنظمة، وبالتالي، من الصعب ضمان بقاء المنظمات ونجاحها في غياب فهم خصائصها وخصائصها. مكونات العوامل البيئية والظروف المحيطة بها ومختلفة. (المشوط، ٢٠١١)

يشير (٢٠١٤) Milovanovic & witine إلى أن البيئة الخارجية ليس لها تأثير قوي على زيادة الأعمال فحسب، بل إنها أيضاً تؤثر على توازن بين علاقات ما بين توجه المشروع والنتائج الطبيعية الأخرى. وينبغي مراعاة التقلبات في السوق - معدل التغير في تكوين العملاء وتفضيلاتهم - القدرة التنافسية - درجة القدرة التنافسية في السوق والديناميات البيئية - معدل التغير في البيئة. في البيئات المضطربة والديناميكية التي تتغير فيها متطلبات العرض والطلب والتقنيات التطبيقية بسرعة مع مرور الوقت، سيتم إنشاء وظائف جديدة باستمرار، مما سيحفز المنظمات على أن تكون أكثر ابتكاراً وأن تتخذ قرارات تنطوي على مخاطر حتى لا تخسر المنافسة. وبالمثل، ستلهم الشركات أن تكون أكثر نشاطاً من أجل توقع وفهم فرص العمل، وبالتالي التفوق على المنافسين بهذه الطريقة.

كما يتيح تحليل البيئة الخارجية للمنظمات تحديد الأبعاد التي يمكن أن تساعد على البقاء والتطوير. وتشمل هذه الأبعاد تحديد واستهداف المجتمع الذي تتعامل فيه المنظمات، مع مراعاة قيم وعادات المجتمع والبيانات الأولية المعطاة لها حول المجتمع المحلي واحتياجاته، وتحديد الأهداف التي يجب اتباعها في ظل البيئة المحيطة، مما يساعد على تحديد النطاق. السوق وحقل المعاملات المتاحة لها. تشمل هذه الأبعاد أيضاً عملية تشخيص أنماط السلوك الاستهلاكي والسلوكي للأفراد والمنظمات التي تمثل القطاعات التي يتردد عليها عملائها، والتي ستساعد في تحديد الخصائص التي يجب أن تتمتع بها منتجاتهم أو خدماتهم. بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في تطوير نظام إنذار مبكر لإعداد الاستعدادات قبل ظهور التهديد المحتمل وتقليل آثاره (ام السعد، ٢٠١٣).

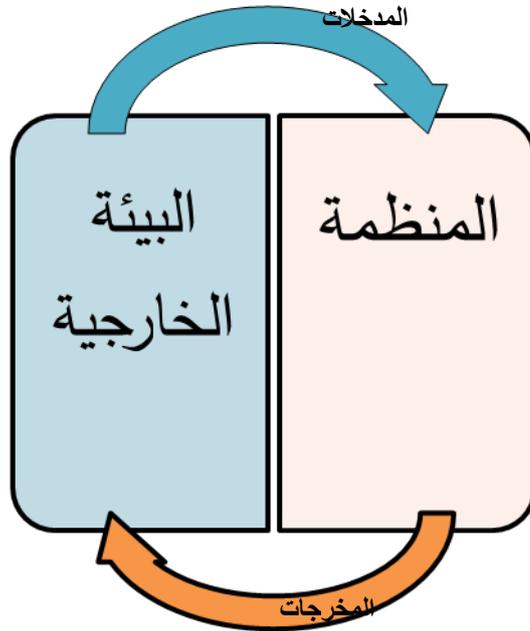
من خلال ما سبق يلخص الباحث أهمية تحليل عوامل البيئة الخارجية من خلال

ما يلي:

- يعتبر تحليل البيئة الخارجية بعداً هاماً للمنظمة وهو يستمد مدخلاته وموارده ومصادره وعناصره، التي تترجم إلى نواتج من خلال العمليات الداخلية للمنظمة.
 - تساعد عوامل البيئة الخارجية على تصميم واعتماد الأنشطة التسويقية بشكل أكثر فعالية ويكشف عن الفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها المنظمات.
 - تؤثر البيئة الخارجية أيضاً على كيفية تحديد المنظمات ما هو جيد ومناسب لتحقيق ذلك.
- يوضح الشكل رقم (٢-١) طبيعة العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية التي تعمل بها.

الشكل رقم (٢-١)

طبيعة العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية التي تعمل بها



تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف على

الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة لتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين أو تغيرات في رغبات المستفيدين (الدوري، ٢٠٠٥).

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها (السكرانة، ٢٠١٠) :

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، ورأس مال، وتكنولوجيا، وآلات، وأفراد،...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمؤسسات المختلفة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع الجماهير التي ستتعامل معها المؤسسة.

خطوات تحليل البيئة الخارجية:

يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين (الجبوري، ٢٠١٤):

الخطوة الأولى: تتضمن تقسيم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل: الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية السكانية)

الخطوة الثانية: وتتضمن تقسيم بيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:

- المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول.
- المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة.
- مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة.

- مستوى الشركة ويشمل استراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

يعتبر تحليل (SWOT) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمؤسسة (ماهر، ٢٠٠٩)، ويمكن اسقاط التحليل الاستراتيجي على البيئة التعليمية للجامعات فأضاف عوامل جديدة للتحليل تتناسب وبيئة التعليم العالي وهو يغطي ست مجالات:

جدول (٢-٢)

التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis

التحليل الاستراتيجي SWOT	
الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
<p>العوامل السياسية/ القانونية: تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.</p>	<p>العوامل الإدارية: المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>
<p>العوامل الاقتصادية: اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.</p>	<p>العوامل المالية: مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>
<p>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية: التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</p>	<p>العوامل البشرية: الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>

<p>العوامل التكنولوجية: مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.</p>	<p>العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية): المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>
--	---

بعد الانتهاء من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف ورصدها، وكذلك الكشف عن الفرص والتهديدات وتدوينها، يتم تفرغ النتائج في مصفوفة تعرف بمصفوفة التحليل الاستراتيجي والتي يبينها الجدول التالي:

جدول (٢-٣)

مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis Matrix

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
التغلب على نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة	استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	الفرص (O)
التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات	استخدام نقاط القوة لتقليل حجم تأثير التهديدات	التهديدات (T)

(الدوري، ٢٠٠٥: ١٦٠)

استخدام تحليل (SWOT) لإبراز نقاط العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة، وأشار العجمي (٢٠٠٨) إلى أن التحليل الداخلي يحتوي على أربعة جوانب في المؤسسة هي: نواحي القوة (Strengths)، ونواحي الضعف (Weaknesses)، والفرص المتاحة (Opportunities) والمخاطر والتهديدات (Threats)، أما التحليل الخارجي: فهو يغطي ستة مجالات تشمل: الاجتماعي والديمقراطي، والاقتصادي، والسياسي، والتكنولوجي، والعلمي والبيئي، والاتجاهات والتأثيرات الاقتصادية.

مستويات البيئة الخارجية للمنظمات:

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية مهمة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتحديد الظروف في مكان معين في

السوق وفي فترة زمنية محددة. يمكن للمنظمة استغلال هذه الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تتسبب في حدوث مخاطر أو تأثير سلبي على المنظمة، سواء عن طريق دخول منافسين في السوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين (الجبوري، ٢٠١٤).

تنظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة. فهي تساعد في تحديد القطاع الذي تعمل فيه، والمشاكل التي يتعين عليها مواجهتها، والفرص التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة، والتغيرات التي تتوقعها، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وحيث تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغيير. من المتوقع أن تحدد هذه الخطوة المشكلات والأسباب والاحتياجات. وبالتالي تحديد ما تحتاج إلى القيام به. تكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (شديفات، ٢٠١١).

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة تشمل جميع العوامل التي لا تخضع لسيطرة الإدارة، وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين (الجبوري، ٢٠١٤؛ شديفات، ٢٠١١):

البيئة الخارجية الخاصة: وتعرف ببيئة المهمة وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة مثل: العملاء الحاليين والمتوقعون والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

البيئة الخارجية العامة: وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل الدولية، والعوامل القانونية والتشريعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الطبيعية.

صعوبات تواجه تحليل البيئة الخارجية

هناك صعوبات تواجه تحليل البيئة الخارجية في المنظمات وهذه الصعوبات هي

(Al-Refaie, Al-Tahat, 2014):

صعوبات من داخل المنظمة:

- ١- الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع معين ذلك إن الفشل في توضيح الأهداف أو وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسة للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطوة.
- ٢- الإعداد الضعيف للمدراء المتضمن النقص في التدريب والتأهيل لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل.
- ٣- مقاومة التغيير التي يبديها لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم أو أحجامهم عن استخدامه ذلك أن التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي إلى تغير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
- ٤- الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط والتي تطلبها المداولات والمناقشات وأعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول إليها.
- ٥- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفته ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي إلى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها مما يتطلب وسيلة تحليل استراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن هذه من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

صعوبات من خارج المنظمة

- ١- يعد التغيير المتسارع عقبة في سبيل التخطيط ذلك إن المتغيرات المتراكمة والمتسارعة في بيئة المنظمة قد لا تسمح بالاستجابة السريعة لها بالاعتماد على نظام تخطيط شامل ومعقد، عليه يمكن اجمال الصعوبات الخارجية بما يأتي:
- ٢- سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية، الأمنية الاجتماعية، الاقتصادية... الخ.
- ٣- عدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية أو معلوماتية أو موارد مالية أو فنية... الخ أو عدم كفايتها.

٤. البيئة التكنولوجية:

تمثل التكنولوجيا مجموعة من المفاهيم والخبرات والأدوات التي يمكن من خلالها تكييف البيئة والتحكم فيها. وهذا يعني أيضاً تطبيق المعرفة العلمية والمادية التي حصلت عليها المنظمة. تمثل التكنولوجيا ظاهرة ثقافية واجتماعية تساهم بشكل فعال في تعزيز التقدم الدائم والمتقدم داخل حركة المنظمة ومن خلال أنشطتها المختلفة. لقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث العلمية المعاصرة أن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على هيكل المنظمة ووسائل تحقيق أهدافها. يلعب استثمار نتائج التطوير التكنولوجي في مجالات الابتكار والإبداع في مستويات التكنولوجيا الحديثة دوراً بارزاً في السلوك التنظيمي بشكل عام، ومستوى الوسائل والأدوات المستخدمة لإحداث تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة. وتسهم قدرة الأفراد العاملين على الاستجابة لمتطلبات التطور التكنولوجي أو التطور التكنولوجي في تطوير كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى آثارها المستمرة على معنويات الأفراد. كل هذا يدعو إلى الحاجة إلى استجابة مستمرة وفعالة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافه وخلف ركائز نموه وتطوره باستمرار، وتتضح أبعاد هذه التأثيرات من خلال (الشماع وخضير، ٢٠٠٩):

- **تأثير التغيير السريع على الطلب:** يؤثر على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يستهلكونها و بالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع والخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة و يقلل الطلب على سلعة أخرى.
- **تأثير التغييرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:** يؤدي التغيير التكنولوجي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة وعلى سبيل المثال أدى إلى: إدخال الإنسان الآلي إلى العمل، مثلاً أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية،

إدخال التكنولوجيا يعني تدريب وتأهيل الأفراد لتعامل الكفاء مع هذه الآلات، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام واستخدامها يعني التغيير والتعديل في العمليات الإنتاجية.

- **تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا:** غالباً ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسبب التغيير السريع في التكنولوجيا والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة، إن مثل هذا التغيير يحتم على المنشآت أن تتابع وباستمرار أي تطور فني يحدث في المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل في إطارها المنظمة أو في صناعات مرتبطة بها.

٤. البيئة السياسية:

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى، ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغيير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى.

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية.

٥. البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة. حيث تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالات الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز المغربي، (٢٠٠٩).

المبحث الثاني: جودة القرارات الاستراتيجية.

المقدمة:

يعتبر مصطلح الاستراتيجية (Strategic) من المصطلحات التي شاع استخدامها في كتب الإدارة، ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، كما ويرى بعض الباحثون أن كلمة الاستراتيجية عبارة عن خطة، ومنهم من يرى أنها تعني شيء مهم ويرى آخرون أنها عبارة عن برنامج يهدف إلى النجاح والامتياز، كما وتعتبر الاستراتيجية جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبّر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات لتحقيق أهداف المنظمة رسالتها وتحقيق الاتجاه الذي تسعى المنظمة الوصول إليه في المستقبل (فاضل، ٢٠١٢).

