

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Стопански факултет



ТЕМА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

"Фактори, влияещи върху успешното прилагане на стратегията на частните университети в Йордания"
(АВТОРЕФЕРАТ)

Работата е представена за придобиване на научната и образователната степен „доктор“

Автор: Махер Хурани

Научен ръководител :

Проф. д-р Анастасия Бънкова

София, 2017

Защитата ще се състои на....., от ч, зала....., в сградата на Стопанския факултет на СУ „Св. Кл. Охридски”, бул. „Цариградско шосе” №125, бл.3

Представената дисертация е разработена в обем на страници, съдържа увод, пет глави, посветени на теорията по въпроса, емпиричните изследвания, известни от литературата в областта, обосноваване на собствен концептуален модел, представящ независимите, зависимите променливи и модулаторите, които повлияват и съответно отразяват успешното прилагане на стратегиите въобще и в частност в частните йордански университети, представянето на конкретното изследване – цели, задачи, хипотези, методология, резултатите от изследването, дискусия върху тези резултатите, изводи и препоръки, използваните информационни източници, приложения. Информационните източници са 218 на брой. Таблиците в работата са 66, фигурите - 22. По своите технически характеристики работата отговаря на изискванията за дисертационен труд.

Увод в дисертационния труд

В настоящата турбулентна ситуация способността да развиеш и приложиш бързо и ефективно нова стратегия е водещата разлика между успеха и провала на организацията (*Van Der Maas, 2008*). Въпреки, че формулирането на последователна стратегия е трудна задача за всеки управленски екип, да я накара да заработи като я приложи в организацията е още по-трудна задача (*Hrebiniak, 2006*). По-малко от 15 процента от организациите по света докладват успех при прилагането на стратегия (*Van der Mass, 2008*).

През последната половина на века висшите учебни заведения показват драматично увеличение на дейността си по света. През 1970г. Статистическият институт на ЮНЕСКО (*UIS*) показва данни, че записаните във висши учебни заведения студенти са около 32,5 милиона, през 2000г. - почти 100 милиона, а през 2010г. - 178 милиона. Това се изразява в средногодишен ръст на висшето образование с 4.3 %, което е много бърз растеж в сравнение със средногодишното нарастване на населението в света от 1.6 % за същия период. Статистическият институт *UIS* (2012) предвижда още по-голямо увеличение на обучаваните в степента на висшето образование, което ще достигне 263 милиона до 2025г. (*Trembly et al., 2011*).

През последните 20 години частният сектор във висшето образование е по-бързо развиващият се, а увеличаването на частното висше образование е много по-важен фактор в Азия, отколкото в останалата част от света. Близко 40 % от записаните висше образование в Азия са студенти в частни учебни заведения (*UNESCO, 2014*).

Чуждестранните университети отварят нови клонови кампуси в избрани азиатски държави не само за да задоволят търсенето, което не може да бъде посрещнато от местните висши учебни заведения, но също така и за да привлекат международни кадри и студенти.

Случаят с Йордания е може би типичен за това, което илюстрират двата цитирани доклада на ЮНЕСКО за общата картина на висшето образование. Всъщност 9% от БВП на Йордания през 2012г. представляват годишните разходи за висше образование.

Частният сектор на висшето образование в Йордания е един от водещите участници в националната система на висшето образование с пазарен дял от 26.9 % от студентите, записани във висши училища, 18.2 % от тях записани в магистърска или друга по-висша степен, а 14.4 % от студентите са записали докторантска степен през 2012г. (Статистическа служба на Йордания, 2013). Въпреки това частните университети в Йордания са изправени пред три основни предизвикателства понастоящем: първият е да се подобри техният принос в усилията на Йордания за социално-икономическо развитие, да станат един от основните участници в националната система за висше образование, действаща в страната и основаваща се на икономиката на знанието, към което се стреми Йордания. Второто предизвикателство е свързано с постигането и поддържането на отлична образователна среда, изразяваща се във високо качество на обучението, научните изследвания и обществените услуги на местно, регионално и международно ниво. Третото предизвикателство засяга доказването им като бизнес-икономически проекти за техните заинтересовани страни.

Всъщност, въпреки амбициозните стратегии, изготвени от частните университети в Йордания, реалните резултати не дават задоволителна индикация от тяхното прилагане. Необходимо е драстично да се променят нещата от такива, базирани на репутацията, на такива, базирани на ефективността.

Много опити за реформи постигнаха малко. Необходимо е мощно разклащане за подобряване качеството на образователната система в Йордания (Хадар (*Khader*), 2010).