ويتفق الباحثون ان التخطيط الاستراتيجي الفعال والاستراتيجية الكفوة تمثل بمثابة العصا السحرية في تحسين الأداء، خصوصا واننا نعيش في عصر يشهد تحديات كثيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة، وفي ظل هذه التحديات فإن الإدارة التقليدية تكون عاجزة على جعل المنظمة قادرة على المنافسة مما جعل المنظمات تستخدم كل ما بوسعها من اساليب تمكنها من المنافسة، ووجد الباحثون أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادية وتكون المنظمة من خلاله قادرة على المنافسة والسعي إلى تطوير ادائها ويجعلها متميزة عن باقي المنظمات (القحطاني، ٢٠١٠).

ويرى الدوري (٢٠٠٥) ان الاستراتيجية تعبر عن منظومة متكاملة من العمليات التي تهتم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ويتم صياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها لتحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة.

مفهوم القرارات الاستراتيجية:

اهتم الباحثون في الفكر الإداري في مفهوم القرار عموما والقرار الاستراتيجي خصوصا وأن مصطلح القرار (Decision) كلمة لاتينية تعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين أو عزم شخص ما على فعل معين، ويعد القرار الحل الأمثل من بين عدة حلول معروضة لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين، حيث إن القرارات تختلف من حيث كونها استراتيجية أو غير استراتيجية باختلاف طبيعتها وشموليتها ومن

حيث التأثير الزمني في مهام وظائف المنظمة إذ أن القرار الاستراتيجي يحتل موقعا مهما في هيكل القرارات أشبه بمهمة القائد، وعلى هذا النحو فإن القرار الاستراتيجي هو دليل القرارات الوظيفية والتشغيلية في المنظمة (محمد، ٢٠١٢).

كما ويعرف الشمري (٢٠٠٦) القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات التي تكون ذات طابع مستقبلي وتعبر عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا وتوفر اطارا لصنع القرارات في المستويات الدنيا.

ويعرف Slack (٢٠٠٤) القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تستخدمها الادارة العليا لتحقيق النجاح للمنظمة، على الأمد الطويل وتحتاج إلى تخصيص الموارد لتحقيق التكيف في المواقف المهمة.

مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية:

١- **ملاءمة القرار:** القرار الاستراتيجي الفعال هو قرار يناسب الشروط الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية للمنظمة، لمزيد من المعلومات المتاحة لصانع القرار، وأكثر وضوحا وأكثر دقة القرار الاستراتيجي هو نظام دعم القرار الاستراتيجي هو البرنامج الذي يعتمد على المنظمة للحصول على وضع جيد ومن بين المنظمات المتنافسة (Sund et al., 2016)، وحقيقة أن المنظمات لديها أنظمة معلومات استراتيجية هو شرط أساسي لنجاح المؤسسات في العصر الحالي ومصلحة الإدارة العليا لا يساعدها على بناء القرارات الاستراتيجية الأنسب لما يجري داخلها. التنظيم وخارجها في إجراء تغييرات سريعة، مما سمح لها بالسعي للحصول على بيانات ومعالجة جديدة بطريقة تجعل صانع القرار يحصل على معرفة حول أبعاد المشكلة، وإلا فإن نقص المعلومات والمعرفة بأبعاد المشكلة تؤدي إلى جعل القرار الاستراتيجي تعسفياً ومكلفاً، لذا فإن منظمات عصرنا اليوم زادت الاهتمام بهذه الأنظمة (Sibony, ٢٠١٧).

٢- **قبول القرار:** إن عملية قبول القرار مهمة للغاية لنجاح عملية تنفيذ القرار والطريقة الوحيدة لتحقيق القبول من خلال إشراك موظفي اتخاذ القرار على أن يكون قراراً أكثر أهمية لذا يجب استخدام طريقة المشاركة، والتي هي إحدى الطرق التي توجه عملية صنع القرار وفعالية القرار الاستراتيجي،

وخلق مناخ إيجابي يحفز التغيير، ويخلق دافعاً ودافعية للموظفين، ويعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والموظفين من خلال توسيع قنوات الاتصال بينهم، تساهم المشاركة أيضاً في توفير المعلومات والأفكار حول موضوع معين. تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم بالإضافة إلى المساهمة في حل المشكلات، وهي الخطوة الأولى في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وواقعية (إبراهيم، ٢٠١٢).

٣- جودة القرار: تمثل جودة القرار القدرة على توفير عدة بدائل وخيارات مع امكانية خلق افكار جديدة وتقويم وقياس مدى صحة القرار المتخذ، فضلا عن تحديد مدى ملائمة وزمن القرار المراد الحصول عليها، كما وتعد الخبرة افضل المصادر للحصول على قرار استراتيجي ذات جودة عالية ومن ثم تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية كونها اشياء غير ملموسة يصعب على المنافسين الحصول عليها، ويمكن القول ان شخصية متخذ القرار الاستراتيجي وما يمتلكه من قدرات وقابليات متميزة لها الاثر الاكبر على فهم واستيعاب ابعاد مشكلة موضوع القرار وامتلاك مهارة التفكير في بدائل وخيارات متعددة في الوقت نفسه واجراء مفاضلة بينهما وفق اسس منطقية يمكن الوصول الى اختيار البديل الذي يتسم بالجودة والنوعية العالية قياسا بالبدائل الاخرى (حسين، ٢٠١٢).

أهمية جودة القرارات الاستراتيجية:

تتطلب صياغة القرارات الاستراتيجية جودة عالية ودرجة عالية من إمكانية التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي ستجتاز المؤسسة، والتي تمكنها من النجاح في جميع التطبيقات وبالتالي تؤدي إلى نجاح المنظمة والبقاء في السوق، تعتبر جودة القرارات الاستراتيجية أداة مهمة في العملية الإدارية الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بسبب التأثير الأساسي للجودة والفاعلية في عمل المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية التي تنعكس في اقتصاديات وسياسات الدول. حيث تركز عملية صنع القرار الاستراتيجي على المستقبل والبعد الزمني (Sund et al., 2016)، وتتضمن جميع مجالات الحياة التي تتعلق بآراء بعيدة المدى ومستقبلية، وتعتمد على قدرة المؤسسة على مواصلة أنشطتها وأنشطتها الإدارة الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، والتأكد من التطبيق على أكمل وجه لتحقيق

الأهداف، ونوعية القرارات الاستراتيجية مرتبطة بالنشاط الذي يسعى إلى اكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية لتصبح أكثر نوعية، وأيضاً لأنها يجب أن يكون هناك توازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها تحت ظروف غير مؤكدة (العاني، ٢٠٠٨).

أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية:

تتطلب القضايا الاستراتيجية اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث تؤثر هذه القرارات على العديد من القضايا ومجالات النشاط داخل المؤسسة، ويجب على الإدارات العليا التدخل، لأن الإدارات العليا لديها السلطة والسلطة لتنفيذ هذه القرارات من خلال تخصيص الموارد المطلوبة وفهم المؤشرات العريضة للقرارات الاستراتيجية، وتتطلب القضايا الاستراتيجية توظيف واستخدام كميات هائلة من الموارد المتاحة داخل المؤسسة. وتشمل القرارات تخصيص كمية كبيرة من الموارد المالية والبشرية، والتي يجب أن تحصل عليها المؤسسة من مصادر داخلية وخارجية.

تعدد أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية على النحو التالي (عيساني وجابري،

٢٠١٦؛ إبراهيم، ٢٠١٢):

١. الاستثنائية: القرارات الاستراتيجية الجيدة هي قرارات غير مسبقة، وغير عادية، فهي إذن قرارات استثنائية لا تكرر بصفة منتظمة ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها.
٢. الاستمرارية: القرار الاستراتيجي الذي يتمتع بالجودة يجب أن يغطي مدة زمنية طويلة، فقد تمتد هذه الاستراتيجية لتشمل حياة المؤسسة بكاملها كقرار اختيار المكان المناسب للمؤسسة، أو أن يكون أثر هذا القرار لعدة سنوات قادمة كالدخول إلى أسواق جديدة، أو إنتاج سلعة جديدة، أو فتح خط إنتاجي جديد.
٣. التوجيهية: ومثل هذه القرارات يجب على المؤسسة أن تتخذها مسبقاً لكي تبني عليها القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المستويات الإدارية الأخرى.

المبحث الثالث: الجامعات الخاصة:

يواجه التعليم العالي في خلال السنوات الماضية وخاصة مع مطلع الألفية الثالثة تحديات، تفرضها عليه مجموعة من التحولات العالمية، كالعولمة والتكتلات الإقليمية والتجارة الحرة وسرعة التواصل التقني والمعلوماتي. وتلقت هذه التحولات وما يواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي من تحديات، تتصل بالزيادات العالية في نسب بطالة الخريجين، والتوجه نحو التخصص، وانحسار دور القطاع الحكومي، وتدني مساهمة قطاع الإنتاج في شؤون التعليم العالي (بوظانة، ٢٠٠١)، وعدم مراعاة متطلبات سوق العمل من العمالة الماهرة والقادرة على مواكبة التحديات، وهذه الظاهرة نتج عنها كثير من التحديات التي تواجه الجامعات العربية اليوم، ومن أعقدها تحدي نوع التعليم وكفاءته (الكبيس، ٢٠٠١). والسبب في ذلك أمران: الأول: كثرة الطلب على العلوم النظرية والآداب والحقوق من قبل الطلبة، وأما الثاني: فيتمثل في عدم قدرة السوق على استقبال هؤلاء الخريجين (أبو ملحم، ١٩٩٩).

كانت بداية التعليم العالي في الأردن بإنشاء دار المعلمين في عمان وذلك في عام ١٩٥٨، إذ يطلق عليها معاهد المعلمين، وفي بداية عقد السبعينات تطورت تلك المعاهد لتصبح كليات مجتمع، أما التعليم الجامعي فقد بدأ بتأسيس الجامعة الأردنية عام ١٩٦٢، وفي عام ١٩٨٩ أسست أول جامعة خاصة وهي عمان الأهلية (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، ومع مرور الوقت تزايد الاهتمام بالجامعات الخاصة في الاردن؛ إذ أصبح عدد الجامعات الخاصة في عام (٢٠١٨) عشرين جامعة وتنتشر في جميع اقاليم المملكة.

يعد التعليم الجامعي الخاص البيئة التي يتحقق من خلالها أداء رسالة متميزة في مجالات المعرفة والفكر، وفي تكوين نخبة ثقافية من منظور ثقافة العصر، واحتياجات المجتمع وتوجهاته، وهو أيضا مركز للبحث العلمي الخلاق، الذي يسهم في إثراء المعرفة وتطويرها؛ لحل مشكلات المجتمع والإسهام في تنميته وتطويره (الصاوي، ٢٠٠٠). فيهدف التعليم العالي إلى أن يكون تعليماً نافعاً ومستمرأ يقدم لكل فرد ما يناسب قدراته وميوله، إلى جانب كونه حافزاً للإنجاز والجد والإنتاج، مع مراعاته لإيجاد مخرجات محلية من الطاقات والكفاءات التي يوظفها سوق العمل ويعمل على تطوير أدائها بالتدريب المستمر (الرشيد، ٢٠٠٧).

وإن جودة التعليم تعنى أن يصبح التعليم أداة لتعزيز المهارات الضرورية في مجتمعات المعرفة، والوصول إلى أبعد من المحددة بشكل ضيق الأفق، ويحتاج ذلك إلى مناهج أشمل وأكثر ملاءمة، وإلى مستوى جودة مرتفع لدى الطلاب الداخليين إلى التعليم التقني، ومدرسين ومدربين أفضل، وعمليات تعلم واختبار، وكذلك إلى تحديد لمعايير التأهيل ومنح الشهادات، ومستوى أفضل من المراقبة والتقييم (علي، ٢٠٠٩).

وتأتي أهمية مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة على رأس منظومة التعليم في المجتمع نظراً للدور الذي تقوم به في تأهيل القوى البشرية في عالم يتصف بالتغير السريع، وفي ظل احتياجات سوق متطورة ومتسارعة، ولا يقتصر دور تلك المؤسسات على التأهيل فقط، بل يتعدى ذلك لمسيرة التنمية الشاملة من خلال تزويد سوق العمل باحتياجاته من الكوادر البشرية المؤهلة (الخطيب، ٢٠٠٦).

كما أن دور مؤسسات التعليم هو إعداد الطلبة مهارياً واجتماعياً وأخلاقياً، وتكوين قدرات علمية وتكنولوجية، وتوفير قوى عاملة متعلمة وماهرة، واستيعاب المعارف والكفايات والمهارات المطلوب مواكبتها طيلة حياتها العملية (عورتاني والجعفري وعزيز، ١٩٩٨). وأشارت منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية (٢٠٠١) إلى الدور الجديد للتعليم التقني والمهني في إضفاء الطابع الديمقراطي، وتعزيز التنمية الاجتماعية، والعمل على تنمية قدرة الأفراد (ذكور وإناث) على المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف وتحقيقها، وتميكن الأفراد من الوصول إلى الجوانب العلمية والتكنولوجية للحضارة المعاصرة، بطريقة تسمح لهم بفهم بيئتهم، وتمكنهم من العمل، وتمكينهم أيضاً من المساهمة في التنمية المستدامة عبر أعمالهم ونشاطاتهم في شتى ميادين الحياة؛ بحيث يتشكل لدى الفرد عند تخرجه منظومة متكاملة من المستلزمات الضرورية لكل خريج، ولكن العديد من الدراسات أوضحت أن افتقار خريجي الجامعات إلى العديد من المهارات والقدرات نحو استخدام الحاسوب، وإتقان اللغة الانجليزية، والقدرة على إعداد التقارير، يعدّ من أهم العوائق الكامنة أمام اندماج الخريجين في سوق العمل (عورتاني والجعفري وعزيز، ١٩٩٨).

يمثل التعليم العالي الحكومي والخاص أحد المراحل التعليمية المتميزة في وعي المجتمع، وإن الاهتمام به يشكل أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية، باعتباره الرصيد الاستراتيجي لأية دولة، وعلى الرغم من الاهتمام المستمر بالتعليم العالي من

خلال محاولات الإصلاح والتطوير، فإنه ما زالت هناك العديد من المشكلات والتحديات مثل تحدي العولمة، وتحدي النهوض بالتعليم لتحقيق حاجات ومتطلبات المجتمع، وتحدي الثورة المعلوماتية وبما قدمته من منجزات علمية تكنولوجية، هذا إلى جانب التحديات المرتبطة بالتمويل ومدى القدرة على الاستجابة لحاجات سوق العمل المتنامية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين، حيث تجد كل دولة في عالم مختلف عما كان عليه في القرن العشرين (حسان ومجاهد، ٢٠٠٨).

ويمكن تلخيص أهم مشكلات التعليم العالي بشكل عام على النحو التالي (البستاني، ١٩٩٧):

١. التناقض الموجود بين الشعار الإسلامي المرفوع وبين الأنماط الاجتماعية والسلوكية الممارسة في المجتمعات الإسلامية.
 ٢. التضارب بين ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي وبين التعاليم الإسلامية.
 ٣. التهاافت على التعليم العالي مما أدى إلى رفع نسبة الإعالة في المجتمع وخفض مستوى الخريجين.
 ٤. نقص الإمكانيات في الجامعات، حيث شمل هذا النقص الكوادر البشرية، والمنشآت الصناعية، والمختبرات، ورأس المال المادي.
 ٥. غياب فلسفة التربية الإسلامية عن فلسفات الجامعة الفكرية والأصولية.
 ٦. تراجع مستوى التعليم الأساسي وضعف الإنفاق على التعليم العالي.
- إن تلك المشكلات وغيرها أثرت على أهداف المؤسسات التعليمية ووظائفها، حيث ألقى عليها مسؤولية قيادة المجتمع لمواجهة تلك المشكلات والتحويلات في المجتمع، ومواكبة التطورات الحادثة على المستويين القومي والعالمي، بإعداد الطلبة وإكسابهم مهارات وأساليب تفكير التعامل مع هذا المجتمع لملاحقة التطور العلمي والتكنولوجي في عصر الأرقام الصناعية، وهندسة الجينات، والتحكم من بعد، وبذلك تغيرت أهداف التعليم الجامعي ووظائفه - خاصة الجامعي - لتوائم مطالب هذا العصر (حسان ومجاهد والسيد علي، ٢٠٠٨).

ومع تعقيد الثقافة والحياة اتسعت مسؤوليات تلك المؤسسات، وأصبحت تهدف إلى إعداد كوادر قيادية في مختلف التخصصات، والإعداد للمهن المختلفة، والبحث العلمي، والإنتاج الفكري، وتوليد المعرفة والتنشئة الفكرية والثقافية والحضارية وخدمة البيئة

والمجتمع؛ أي أنها أصبحت تهدف إلى (نقل المعرفة) عن طريق التدريس، و(نقد المعرفة) عن طريق الدراسات التحليلية و(الإضافة إلى المعرفة)، عن طريق البحث العلمي وإعداد الباحثين ومشاركة الهيئات المختصة لحل المشكلات الأساسية التي تواجه المجتمع (شحاته، ٢٠٠١).

ولذلك فقد تغير مفهوم المؤسسات التعليمية من كليات وجامعات ووظائفها منذ نشأتها الأولى حتى وقتنا الحالي، فبعد أن كانت قاصرة على النشاط الأكاديمي، ومنعزلة عن المجتمع وعن مشكلاته، وما يحدث فيه من متغيرات، وما يواجهه من تحديات، أصبحت اليوم أكثر ارتباطاً بالمجتمع، نتيجة للمتغيرات المجتمعية، والمتغيرات الجامعية، بالإضافة إلى حاجة الجامعات إلى التمويل والدعم المادي والإداري (شبل، ٢٠٠١).
أهمية الجامعات الخاصة:

تبرز أهمية الجامعات الخاصة في تنمية التعليم العالي إلى تطبيق السياسات التالية (حسان ومجاهد، ٢٠٠٨):

- ١- زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحاجات مناطق المملكة المختلفة.
- ٢- تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق ومتطلبات واحتياجات سوق العمل.
- ٣- تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي.
- ٤- زيادة إسهام القطاع الخاص في تحقيق الأهداف الوطنية لقطاع التعليم العالي.
- ٥- التوسع في برامج خدمة المجتمع التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
- ٦- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
- ٧- تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي لجميع برامج مؤسسات التعليم العالي.
- ٨- تطوير أطر التعاون والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الأهلي.

التحليل البيئية الخارجية في الجامعات:

ترى كل جامعة أن خطتها تشكل خارطة الطريق المستقبلية لتطوير أدائها في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتطوير أعمال الجامعة، حيث تأخذ بعين الاعتبار تحليل العوامل (الداخلية والخارجية) إضافة إلى كافة المتغيرات المؤثرة على استمرارية عملها

- واداءها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل الظروف المنافسة والتقدم السريع، وذلك انطلاقاً من فلسفة الجامعة في أن إدارة الجامعة ليست موجودة من فراغ بل تعمل ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، وتتأثر في المحيط الذي تعمل فيه، أشار العجمي (٢٠٠٨) إلى المراحل التي مر بها التخطيط في مجال التربية والتعليم كما يأتي:
- المرحلة الأولى: ويطلق عليها مرحلة "الاهتمام بالكم" وكانت من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية عقد الستينيات من القرن العشرين، وتميزت هذه المرحلة بتأكيداتها على الجوانب الكمية، وتركيزها على العوامل والظروف المرتبطة بالبيئة الداخلية لمؤسسات التعليم.
 - المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام " بالتنوع والنوعية" وبدأت منذ عقد السبعينيات من القرن الماضي وحتى الآن، واتسمت هذه المرحلة إلى جانب اهتمامها بالكم بتأكيداتها على الجوانب الكيفية، والأخذ بالاعتبار ظروف البيئة الخارجية.
 - المرحلة الثالثة: ويطلق عليها مرحلة "التخطيط الاستراتيجي" حيث بدأت أول خطواتها في مجال التربية في الثمانينيات، وبداية التسعينيات من القرن الماضي، ومن أهم أسباب ظهورها تكاثر العوامل البيئية المحيطة بنظام التعليم، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت مرحلة "التنوع و النوعية" حيث لم يستطع التخطيط التقليدي مواجهة التعقيدات الكثيرة في البيئة، ومن هنا جاءت الحاجة لتخطيط يستجيب لحساسية التعليم الشديدة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

٢-٢ الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على ما كتب حول موضوعي تحليل البيئة الخارجية وجودة القرارات الاستراتيجية من خلال الدراسات العلمية في هذا المجال، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما توصل اليه الباحثون في هذا المجال، فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الدراسات الواردة في هذا المجال بعد ترتيبها زمنياً من الأقدم نشرًا للأحدث وهي كالتالي:

٢-٢-١ الدراسات العربية:

دراسة (زوليف، ٢٠٠٩) بعنوان:

"دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية"

هدف البحث إلى تحليل وتشخيص أبعاد البيئة الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي وفقاً لمفهوم التحليل الاستراتيجي، فضلاً عن بيان مساهمة هذه الأبعاد في استمرارية المنظمة وتفاديها الوقوع في الأزمات المالية. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة وزعت على أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة التدقيق والمدققين الداخليين في البنوك الأردنية، إضافة إلى المدققين الخارجيين. وقد تم توزيع (١١٥) استبانة اعتمد منها لغايات التحليل والدراسة (٩٢) استبانة.

وبينت نتائج البحث أن جميع أبعاد بيئة التحكم المؤسسي تساهم في استمرارية المنظمة وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، وأن أبعاد البيئة الداخلية أكثر مساهمة من أبعاد البيئة الخارجية، كما أن نظم الرقابة الداخلية هي أكثر عوامل البيئة الداخلية مساهمة، وأن المتغيرات القانونية والسياسية هي أكثر عوامل البيئة الخارجية مساهمة. دراسة (حمزة، ٢٠١٠) بعنوان:

"نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية وعلى نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة

الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

دراسة السميان (٢٠١٢) بعنوان:

أثر البيئة الداخلية والخارجية على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة بالعوامل الداخلية والخارجية (الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة) التي تؤثر على عمل وزارة الداخلية الأردنية، وتحديد مدى ارتباط عوامل البيئة الداخلية والخارجية بعملية اتخاذ القرارات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تطوير استبانة وتطويرها على عينة مكونة من (٢٤٥) مسؤولاً في وزارة الداخلية (محافظ، متصرف، مدير قضاء، رئيس قسم)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن البيئة الداخلية تؤثر على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية حسب الأهمية (القوانين والتشريعات، باستراتيجية، وأهداف الوزارة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا)، كما إن البيئة الخارجية تؤثر على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية حسب الأهمية (البيئة السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية).

دراسة الغالبي، وإدريس (٢٠١٣) بعنوان:

اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ

القرارات الاستراتيجية، دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة وتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية) وبناء نموذج يمثل متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثيرها على بعضها البعض، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية البشرية، من شاغلي المواقع الوظيفية

الآتية (مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير الإدارات) والبالغ عددهم (١٨٠)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية ($\alpha \leq 0,05$)، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، ووجود اثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

دراسة (عبد السميع، ٢٠١٤) بعنوان:

"أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر"

هدفت الدراسة لمعرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وكذلك تأثير عوامل البيئة الداخلية في الصندوق الاجتماعي للتنمية على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غياب للمنهجية العلمية للإدارة الاستراتيجية، وأن الهيكل التنظيمي للصندوق الاجتماعي للتنمية لا يعد داعماً لممارسة الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (الصميدعي، ٢٠١٥) بعنوان:

عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص - بغداد

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية في إطار الدور التبادلي في التأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية والعوامل المحددة هدفاً مركزياً للدراسة تتكامل معه محاولة تحديد المكونات الأساسية للمتغيرات وأهميتها فضلاً عن أسبقية كل منها. حيث تم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة التي شملت مديري المعامل ومديري الأقسام والوحدات الرئيسية في خمس شركات صناعية خاصة في محافظة بغداد. وكانت أهم الاستنتاجات التي أظهرها البحث بعد توظيف نماذج الانحدار الخطي والتحليل العاملي لاختبار فرضيات البحث الثلاث،

وجود علاقة وتأثير متبادلين بين عوامل البيئة الخارجية للمنظمة وقراراتها الاستراتيجية، علاوة على وجود عوامل أساسية للعلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية. إما بشأن أهم المقترحات فتتعلق بوجود قيام إدارة المنظمة بالتركيز على عوامل البيئة الخارجية في إطار تأثيرها في قراراتها الاستراتيجية من جهة وأن يأخذ الاهتمام نفسه بأهمية الاستجابة للمتغيرات البيئية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع مراعاة المكونات الأساسية وحسب أسبقية التأثير.

دراسة الشديفات، (٢٠١٥) بعنوان:

أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتعرف على أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، واختبار مدى وجود فروقات في آراء العينة حول أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية العامة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٠) مديراً عاماً في الشركات الصناعية محل الدراسة، وبعد إجراء التحليل الاحصائي تبين وجود اهتمام الشركات بمجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختبار ذاتها، وتركز إدارة الشركة على كفاءة الموظفين الذين ينفذون البديل الذي تم اختياره، وقد تبين أن ارتفاع مستوى الموافقة على الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وبما يعكس ارتفاع مستوى إدراك أهمية الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

دراسة السميران (٢٠١٦) بعنوان:

"أثر البيئة على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية".

تهدف هذه الدراسة إلى وضع قائمة بالعوامل الداخلية والخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة) التي تؤثر على عمل وزارة الداخلية الأردنية، وتحديد مدى ارتباط عوامل البيئة الداخلية والخارجية بعملية اتخاذ القرارات، والخروج بنتائج تضاف إلى المعرفة المتوفرة حول البيئة الداخلية والخارجية تساعد على فهم طريقة اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية. وقام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٣٨) سؤالاً من جميع

متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وقام الباحث بتوزيعها على عينة البحث البالغ عددها (٢٤٥) مسؤلاً في وزارة الداخلية (محافظ، متصرف، مدير قضاء، رئيس قسم) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن البيئة الداخلية تؤثر على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية حسب الأهمية، (القوانين والتشريعات، استراتيجية وأهداف الوزارة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) كما أن البيئة الخارجية تؤثر على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية حسب الأهمية، (البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية).

دراسة عطون (٢٠١٧) بعنوان:

أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (٨٥) مديراً تنفيذياً في البنوك التجارية العاملة في الاردني، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن هناك تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العامة في الأردن كان عالٍ، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية (المنافسون، الزبائن) على الابتكار بعناصره (إدخال منتجات جديدة، تحسين طرق العمل، الابتكار في خدمات الزبائن، الابتكار في أساليب الحماية المصرفية، الابتكار في عمليات التسويق)، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية (القيادة الإدارية، مهارات العاملين) على الابتكار.

٢-٢-٢ الدراسات الأجنبية:

دراسة (Devivo, ٢٠٠٨) بعنوان:

“Strategic planning process: an analysis in small colleges in U.S.A”

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

وأُتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (٤٠٠٤) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف كارينجي (٢٠٠٥)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكرانيا وكوبر). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن التخطيط الإستراتيجي 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 لمستوى 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.

دراسة (Sharifi, 2012) بعنوان:

"Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic decisions.

تحليل الوظائف في جامعة ازاد الإسلامية باستخدام تحليل SWOT ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية الإنسانية ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية بجامعة ازاد الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي لهذه الدراسة وكذلك استخدم الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقها على (٣٥) مفردة من الطالب والمدراء وأعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث الإحصاء الوصفي وتحليل SWOT لتحليل المعلومات. وأظهرت النتائج أن كلية العلوم الإنسانية لديها فرص قوية أكثر من نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها، وأكثر نقاط القوة أهمية هي وجود أعضاء هيئة تدريسية من الشباب ذو الخبرة والمهارة العالية، وان نقاط الضعف تتمثل في عدم توافر دورات تدريبية داخل الكلية وغموض مصير الطالب الذين سيخرجون من الكلية، وأكد الباحث أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية تظهر أن كلية

العلوم الإنسانية تتمتع ببيئة جيدة للتحسين والنمو بغض النظر عن وجود بعض المشاكل في المجالات الثقافية والبحثية والاقتصادية التي يتوقع بأن تزول مع وجود التخطيط الاستراتيجي والقرارات المؤثرة.
دراسة (Olaewaju, 2012) بعنوان:

"Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء الشركات في مجال الأغذية والمشروبات في نيجيريا، وقد تم تصميم استبانة لجميع البيانات وتم توزيعها على عينة (3) شركات بها (150) موظفاً، وقد تم تحليل النتائج باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، ... الخ) على أداء الشركات (الفاعلية، الكفاءة، زيادة المبيعات، تحقيق أهداف الشركة)، ولتحقيق أهداف الشركة وديمومة نجاحها، يجب أن يكون هناك فهم واضح لاتجاهات سوق العمل، أشكال المنافسة في بيئتها، وهذا الفهم سيؤدي بالشركة لأن تختار الاستراتيجية المناسبة لها.

دراسة (Defifio 2012) بعنوان:

"Strategic planning process: an analysis in small colleges"

عملية التخطيط الاستراتيجي: التحليل في الكليات الصغيرة
هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية، ودورها في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط لها، ودور التخطيط الاستراتيجي والقرارات في تنمية أداء المؤسسات، وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية، والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى إن التخطيط الاستراتيجي والقرارات

يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل من أهمها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة والتكامل والتميز والمرونة، وتوسيع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية. دراسة (Williams, 2013) بعنوان:

Strategic Planning Leadership and Decision making in Social College in Illinois in U S A.

قيادة التخطيط الاستراتيجي والقرارات في كليات المجتمع في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادات في الجامعات في عملية التخطيط والقرارات الإستراتيجية ومدى التشابه والاختلاف بين الجامعات في عملية التخطيط والقرارات الاستراتيجية، وهذه الدراسة طبقت على (٣٧) كلية جامعية واقعة في الية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد استخدم الباحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات، والملاحظات الميدانية؛ لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي والقرارات لدى كليات المجتمع في الية إيلينوي، ووجدت الدراسة أيضا أن مهارات الأفراد المسؤولين عن أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتوافق إلى حد كبير مع نظرية القيادة السلوكية، والتي تبين كل الحرص على الأشخاص وكذلك الحرص على مهام التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظرة ثاقبة على نوع القيادة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والقرارات في كليات المجتمع خلال الأوقات المتغيرة باستمرار.

دراسة (Esmaeili 2014) بعنوان:

"A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning".

"أثر الذكاء الاستراتيجي على صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد. تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي حيث بلغ عددها ١٥ منظمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ونموذج التنبؤ الهيكل لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة التكنولوجية والمالية.

٢-٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاستطلاع على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) تم الاستفادة من هذه الدراسات من خلال:

١. المساهمة في بناء وتعزيز الخلفية النظرية للباحث حول موضوع الدراسة، كما ستساهم في بناء الاطار النظري للدراسة.
 ٢. المساهمة في تحديد محاور الدراسة ومنهجها وتوجيه الباحث للوسائل الامثل للوصول الى النتائج المرجوة.
 ٣. المساهمة في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد المتغيرات والابعاد التي سيتم تغطيتها وتسليط الضوء عليها.
 ٤. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات.
- ٢-٤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي تطرقت إلى المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي جرت في مناطق مختلفة من العالم، سواء الدول المتقدمة أو النامية لاحظ الباحث ندرت الدراسات العربية التي تناولت تأثير تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت تأثير تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من قِبل الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاعات التي تم دراستها وتحليلها والفترة الزمنية التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

كما تهتم هذه الدراسة بالتركيز على جانبين، يركز الجانب الأول على طرح نظري لمفهوم البيئة الخارجية وجودة القرارات الاستراتيجية، في حين يركز الجانب الثاني على تحليل للخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق قياس البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية.

بالإضافة إلى أنها تساهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية بمرجع جديد في استخدام البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية. وأخيراً تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً خاص بالدراسة ومتغيراتها المختلفة، ويعتقد الباحث بأن هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علمه على المستوى المحلي والعربي في موضوع الدراسة ويأمل أن تكون بداية لدراسات مستقبلية أخرى، بحيث تغطي فجوة لقلّة الدراسات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة، وأهم الإجراءات المستخدمة من قبل الباحث لتنفيذ هذه الدراسة من ضمنها مجتمع الدراسة، والأساليب المستخدمة في جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة، والأهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة.
١-٣: نوع وطبيعة الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بدقة، ثم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بتحليل البيئة الخارجية والمتغير التابع المتمثل بجودة القرارات الاستراتيجية في محاولة لتحديد التأثير الذي تم إنشاؤه بواسطة المتغير المستقل في المتغير التابع، من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير وتحسين الواقع.
٢-٣: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مناصب الإدارة العليا والمتوسطة في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال (جامعة جردا، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جرش الأهلية، وجامعة عجلون الوطنية). وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الإدارة العليا والمتوسطة (رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، ومساعدي رؤساء الجامعات، ومستشاري رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، ومساعدي عمداء الكليات، ومديري الدوائر) والبالغ عددهم (١١٥). يوضح الجدول (٣-١) توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (٣-١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المجموع	الإدارة الوسطى				الإدارة العليا	الجامعة
	القبول والتسجيل	الدوائر الإدارية	العمادات	عمداء الكليات	الرئيس ونوابه ومساعديه ومستشارية	
23	1	9	2	7	4	جامعة جدارا
28	1	12	3	8	4	جامعة فيلادلفيا الخاصة
20	1	7	2	5	5	جامعة اربد الأهلية الخاصة
24	1	6	2	10	5	جامعة جرش الأهلية الخاصة
20	1	5	2	6	6	جامعة عجلون الوطنية الخاصة
١١٥	5	39	11	36	24	المجموع

يظهر من الجدول رقم (٣-١) أن مجتمع الدراسة بلغ (١١٥) موظف وموظفة في الجامعات الخاصة في الاردن، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة حيث قام الباحث بتوزيع (١١٥) استبانة على أفراد المجتمع، استرجع منها الباحث (٩٥)، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (١٥) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (٨٠) موظف وموظفة في الجامعات الخاصة الاردنية، يوضح الجدول رقم (٣-٢) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (٣-٢) الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (ن = ٨٠)

اسم الجامعة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي
جامعة جدارا	23	١٩	١٥
جامعة فيلادلفيا	28	٢١	٢٠
جامعة اربد الأهلية	20	١٥	١٤
جامعة جرش الأهلية	24	٢٠	١٢
جامعة عجلون الوطنية	20	٢٠	١٩
المجموع	١١٥	95	80

كما يوضح الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	54	67.5
	أنثى	26	32.5
	المجموع	80	100.0
الفئة العمرية	أقل من ٢٥	11	13.8
	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	23	28.8
	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	34	٤٢,٤
	٤٥ سنة فأكثر	12	15.0
	المجموع	80	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	19	23.8
	٥- أقل من ١٠ سنوات	32	40.0
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	19	٢٣,٧
	١٥ سنة فأكثر	10	12.5
	المجموع	80	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	8	10.0
	بكالوريوس	11	13.8
	دراسات عليا	61	٧٦,٢
	المجموع	80	100.0
المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة	2	2.5
	نائب رئيس الجامعة	4	5.0
	مساعد رئيس الجامعة	11	13.7
	مستشار رئيس الجامعة	11	13.7
	مدير دائرة	8	10.0
	عميد الكلية	7	8.8
	نائب عميد	12	15.0
	مساعد عميد	25	31.3
	المجموع	80	100.0

يظهر من الجدول رقم (٣-٣) ما يلي:

١. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (٥٤) بنسبة مئوية (٦٧,٥%)، وبلغ عدد الإناث (٢٦) بنسبة مئوية (٣٢,٥%).
٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر (٤٢,٤%) للفئة العمرية (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٣,٨%) للفئة العمرية (أقل من ٢٥).
٣. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (٤٠,٠%) للفترة (٥- أقل من ١٠ سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٢,٥%) للفترة (١٥ سنة فأكثر).

٤. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٧٦,٣%) للمستوى التعليمي (دراسات عليا)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٠,٠%) للمستوى التعليمي (دبلوم متوسط).

٥. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٣١,٣%) للمسمى الوظيفي (مساعد عميد)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢,٥%) للمسمى الوظيفي (رئيس الجامعة).

٣-٣: مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ والتي تمثلت في:

٣-٣-١ المصادر الثانوية: تمثلت هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى المعلومات المتوفرة حول الموضوع والموجودة على المواقع المعتمدة على الإنترنت.

٣-٣-٢ مصادر أولية: ولأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري لهذه الدراسة، والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً، حيث تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء (ملحق رقم ٢)، وقد اشتمل الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة، والتي تمثلت في: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

وتكون الجزء الثاني من الاستبانة من (٢٨) فقرة تعكس تقييم أفراد المجتمع المدروس لمستوى تحليل البيئة الخارجية في الجامعات الخاصة الأردنية، والذي تكون من مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هي موضحة في الجدول (٣-٤):

الجدول (٤-٣): توزيع فقرات الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل

البعد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات في الاستبانة
البيئة السياسية	٦	٦-١
البيئة الاجتماعية والثقافية	٧	١٣-٧
البيئة الاقتصادية	١١	٢٤-١٤
البيئة التكنولوجية	٤	٢٨-٢٥
مجال تحليل البيئة الخارجية	٢٨	٢٨-١

وتكون الجزء الثاني من الاستبانة من (١٩) فقرة تعكس تقييم أفراد المجتمع المدروس لمستوى جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية. لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (١) تعبر عن درجة موافقة قليلة جداً، درجة (٢) تعبر عن درجة موافقة قليلة، درجة (٣) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، درجة (٤) تعبر عن درجة موافقة عالية، درجة (٥) تعبر عن درجة موافقة عالية جداً، وتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي والمبين في الجدول (٥-٣):

الجدول (٥-٣) اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
مستوى الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$= 3/(1-5) = 3/4 = 0.75, 1.33 \text{ وبذلك تكون المستويات كالتالي:}$$

درجة موافقة منخفضة من ١ - أقل من ٢,٣٣ .

درجة موافقة متوسطة من ٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦ .

درجة موافقة مرتفعة من ٣,٦٦ - ٥ .

٣-٤: اختبارات أداة الدراسة.

وللتأكد من الصدق والثبات قام الباحث بقياس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي في الدراسة، وللتعرف على قدرة أداة الدراسة من قياس متغيرات هذه الدراسة واختبار مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات والمعلومات، فقد قام الباحث بإخضاعها إلى عدة اختبارات أهمها:

٣-٤-١ اختبار الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة بين ذوي الخبرة والاختصاص بموضوع الدراسة، وبعد اطلاعهم على عباراتها أشاروا إلى بعض المقترحات والتوصيات القيمة حول عبارتها، حيث أجرى التعديل وفقاً لأرائهم حتى برزت الأداة بشكلها النهائي، الملحق رقم (١) يوضح قائمة بأسماء المحكمين.

٣-٤-٢ الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بقياس صدق عبارات الاستبانة من خلال معامل الارتباط بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي والمجال ككل، وهو ما يطلق "الصدق البنائي" هو موضح الجدول رقم (٣-٦):

الجدول رقم (٣-٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة بالدرجة

الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل

رقم	معامل الارتباط مع البعد الذي تنتمي له	معامل الارتباط مع المجال ككل	معامل الارتباط مع البعد الذي تنتمي له	معامل الارتباط مع المجال ككل	معامل الارتباط مع البعد الذي تنتمي له	معامل الارتباط مع المجال ككل	معامل الارتباط مع البعد الذي تنتمي له	معامل الارتباط مع المجال ككل
	البيئة التكنولوجية	البيئة الاقتصادية	البيئة الاجتماعية والثقافية	البيئة السياسية	المتغير المستقل / تحليل البيئة الخارجية			
١	0.92*	0.92*	0.24*	0.29*	0.28*	*0.29	*0.30	*0.46
٢	0.59*	0.44*	0.91*	0.93**	0.20*	*0.26	**0.83	**0.83
٣	0.91*	0.94*	0.92*	0.96**	0.86*	**0.65	**0.89	**0.89
٤	0.86*	0.89*	0.92*	0.95**	0.87*	**0.65	**0.91	**0.89
٥			0.93*	0.96**	0.50*	*0.22	*0.33	*0.28
٦			0.91*	0.91**	0.41*	*0.53	**0.88	**0.90
٧			0.89*	0.88**	0.89*	**0.80		
٨			0.57*	0.66**				
٩			0.88*	0.86**				

		0.56*	0.66**					١٠
		0.90*	0.90**					١١

المتغير التابع / جودة القرارات الاستراتيجية							
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**0.86	٧	*0.25	١٤	**0.84		
٢	**0.88	٨	*0.35	١٥	**0.75		
٣	**0.81	٩	**0.86	١٦	*0.24		
٤	**0.84	١٠	**0.88	١٧	*0.35		
٥	*0.54	١١	*0.29	١٨	*0.36		
٦	**0.84	١٢	**0.84	١٩	*0.27		
		١٣	*0.35				

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$).

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من الجدول رقم (٦-٣) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والمجال ككل دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لأدوات الدراسة وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

٣-٤-٣ ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات أبعاد ومجال الدراسة والأداة ككل، كما هو مبين في جدول (٣-٧) الذي يوضح معاملات الثبات.

جدول (٣-٧)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
٠,٧٢	٦	البيئة السياسية
٠,٧٠	٧	البيئة الاجتماعية والثقافية
٠,٨٨	١١	البيئة الاقتصادية
٠,٧٥	٤	البيئة التكنولوجية
٠,٨٩	٢٨	مجال تحليل البيئة الخارجية
٠,٧٩	١٩	مجال جودة القرارات الاستراتيجية

يظهر الجدول رقم (٣-٧) جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، حيث إنها تراوحت بين (٠,٧٠-٠,٨٨)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجميعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (٠,٦٠) (Amir & Sonderpandian, 2002).

٥-٣ متغيرات الدراسة

تتألف الدراسة الحالية من المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

- **المتغير المستقل:** البيئة الخارجية، ويتكون من أربعة أبعاد هي: البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية، مستندا إلى دراسات (Sharifi, 2012)(Ashill& Jobber,2014).
- **المتغير التابع:** جودة القرارات الاستراتيجية، مستندا إلى دراسات (Sharifi, 2012)(Ashill& Jobber,2014).

٦-٣ افتراضات تحليل الانحدار الخطي

١-٦-٤ اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه احد الافتراضات قبل تحليل الانحدار الخطي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة. ويبين الجدول (٣-٨) نتائج التوزيع الطبيعي ويتضح منه أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالنظر إلى قيم اختبار Shapiro-Wilk وقيمة مستوى الدلالة المرافقة لها. وحيث أن جميع قيم مستوى الدلالة في الجدول أكبر من (٠,٠٥) يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغير والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). الأمر الذي يعني أن قيم المتغيرات في الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (٣-٨) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
البيئة السياسية	0.94	0.38
البيئة الاجتماعية والثقافية	0.93	0.36
البيئة الاقتصادية	0.77	0.59
البيئة التكنولوجية	1.05	0.24

٢-٦-٤ اختبار الازدواج الخطي

تم دراسة مدى استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها للتوصل إلى مدى ملائمة وإمكانية فحص أثر العوامل المستقلة مجتمعة (البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية) على متغير الدراسة التابع (جودة القرارات الاستراتيجية)، قام الباحث باستخراج معامل التضخم (VIF) لكل متغير والذي

يتبين ما إذ كان هناك ارتباط قوي لأحد المتغيرات مع الآخر ما يعطي قيم غير حقيقية عند دراسة الأثر أو أنه يوجد استقلالية بحيث لا يؤثر أحدها على الآخر.

$$VIF=1/ \text{Tolerance} \quad \text{Tolerance}=1- R^2$$

الجدول (٣-٩)
نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين
البيئة السياسية	0.24	4.20
البيئة الاجتماعية والثقافية	0.43	2.32
البيئة الاقتصادية	0.14	7.19
البيئة التكنولوجية	0.17	5.76

يتضح من النتائج في الجدول (٣-٩) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين ملائمة من حيث أنها أقل من (١٠) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (٠,٠٥).

٣-٧: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

ولغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تتمثل في:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.
- ٢- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على متغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة.
- ٣- معادلة الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ٤- معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- ٥- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

١-٤ تمهيد:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً لترتيب فرضيات الدراسة في الفصل الأول، بعد معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصائي الوصفي والكمي وأساليبه وفقاً لمتطلبات الدراسة.

٢-٤ التحليل الوصفي المتغير المستقل:

للتعرف على مستوى تحليل البيئة الخارجية في الجامعات الخاصة الاردنية، تم استخراج الأوساط الحسابية، لموافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المجال الأول من أداة الدراسة والذي يهدف للتعرف على البيئة الخارجية في الجامعات الخاصة الاردنية، حيث كانت هذه الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجدول رقم (١-٤).

الجدول رقم (١-٤): الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل/ البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	البيئة الاجتماعية والثقافية	3.70	0.31	مرتفعة
٢	١	البيئة السياسية	3.39	0.55	متوسطة
٣	٤	البيئة التكنولوجية	3.38	0.54	متوسطة
٤	٣	البيئة الاقتصادية	3.30	0.60	متوسطة
مجال / البيئة الخارجية ككل					
			3.43		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (١-٤) أن مستوى تحليل البيئة الخارجية ككل في الجامعات الخاصة الأردنية متوسط؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البيئة الخارجية ككل (٣,٤٣) بدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري (٠,٤٨)، كما يتبين من الجدول رقم (٢-٤) أن ترتيب أبعاد مجال تحليل البيئة الخارجية وفقاً للمتوسط الحسابي جاء على النحو الآتي: بُعد البيئة الاجتماعية والثقافية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(٣,٧٠) ودرجة تقييم مرتفعة، جاء بالمرتبة الثانية بُعد البيئة السياسية بمتوسط حسابي (٣,٣٩) ودرجة تقييم متوسطة، واحتل المرتبة الثالثة بُعد البيئة التكنولوجية بمتوسط حسابي (٣,٣٨) ودرجة تقييم متوسطة، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد البيئة الاقتصادية بمتوسط حسابي (٣,٣٠) ودرجة تقييم متوسطة.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم الانحراف المعياري كان أقل من (١,٠٠) مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن مستوى البيئة الخارجية في الجامعات الخاصة الاردنية متوسط، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن تحليل البيئة الخارجية أصبح يعد جزءاً من النظام الكلي للمعلومات في الجامعات الخاصة؛ إذ أنها تلعب دور ذو أهمية وفعالية يتمثل في أن دراسة البيئة الخارجية تساهم بشكل واضح بتزويد المستويات الإدارية المختلفة بمعلومات صحيحة وجاهزة لاتخاذ القرارات وذلك مع مراعاة الدقة والتوقيت المناسب لوصول المعلومة؛ الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية تؤثر بطريقة واضحة على ملائمة وجودة القرارات المتخذة في الجامعة، ويمكن تبرير هذه النتيجة أيضاً بأن الجامعات أن تستخدم نظم متطورة وذلك لتلبية الاحتياجات المتنامية لهذه الجامعات من المعلومات تماشي مع المستجدات التقنية والعلمية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تواجه الكثير من المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها حيث تسببت هذه المتغيرات في العديد من المشكلات التي يجب التفكير في معالجتها وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية؛ مما يجعلها أكثر اهتماماً باشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية أعداد الخطط الاستراتيجية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز بين الجامعات الاردنية، يضمن لها النمو، وأداء كفوء في ظل البيئة التي تعمل فيها فيتطلب الأمر من الجامعة أن تمتلك رؤية بعيدة المدى.

لإعطاء صورة مفصلة عن مستوى البيئة الخارجية في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد عينة على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بمستوى البيئة الخارجية بشكل منفرد، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

- البعد الأول: البيئة السياسية.

الجدول رقم (٤-٢): الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "البيئة السياسية" مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	التشريعات البرلمانية تنسجم مع أهداف الجامعة.	4.35	0.75	مرتفعة
٢	١	تتلاءم القرارات التي تتخذها الجامعة مع السياسة العامة للمملكة.	3.76	0.88	مرتفعة
٣	٢	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بالأحداث السياسية المحيطة.	3.15	0.81	متوسطة
٤	٦	يدعم القادة السياسيون عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجي.	3.05	0.88	متوسطة
٥	٣	درجة الاستقرار السياسي في الأردن تؤثر على عملية صياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة.	3.03	0.90	متوسطة
٦	٤	طبيعة النظام السياسي له دور في نجاح الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها.	3.02	0.89	متوسطة
		البعد الأول/ البيئة السياسية ككل	3.39		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٤-٢) أن المستوى العام لبُعد "البيئة السياسية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (٣,٣٩) بدرجة تقييم متوسطة، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البُعد ما بين (٤,٣٥-٣,٠٢) حصلت الفقرة رقم (٥) ونصها: التشريعات البرلمانية تنسجم مع أهداف الجامعة، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) ونصها: طبيعة النظام السياسي له دور في نجاح الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال الدور المهم والحيوي الذي تلعب الجامعات في المجتمع، فجاحها يسهم بشكل كبير في توفير الأرض الخصبة التي ينبت فيها التطور والتقدم لمختلف القطاعات الأخرى، فلا تنمية ولا تقدم ولا ازدهار في ظل غياب الدور

الفاعل والحيوي للجامعات، مما يتطلب منها أن تكيف أوضاعها تبعاً لمتغيرات الغموض، والتعقيد وعدم التأكد الذي يكتنف بيئتها المعاصرة، وأن تنظر لبيئتها الداخلية، فتعيد ترتيبها بما يتلاءم مع معطيات البيئة الخارجية، وبأسلوب يحقق لها الاستقرار والتوازن، فتنتقل بذكاء نحو التميز والابداع.

- البُعد الثاني: البيئة الاجتماعية والثقافية.

الجدول رقم (٤-٣): الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " البيئة الاجتماعية والثقافية " مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	تراعي الخطة الاستراتيجية للجامعة معدلات النمو السكاني للمجتمع.	4.41	0.65	مرتفعة
٢	٢	تؤثر ضغوط المجتمع المحلي ووجهائه على القرارات التي تتخذها الجامعة.	4.35	0.68	مرتفعة
٣	١	تراعي الجامعة عند إعداد استراتيجيتها اتجاهات وقيم ومعتقدات المجتمع	4.11	0.81	مرتفعة
٤	٦	يتم الأخذ بنظر الاعتبار الرقعة الجغرافية المستفيدة من الجامعة.	3.85	1.03	مرتفعة
٥	٣	تتأثر قرارات الجامعة بنسبة الفقر في الأردن.	3.10	0.85	متوسطة
٦	٤	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار اتجاهات أفراد المجتمع نحو التطور وقبول معطياته لتضمينها في خططها الاستراتيجية.	3.06	0.88	متوسطة
٧	٧	تراعي الخطة الاستراتيجية للجامعة حجم الكثافة السكانية للمجتمع.	2.99	0.93	متوسطة
البُعد الثاني/ البيئة الاجتماعية والثقافية ككل					
			3.70		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (٤-٣) أن المستوى العام لبُعد "البيئة الاجتماعية والثقافية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (٣,٧٠) بدرجة تقييم مرتفعة، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البُعد ما بين (٤,٤١-٢,٩٩) حصلت الفقرة رقم (٥) ونصها: تراعي الخطة الاستراتيجية للجامعة معدلات النمو السكاني للمجتمع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٧) ونصها: تراعي الخطة الاستراتيجية للجامعة حجم الكثافة السكانية للمجتمع.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية دور الجامعة في تعزيز القيم الاجتماعية والثقافية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الطلبة من الشرائح المهمة بالنسبة للجامعة، لذلك فهي تتطلع إلى تجسيد علاقة متينة بينها وبينهم، ويتم تعزيز هذه العلاقة من خلال مضاعفة نشاطاتها تجاه هذه الشريحة، ولكي تضمن تفاعلها مع النظام العام للمجتمع بوصفها جزءاً منه، وأن نشاطها سواء أكان إيجابياً أم سلبياً ينعكس أثره على الصورة الذهنية لها.

- البُعد الثالث: البيئة الاقتصادية.

الجدول رقم (٤-٤): الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " البيئة الاقتصادية " مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٨	يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل التضخم عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	4.15	0.76	مرتفعة
٢	١٠	تتعرف الجامعة على مستويات الدخل قبل إعداد الخطة الاستراتيجية وتؤخذ بعين الاعتبار	4.09	0.84	مرتفعة
٣	١	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بسياسات المملكة الاقتصادية.	3.81	0.99	مرتفعة
٤	٤	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بمعدلات النمو الاقتصادي في المملكة.	3.10	0.84	متوسطة
٥	٣	وجود المدن الصناعية يؤثر على القرارات التي تتخذها الجامعة.	3.06	0.86	متوسطة
٦	٥	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بارتفاع أسعار السلع .	3.04	0.88	متوسطة
٧	٦	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة باختلاف حجم الاستثمار في الاردن.	3.03	0.89	متوسطة
٨	٧	تراعي الجامعة التغيرات الاقتصادية عند وضع استراتيجياتها.	3.01	0.89	متوسطة
٨	٩	يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل البطالة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	3.01	0.89	متوسطة
١٠	١١	ترسم الجامعة الخطط الاستراتيجية بما يتوافق مع المتطلبات الضرورية للاستثمار.	3.00	0.91	متوسطة
١١	٢	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بآراء أصحاب رؤوس الأموال ورغباتهم.	2.99	0.92	متوسطة
		البُعد الثالث/ البيئة الاقتصادية ككل	3.30		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٤-٤) أن المستوى العام لبُعد "البيئة الاقتصادية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (٣,٣٠) بدرجة تقييم متوسطة، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البُعد ما بين (٤,١٥-٢,٩٩) حصلت الفقرة رقم (٨) ونصها: يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل التضخم عند صياغة الخطة الاستراتيجية، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بآراء أصحاب رؤوس الأموال ورغباتهم.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعة لا تهدف لتحقيق عوائد مالية واقتصادية فقط بل تشتمل أهدافها على الجوانب البيئية والاجتماعية الناشئة من ارتباط الجامعة مع أطرافها الخارجية المتمثل بالبيئة والمجتمع.

- البُعد الرابع: البيئة التكنولوجية.

الجدول رقم (٤-٥): الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد " البيئة التكنولوجية " مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	لدى الجامعة وحدة لإدارة التكنولوجيا كوحدة استراتيجية مستقلة.	4.48	0.62	مرتفعة
٢	٤	تكلفة نظام المعلومات في الجامعة أقل من العائد الذي يحققه في خدمة ودعم التخطيط الاستراتيجي.	3.08	0.87	متوسطة
٣	٣	أن شبكة المعلومات المستخدمة في الجامعة توفر قدرات كافية لتحقيق غايات وأهداف الاستراتيجي.	3.03	0.89	متوسطة
٤	١	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة خطة لامتلاك التكنولوجيا التي تتسجم مع الخطة الاستراتيجية.	3.00	0.90	متوسطة
البُعد الرابع/ البيئة التكنولوجية ككل			3.38		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٤-٥) أن المستوى العام لبُعد "البيئة التكنولوجية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للبُعد ككل (3.38) بدرجة تقييم متوسطة، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البُعد ما بين (٣,٠٠-٤٨.٤) حصلت الفقرة رقم (٢) ونصها: لدى الجامعة وحدة لإدارة التكنولوجيا كوحدة استراتيجية مستقلة، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) ونصها: تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة خطة لامتلاك التكنولوجيا التي تتسجم مع الخطة الاستراتيجية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي الجامعات الخاصة نحو أهمية دراسة وتحليل البيئة التكنولوجية في إدارة المستقبل بعيد الأمد، وحيث أن هذا المستقبل مليء بالفجائية والعدائية والغموض والخطر والتغير، ينبغي الاستعانة بأسلوب معين في إدارة الجامعة بحيث يتجاوز التصور والتفكير التقليدي المستقر إلى تصور وتفكير مبدع متجدد تفاؤلي النظرة.

٣-٤ التحليل الوصفي المتغير التابع:

للتعرف على مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، تم استخراج الأوساط الحسابية، لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني من أداة الدراسة والذي يهدف للتعرف على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، حيث كانت هذه الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجدول رقم (٤-٦).

الجدول رقم (٤-٦): الأوساط الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع/ جودة القرارات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقويم
١	٥	القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعة لا تكرر بصفة منتظمة ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها.	4.46	0.62	مرتفعة
٢	١٩	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجوانب الأخلاقية في قراراتها كجانب مهم لقبول القرار جماعياً.	4.21	0.82	مرتفعة
٣	١٣	تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الأفراد العاملين فيه.	4.16	0.75	مرتفعة
٣	١٦	يقدم المدراء في الجامعة أفكار جديدة وقدرات إبداعية في عملية صنع القرار الاستراتيجي.	4.16	0.83	مرتفعة
٥	٨	تتخذ إدارة الجامعة القرارات الاستراتيجية من أجل معالجة المواقف السابقة.	4.11	0.76	مرتفعة
٦	١٨	تعد مسألة إشراك المدراء في صنع القرارات الاستراتيجية مسألة فعلية وليس شكلية.	4.09	0.84	مرتفعة
٧	٧	توصف أغلب القرارات الاستراتيجية المتخذة بواقعيته وإمكانية تنفيذها.	4.06	0.77	مرتفعة
٧	١١	تمتاز القرارات الاستراتيجية على قدرتها في حل المشكلة الحالية أو المستقبلية.	4.06	0.77	مرتفعة
٩	٤	تتخذ معظم القرارات الاستراتيجية بالاستناد الى المعلومات المتجمعة لمتخذ القرار.	3.19	0.78	متوسطة
١٠	٣	تمتاز القرارات الاستراتيجية على قدرتها في حل المشكلة الحالية أو المستقبلية.	3.18	0.79	متوسطة
١٠	١٢	تتخذ الجامعة القرارات الاستراتيجية تغطي مدة زمنية طويلة.	3.18	0.79	متوسطة
١٢	١٥	تؤدي مشاركة المدراء في عملية صنع القرارات الاستراتيجية إلى زيادة إمكانية تنفيذها.	3.16	0.80	متوسطة
١٣	٦	تتخذ الجامعة قرارات إستراتيجية غير مسبقة.	3.14	0.85	متوسطة
١٣	١٤	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع رسالة الجامعة عند اتخاذ القرار.	3.14	0.85	متوسطة
١٥	١	تناسب القرارات الاستراتيجية المتخذة مع الموقف الاستراتيجي.	3.10	0.85	متوسطة
١٦	٢	تنتمى القرارات الاستراتيجية المتخذة بالتوقيت المناسب.	3.09	0.84	متوسطة

متوسطة	0.8 5	3.09	تحقق أغلب القرارات الاستراتيجية المتخذة الأهداف المرجوة منها .	٩	١٦
متوسطة	0.8 4	3.06	يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الاستراتيجي.	١٠	١٨
متوسطة	0.8 7	3.05	تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الأفراد العاملين فيه.	١٧	١٩
متوسطة		3.57	مجال / جودة القرارات الاستراتيجية ككل		

يتبين من الجدول رقم (٦-٤) أن المستوى العام لجودة القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٥٧) بدرجة تقييم متوسطة، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال ما بين (٤,٤٦-٣,٠٥) حصلت الفقرة رقم (٥) ونصها: القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعة لا تكرر بصفة منتظمة ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها ، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٧) ونصها: تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الأفراد العاملين فيه. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائمين على عمليات اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية يراعون الربط بين سلسلة من العمليات الاستراتيجية والقرارات التي تستغرق سنوات، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في أن متخذي القرارات في الجامعات الرسمية يراعون وضع استراتيجيات وقرارات لمعالجة المسائل المستعجلة للاستجابة للأحداث المنظورة عند حدوثها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات تقوم بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها؛ لذا تولي اهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، القائمة على العناية البالغة بتبني استراتيجيات تهتم بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى بأن الاستمرارية تساعد الجامعة على توفير عدة بدائل وخيارات مع امكانية خلق افكار جديدة وتقييم وقياس مدى صحة القرار المتخذ .

٤-٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء أقسام الوحدات الإدارية فيها، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة السياسية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة الاقتصادية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة التكنولوجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر تحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء أقسام الوحدات الإدارية فيها، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (٧-٤): ملخص الانحدار للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
١	0.89	0.79	0.788	0.11 4

يظهر من جدول (٧-٤) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٨٩٤)، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٧٩٨) وهي قيمة تفسر مقدرة أبعاد تحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية؛ إذ أن تحليل البيئة الخارجية تفسر ما نسبته (٧٩,٨%) من

التغير الحاصل في جودة القرارات الاستراتيجية، مما سبق تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة البديلة والتي تنص على "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين فيها".

جدول (٤-٨): أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لقياس أثر تحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر رؤساء أقسام الوحدات الإدارية فيها

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.00	74.28	0.96	4	3.86	بين المجموعات
		0.01	75	0.97	الخطأ التجريبي
			79	4.83	التباين الكلي

يتضح من الجدول (٤-٨) أن قيمة الاختبار (F) بلغت (١١٩,٧٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

جدول (٤-٩): معاملات التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الدلالة الإحصائية	T	معاملات موحدة	معاملات غير معيارية		البعد
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.00	15.05		0.13	1.96	(Constant)
0.03	2.23	0.23	0.05	0.10	البيئة السياسية
0.19	1.33	0.09	0.04	0.06	البيئة الاجتماعية والثقافية
0.00	2.98	0.31	0.05	0.14	البيئة الاقتصادية
0.00	3.94	0.36	0.04	0.17	البيئة التكنولوجية

يظهر من الجدول رقم (٤-٩) ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة السياسية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من

وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيم (T، Beta) (٢,٢٣ ، ٠,٢٣) على التوالي هي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين فيها، حيث بلغت قيم (T ،Beta) (١,٣٣ ، ٠,٠٩) على التوالي هي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الاقتصادية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيم (T ،Beta) (٢,٩٨ ، ٠,٣١) على التوالي هي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة التكنولوجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيم (T ،Beta) (٣,٩٤ ، ٠,٣٦) على التوالي هي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل ملخص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وذلك على النحو الآتي:
١-٥ ملخص النتائج.

بعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أدواتها تم التوصل للنتائج الآتية:

١. أن مستوى تحليل البيئة الخارجية ككل في الجامعات الخاصة الأردنية متوسط.
٢. أن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية ككل في الجامعات الخاصة الأردنية متوسط.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة الخارجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (حمزة، ٢٠١٠)، (السميران، ٢٠١٢)، ودراسة (الصميدعي، ٢٠١٥)، ودراسة (الغالبی، وإدریس، ٢٠١٣).
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لتحليل البيئة السياسية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (السميران، ٢٠١٢)، ودراسة (السميران، ٢٠١٦)، ودراسة (زوليف، ٢٠٠٩).
٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (السميران، ٢٠١٢)، ودراسة (السميران، ٢٠١٦)، ودراسة (زوليف، ٢٠٠٩).
٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الاقتصادية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، حيث

٧. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (السميران، ٢٠١٢)، ودراسة (السميران، ٢٠١٦)، ودراسة (Sharifi, 2012)، ودراسة (زوليف، ٢٠٠٩).

٨. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للبيئة التكنولوجية على جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (السميران، ٢٠١٢)، ودراسة (السميران، ٢٠١٦)، ودراسة (Sharifi, 2012)، ودراسة (زوليف، ٢٠٠٩).

٢-٥ التوصيات:

بناء على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بما يلي:

١. ضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتعلق بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لما في ذلك من اسهام وتعزيز لقدرة الجامعات الخاصة في اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.
٢. ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة كقوى مؤثرة لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
٣. ضرورة اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة في ضوء عوامل البيئة الخارجية وأن تتولى الجامعات الاهتمام بموضوع العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية من خلال اعادة النظر في رسالتها ورؤيتها الاستراتيجيين.
٤. استمرارية الإدارة الجامعية واهتمامها بامتلاك القدرات التي تمكنها من تقديم المبادرات والتصورات الجديدة التي من شأنها المساعدة في تطوير استراتيجيات ووضع قرارات مستقبلية ناجحة.
٥. ضرورة أخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية المحددة للبيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية وكما بينتها الدراسة وذلك للتكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة معها.
٦. ضرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية مناسبة في ضوء عوامل البيئة الخارجية وأن تتولى الشركات عينة البحث الاهتمام بموضوع العلاقة والتأثير بين عوامل البيئة الخارجية والقرارات الاستراتيجية بواسطة إعادة النظر في رسالتها ورؤيتها الاستراتيجيين.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، مبارك. (٢٠١٢). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي،

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

أبو ملح، أحمد. (١٩٩٩). أزمت التعليم العالي وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، الفكر العربي.

أم السعد، هباز. (٢٠١٢). أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة الجزائر.

البستاني، فاتن. (١٩٩٧). التعليم العالي في البلدان العربية/السياسات والآفاق. منتدى الفكر العربي.

بوظانة، عبدالله. (٢٠٠١). تفعيل التعاون بين التعليم العالي وقطاع الأعمال، الرياض: مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الجبوري، حسين محمد. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، عمان، الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر.

حسان، حسن ومجاهد، محمد والسيد علي، فكري. (٢٠٠٨). التعليم الجامعي الخاص (التطور والمستقبل)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حسين، عادل عباس عبد. (٢٠١٢). أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية. دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية الاكاديمية العلمية، المجلد ٨، الاصدار ٣٢، الصفحات من ٢٨٨-٣١١.

حمزة، سيد علي محمد سيد علي. (٢٠١٠). نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦). الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، ط(٢)، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

خير الدين، موسى والنجار، محمود. (٢٠١٠). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة بحثية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا. (٢٠٠٥). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الرشيد، محمد. (٢٠٠٧). التعليم واحتياجات سوق العمل، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التعليم والاحتياجات سوق العمل، عمان، الأردن.

زوليف، إنعام محسن حسن. (٢٠٠٩). دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(٢٠).

السكرانة، بلال. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السميران، فيصل مفلح. (٢٠١٦). أثر البيئة على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، ٤٣(١)، ٧٥٤-٧٣٩.

السميران، فيصل مفلح. (٢٠١٢). أثر البيئة الداخلية والخارجية على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

شبل، بدران. (٢٠٠١). التجديد في التعليم الجامعي، ط١، القاهرة: دار قباء للنشر.

شحاته، حسن. (٢٠٠٤). مدخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

الشديفات، أمين محمد. (٢٠١٥). أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

شديفات، سكوت يوسف نمر. (٢٠١١). دور القادة الأكاديميين والاداريين في بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة آل البيت والمعوقات التي تواجههم والحلول المقترحة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.

- الشماع، خليل محمد حسن خضير، كاظم محمود. (٢٠٠٩). **نظرية المنظمة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، انتظار احمد. (٢٠٠٦). **ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١١ .
- الصاوي، محمد. (٢٠٠٠). **أهداف جامعات دول مجلس التعاون الخليجي -دراسة تحليلية مقارنة في ضوء بعض المعايير، المجلة التربوية، ١٤ (٥٠) ٦٧-٩٢، كلية التربية، بجامعة الكويت.**
- الصميدعي، محمد عواد محمد. (٢٠١٥). **عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص – بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٨ (١٠٤).**
- العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٨). **العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد السميع، رحمه. (٢٠١٤). **أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.**
- العبيدي، بشرى عبدالعزيز (٢٠١٣)، **دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٣٦.**
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨) **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، عمان: دار المسيرة.
- عطون، زين الدين نصري محمد. (٢٠١٧). **أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.**
- علي، علي أحمد سيد. (٢٠٠٩). **سياسات عامة لربط مخرجات التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل**، ورقة علمية مقدمة إلى الندوة القومية حول دور منظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل، منظمة العمل العربية، القاهرة.

العوامل، نائل عبد الحافظ. (٢٠٠٩). الهياكل والاساليب في تطوير المنظمات، دار
زهرا: الاردن .

عورتاني، أحمد والجعفري، لافي وعزيز، كايد. (١٩٩٨). مدى توافق التعليم العالي مع
سوق العمل المحلي. دراسات محلية، سلسلة التقارير الأبحاث رقم (٩)، مركز
البحوث والدراسات الفلسطينية، الدائرة الاقتصادية، نابلس، فلسطين.

عيساني، أسماء وجابري، جمال (٢٠١٦). دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار
الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة مطاحن عمر بن
عمر الفوج قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
الغالبى طاهر محسن منصور، وادريس وائل محمد صبحي. (٢٠١٣). اختبار أثر
المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات
الاستراتيجية. دراسة اختبارية في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية،
المجلة العربية لأدراه، ٣٣ (١).

الغالبى، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور
منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر.

فاضل، حنا. (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء
الهيئة التعليمية في كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٨ (٢).

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٢). القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي
العالمي، الرياض: مرامر للنشر والتوزيع.

القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري. (٢٠١٠). الادارة الاستراتيجية لتحسين
القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة
الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية.

الكبيس، عبد الله. (٢٠٠١). نظام التعليم الجامعي في دول الخليج العربي بين متطلبات
الكم وتحديات الكيف، مقالة في كتاب التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع
والطموح، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان.

كرماشة، عبير حسون. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة
التنافسية، ع (١٩)، العراق: مركز دراسات الكوفة.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، ط١، الإسكندرية:
الدار الجامعية

مبارك، هاني. (٢٠٠٨). دورة الادارة الاستراتيجية، مقال منشور في منتدى الينابيع،
مصدر الالكتروني.

محمد، طارق شريف يونس. (٢٠١٢). انماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار
مدخل اتخاذ القرار، إربد، الاردن: دار الكتاب للنشر والتوزيع والدعاية والاعلان.
المشوط، محمد سعد. (٢٠١١). أثر بيئة العمل على الابداع الاداري دراسة تطبيقية
على اكاديمية سعد العبدالله للعلوم الامنية في دولة الكويت، جامعة الشرق
الاوسط، الأردن.

المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات
ادارة الموارد البشرية، ط١، مصر: المكتبة العصرية.

المراجع باللغة الأجنبية:

Alkalo, M.(2012).Assessing the Influence of External Factors in
Innovation Persistence. **Economics of Innovation and New
Techology**, Vol.22,No.33,PP.256-280.

Al-Refaie, A., Al-Tahat, M. (2014). Effects of knowledge
management and organizational learning on firm
performance, **Journal of Nature Science and Sustainable
Technology**, Vol. 8, No. 3, 369-390.

Ashill, Nicholas J.; Jobber, David. (2014).The effects of
the **external environment** on marketing decision-maker
uncertainty, **Journal of Marketing Management**. Mar2014,
Vol. 30 Issue 3-4, p268-294.

Asrawi, fadi.(2011). Assessing the business environment for small
and medium size enterprises in lebanon. **International**

journal of business & public administration. Summer 2010, vol. 7
issue 1, p103-116. 14p. 10 charts.

Bell, R. Greg; Filatotchev, Igor; Krause, Ryan; Hitt, Michael.(2018). From the Guest Editors: Opportunities and Challenges for Advancing Strategic Management Education, **Academy of Management Learning & Education**, Sep2018, Vol. 17 Issue 3, p233-240.

Bolland, Eric J.(2017). **Comprehensive Strategic Management : A Guide for Students, Insight for Managers** . Bingley : Emerald Publishing Limited. 2017. eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).

Che,L.& Lamgli,J.(2015). Governance Structure and Firm Performance in Private Family Firms. **Journal of Business Finance & Accounting**, Aol.42,No.9-10, PP.1216-1250.

Cuevas-Rodriguea,G.,Cabello-Medina,C.&Carmona-Lavado, A.(2014). Internal and External Social Capital for Radical Product Innovation: Do they Always Work Well Together? **British Journal of Management**, Vol.25,.,No.2,PP.266-284.

Defifo, Sharon (2012). The strategic planning process: An Analysis at Two small Colleges. A Doctorate Dissertation, University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company, were reviewed in 20/01/2013).

DeVivo, Sharon, Beth, (2008), the strategic planning process: an analysis at two small colleges, a doctorate dissertation, university of pennsylvania, pro Quest information and learning company.

- Esmaeili, Mahmoud Reza.(2014). **A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning**, nternational Journal of Asian Social Science, 2014, 4(10): 1045-1061.
- Genc,K.(2014). Environmental Factors Affecring Human Resources Management Activies of Tuekish Large Firma. **International Journal of Business and Management**,vol,9,No.11,PP.102-122.
- Hou,F.,Chong,A.,&Li,B.(2016). **Factors Detemining a Firm's Innovativeness: An Empirical Study Of Chinese E-Commerce Industry**, Paper Presented at the Pacifix Asia Conference on Information System, National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.
- Hove,P.&Tarisai,C.(2013). Internal Factors Affecting the Successful Growth and Survival of Small and Micro Agri-Business Firms in Alice Commual Area. **Journal of Economics**, Vol.4,No.1,PP.57-67.
- Indris, [S](#); Primiana I. (2015). Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries Smes In Indonesia, **International Journal of Scientific & Technology Research**, Volume 4, Number 4, 2015, pp. 188-196(9).
- Jain, Ruchi. Kaur, Surinder(2014),Impact of work environment on job satisfaction, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Volume 4, Issue 1. Schmidt
- KIMUTAI, M.(2014). **External Environment, Firm Capabilities, Strategic Responses And Performance Of Large Scale Manufacturing Firms In Kenya**, University Of Nairobi.

- Kwagala, Milly.(2015). Exploring The External Environment On The Performance Of Microfinance Institutions: Evidence From Uganda, **Researchjournali's Journal of Management**, Vol. 3 No. 5 May 2015 ISSN 2347-8217.
- Milovanovic, B.M., and Wittine, Z. (2014). Analysis of External Environment's Moderating Role on the Entrepreneurial Orientation and Business Performance Relationship among Italian Small Enterprises External environment may be hostile. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol. 5, No. 3, June 2014.
- Mnjala, D. M. (2014). The challenges of creating sustainable competitive advantage in the banking industry in Kenya. **IOSR Journal of Business and Management**, 16(4), 82-87.
- Njanja,W.,Ogutu,M.,&Pellisier, R.(2012). The Effects of the External Environment on Internal Management Strategies within Micro, Small and Medium Enterprises; Kenyan case. **Inernational journal of business and Management**, Vol.7, No.3,PP.194-205.
- Olarewaju, Adeoye .(2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria**, School of Management, Information Technology and Governance, University of KwaZulu-Natal, Durban, South Africa.
- Sanjeevan, N.(2016). Strategic Analysis and Strategic Planning For Commercial Banking (An Analysis based a Commercial

- Bank operating in Sri Lanka), **Journal of Asian business Strategy**, Vol.6, No 9, PP.195-213.
- Sarkute, Ligita (2010). **Factors & models of decision-making, analysis of (government in Lithuania)**, Unpublished Dissertation, Kaunas University of Technology.
- Sarkute, Ligita, (2014), **factors & models of decision-making: analysis of (government in Lithuania)**.
- Sharifi, Azita(2012). Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities). The 8th International Strategic Management Conference, **Social and Behavioral Science Journal**, were reviewed in 24/07/2018).
- Sibony, Olivier; Lovallo, Dan; Powell, Thomas C.(2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm, **California Management Review**. Spring2017, Vol. 59 Issue 3, p5-21.
- Slack, N, shuart . c, stuart. R johnnston R.(2004). **Operation Management , 4 the Ed** , prentice Hall ,New york.
- Sund, Kristian J; Galavan, Robert J; Huff, Anne Sigismund.(2016). **Uncertainty and Strategic Decision Making, Series: New Horizons in Managerial and Organizational Cognition**. [Bingley]: Emerald Group Publishing Limited. 2016.
- Williams, T. (2013). **Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process?**. A Doctorate Dissertation, National-Louis University, were reviewed in 24/07/2018).
- Yu, C & Zhang, T. (2010). **Internal Factors Affecting the Organizational Internationalization Process: Evidence From Huawei Case Study**. Unpublished Master's Dissertation, University of halmstad, Halmstad, Sweden.

الملاحق

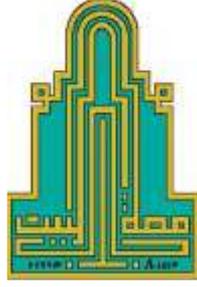
ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
١	أ.د سالم العون	أستاذ دكتور	تسويق	جامعة آل البيت
٢	د. هائل السرحان	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
٣	د. علي القرعان	أستاذ مشارك	اقتصاد مال وأعمال	جامعة آل البيت
٤	د. عبدالله العظومات	أستاذ مساعد	تسويق	جامعة آل البيت
٥	د. زياد صمادي	دكتور	إدارة أعمال	جامعة آل البيت

ملحق رقم (٢)

الاستبانة



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف الكريم / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال راجياً منحها جزء من وقتكم للإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، وذلك لما لإجاباتكم من أهمية في الوصول الى نتائج دقيقة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الباحث: جراح سعود غيث السويط

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

النوع الاجتماعي (الجنس): ذكر أنثى

الفئة العمرية: أقل من ٢٥ ٢٥ - أقل من ٣٥ ٣٥ - أقل من ٤٥ ٤٥ سنة فأكثر

عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ٥ - أقل من ١٠ سنوات ١٠ - أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر

المستوى التعليمي: دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا

المسمى الوظيفي: رئيس الجامعة نائب رئيس الجامعة مساعد رئيس الجامعة

مستشار رئيس الجامعة مدير دائرة عميد الكلية

نائب عميد مساعد عميد

الجزء الثاني: تحليل البيئة الخارجية

الرقم	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا
البعد الأول: البيئة السياسية						
١.	تتلاءم القرارات التي تتخذها الجامعة مع السياسة العامة للمملكة.					
٢.	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بالأحداث السياسية المحيطة.					
٣.	درجة الاستقرار السياسي في الاردن تؤثر على عملية صياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة.					
٤.	طبيعة النظام السياسي له دور في نجاح الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها.					
٥.	التشريعات البرلمانية تتسجم مع أهداف الجامعة.					
٦.	يدعم القادة السياسيون عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجي.					
البعد الثاني: البيئة الاجتماعية والثقافية						
٧.	تراعي الجامعة عند إعداد استراتيجيتها اتجاهات وقيم ومعتقدات المجتمع					
٨.	تؤثر ضغوط المجتمع المحلي ووجهائه على القرارات التي تتخذها الجامعة.					
٩.	تتأثر قرارات الجامعة بنسبة الفقر في الأردن.					
١٠.	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار اتجاهات أفراد المجتمع نحو التطور وقبول معطياته لتضمينها في خططها الاستراتيجية.					
١١.	تراعي الخطة الاستراتيجية للجامعة معدلات النمو السكاني للمجتمع.					
١٢.	يتم الأخذ بنظر الاعتبار الرقعة الجغرافية المستفيدة من الجامعة.					
١٣.	تراعي الخطة الاستراتيجية للجامعة حجم الكثافة السكانية للمجتمع.					
البيئة الاقتصادية						
١٤.	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بسياسات المملكة الاقتصادية.					
١٥.	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بأراء أصحاب رؤوس الأموال ورغباتهم.					
١٦.	وجود المدن الصناعية يؤثر على القرارات التي تتخذها الجامعة.					
١٧.	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بمعدلات النمو الاقتصادي في المملكة.					
١٨.	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة بارتفاع أسعار السلع .					
١٩.	تتأثر القرارات التي تتخذها الجامعة باختلاف حجم الاستثمار في الاردن.					
٢٠.	تراعي الجامعة التغيرات الاقتصادية عند وضع استراتيجياتها.					
٢١.	يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل التضخم عند صياغة الخطة الاستراتيجية.					
٢٢.	يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل البطالة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.					
٢٣.	تتعرف الجامعة على مستويات الدخل قبل إعداد الخطة الاستراتيجية وتؤخذ بعين الاعتبار					
٢٤.	ترسم الجامعة الخطط الاستراتيجية بما يتوافق مع المتطلبات الضرورية للاستثمار.					
البيئة التكنولوجية						
٢٥.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة خطة لامتلاك التكنولوجيا التي تتسجم مع الخطة الاستراتيجية.					
٢٦.	لدى الجامعة وحدة لإدارة التكنولوجيا كوحدة استراتيجية مستقلة.					
٢٧.	أن شبكة المعلومات المستخدمة في الجامعة توفر قدرات كافية لتحقيق غايات وأهداف الاستراتيجية.					
٢٨.	تكلفة نظام المعلومات في الجامعة أقل من العائد الذي يحققه في خدمة ودعم التخطيط الاستراتيجي					

الجزء الثالث: جودة القرارات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	قنبلة جدا	قنبلة	متوسطة	عالية	عالية جدا
١.	تناسب القرارات الاستراتيجية المتخذة مع الموقف الاستراتيجي.					
٢.	تنسم القرارات الاستراتيجية المتخذة بالتوقيت المناسب.					
٣.	تمتاز القرارات الاستراتيجية على قدرتها في حل المشكلة الحالية أو المستقبلية.					
٤.	تتخذ معظم القرارات الاستراتيجية بالاستناد الى المعلومات المتجمعة لمتخذ القرار.					
٥.	القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعة لا تكرر بصفة منتظمة ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها.					
٦.	تتخذ الجامعة قرارات إستراتيجية غير مسبوقة					
٧.	توصف أغلب القرارات الاستراتيجية المتخذة بواقعيته وإمكانية تنفيذها.					
٨.	تتخذ إدارة الجامعة القرارات الاستراتيجية من أجل معالجة المواقف السابقة.					
٩.	تحقق أغلب القرارات الاستراتيجية المتخذة الأهداف المرجوة منها .					
١٠.	يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الاستراتيجي.					
١١.	تمتاز القرارات الاستراتيجية على قدرتها في حل المشكلة الحالية او المستقبلية .					
١٢.	تتخذ الجامعة القرارات الاستراتيجية تغطي مدة زمنية طويلة					
١٣.	تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الأفراد العاملين فيه.					
١٤.	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار مدى انسجام القرار مع رسالة الجامعة عند اتخاذ القرار.					
١٥.	تؤدي مشاركة المدراء في عملية صنع القرارات الاستراتيجية إلى زيادة إمكانية تنفيذها.					
١٦.	يقدم المدراء في الجامعة أفكار جديدة وقدرات إبداعية في عملية صنع القرار الاستراتيجي.					
١٧.	تحظى قرارات الجامعة بقبول وتأييد من قبل الأفراد العاملين فيه.					
١٨.	تعد مسألة إشراك المدراء في صنع القرارات الاستراتيجية مسألة فعلية وليس شكلية.					
١٩.	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجوانب الأخلاقية في قراراتها كجانب مهم لقبول القرار جماعيا.					

ملحق (٣)

نتائج التحليل الاحصائي

Frequencies
Frequency Table

v1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	12	15.0	15.0	15.0
2.00	22	27.5	27.5	42.5
Valid 3.00	34	42.5	42.5	85.0
4.00	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

v2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	19	23.8	23.8	23.8
2.00	32	40.0	40.0	63.8
Valid 3.00	19	23.8	23.8	87.5
4.00	10	12.5	12.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

v3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	8	10.0	10.0	10.0
2.00	11	13.8	13.8	23.8
Valid 3.00	61	76.3	76.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

v4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	2	2.5	2.5	2.5
2.00	4	5.0	5.0	7.5
3.00	11	13.8	13.8	21.3
4.00	11	13.8	13.8	35.0
Valid 5.00	8	10.0	10.0	45.0
6.00	7	8.8	8.8	53.8
7.00	12	15.0	15.0	68.8
8.00	25	31.3	31.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	80	3.3938	.55451
x2	80	3.6964	.30528
x3	80	3.3000	.60482
x4	80	3.3938	.54071
x	80	3.4326	.47659
Valid N (listwise)	80		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1_1	80	3.7625	.87502
x1_2	80	3.1500	.81287
x1_3	80	3.0250	.89972
x1_4	80	3.0250	.88554
x1_5	80	4.3500	.74799
x1_6	80	3.0500	.88447
x1	80	3.3938	.55451
Valid N (listwise)	80		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x2_1	80	4.1125	.81121
x2_2	80	4.3500	.67693
x2_3	80	3.1000	.85091
x2_4	80	3.0625	.87647
x2_5	80	4.4125	.65010
x2_6	80	3.8500	1.03239
x2_7	80	2.9875	.93448
x2	80	3.6964	.30528
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x3_1	80	3.8125	.99484
x3_2	80	2.9875	.92084
x3_3	80	3.0625	.86190
x3_4	80	3.1000	.83590
x3_5	80	3.0375	.87791

x3_6	80	3.0250	.88554
x3_7	80	3.0125	.89292
x3_8	80	4.1500	.76473
x3_9	80	3.0125	.89292
x3_10	80	4.0875	.84485
x3_11	80	3.0125	.90699
x3	80	3.3000	.60482
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x4_1	80	3.0000	.90007
x4_2	80	4.4750	.61572
x4_3	80	3.0250	.88554
x4_4	80	3.0750	.86822
x4	80	3.3938	.54071
Valid N (listwise)	80		

Descriptives

sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y1	80	3.1000	.85091
Y2	80	3.1000	.83590
Y3	80	3.1750	.79197
Y4	80	3.1750	.79197
Y5	80	4.4625	.61508
Y6	80	3.1375	.85305
Y7	80	4.0625	.76875
Y8	80	4.1125	.76297
Y9	80	3.1000	.85091
Y10	80	3.1000	.83590
Y11	80	4.0625	.76875
Y12	80	3.1750	.79197
Y13	80	4.1625	.75379
Y14	80	3.1375	.85305
Y15	80	3.1625	.80259
Y16	80	4.1625	.83353
Y17	80	3.0500	.87004
Y18	80	4.0875	.84485
Y19	80	4.2125	.82207
y	80	3,0712	3726.
Valid N (listwise)	80		

Regression Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x2, x3, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.798	.788	.11392

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x3, x1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.856	4	.964	74.282	.000 ^b
	Residual	.973	75	.013		
	Total	4.830	79			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4, x2, x3, x1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.965	.131		15.053	.000
	x1	.104	.047	.231	2.226	.029
	x2	.060	.045	.091	1.335	.186
	x3	.140	.047	.306	2.977	.004
	x4	.166	.042	.360	3.942	.000

a. Dependent Variable: y