Тази работа, пионерска за Йордания, е фокусирана върху прилагането на стратегията в частните университети в страната и подкрепя идеята, че „все още съществува голяма пропаст между това, да знаеш какво да правиш, и това, което правиш всъщност“. Тя се стреми да изследва емпирично случая с частните университети в Йордания, търсейки ключови фактори, влияещи върху успеха на прилагането на стратегиите им.

Теоретична рамка на изследването на факторите, влияещи върху успеха на изпълнението на стратегиите на организациите в сферата на висшето образование. Обзор на теоретичните и емпиричните изследвания (Глави първа и втора)

В първите две глави на работата последователно се разглеждат въпросите за значението на изпълнението на стратегията, позиционирането на висшето образование, целите и изследователските въпроси, разработването на модел на концептуалната рамка на изследването, формулирането на хипотези на изследването. Направен е обстоятелствен обзор на теоретичните и емпиричните изследвания в областта на прилагането на стратегиите, които са в основата на концептуалния модел. За по-голяма яснота са разгледани и ключовите термини на изследването.

Значение на изпълнението на стратегията

Стратегическото управление е редица от управленски решения и действия, които определят представянето на корпорацията в дългосрочен план. Това включва диагностика на средата (вътрешна и външна), формулиране на стратегията (стратегическо или дългосрочно планиране), прилагане на стратегията и оценка и контрол (*Wheelen et al.*, 2015).

Дори и след като основните дългосрочни цели и стратегии са определени, процесът на стратегическо управление далеч не е завършен. Стратегическите мениджъри сега навлизат в нова критична фаза на този процес – трансформацията на стратегическата мисъл в организационна. По думите на две добре познати фрази те се придвижват от "Планиране на работата си" към „Реализация на плана си" като пренасочват фокуса си от формулиране на стратегията към изпълнение на стратегията, излагайки взаимосвързаните проблеми (*Pearce and Robinsen*, 2011): дефиниране на измеримите взаимосвързани цели, разработване на специфични функционални стратегии и определяне на кратка политика, която да води.

Съществуват различни възгледи за начина, по който се появяват стратегиите – чрез съзнателна стратегическа работа, мислене или спонтанно.

Докато не се осъществи ефективно изпълнение, стратегическите планове са на практика упражнение на хартия. Фазата на изпълнение трансформира плановете в действие.

За Томсън (*Thompson et al.*, 2003) прилагането на стратегията е неразделна част от процеса на стратегическо управление и се разглежда като процес, който превръща формулираната стратегия в серия от действия, а след това и в резултати, за да гарантира, че визията, мисията, стратегията и стратегическите цели са успешно постигнати както е планирано. В същата посока на разсъждения е и императивната роля на прилагането на стратегията.

Все още има малко системни знания за това как да се приложи на практика една добре замислена стратегия на хартия, а това е истинската ежедневна работа на една организация. Без ефективно изпълнение „Дори и най-добрата стратегия е безполезна“ (*Brinkschroder*, 2014).

Неуспехът от вложените усилия в прилагане на стратегията води до огромни загуби за организацията. Освен значителна загуба на време и ресурси, неуспехът от усилията за прилагане на стратегията води до по-ниска продуктивност, понижаване на морала на служителите, спадане на доверието и вярата във висшето ръководство, недостатъчно използване на ресурсите и спад на ефективността (*Sorooshian et al.*, (2010).

Това проучване се фокусира върху процеса на изпълнение на стратегията, изследвайки факторите, оказващи влияние върху постигането на положителен резултат в частните университети в Йордания.

Позициониране на висшето образование

На лице е широко признание, че знанията и уменията и човешкият капитал са се превърнали в гръбнака на икономическия просперитет и социалното благополучие на 21 век. В съвременните икономики и общества, изискващи интензивно познание, индивидуалният и социален напредък все повече се задвижва от технологичния напредък. Просперитетът изисква нациите да запазят конкурентното си предимство като развиват и поддържат квалифицирана работна сила, поддържат глобално конкурентна изследователска база и подобряват разпространението на знанието в полза на обществото като цяло. В този контекст висшето образование представлява критичен фактор за развитието на иновациите и човешкият капитал и играе главна роля за успеха и устойчивостта на икономиката на знанието (*Vincent*, 2009).

Обучението във висшата образователна степен се разширява на етапи в държавите и световните региони. Съединените щати и Канада бяха първите, достигнали масово висше образование през 60-те години на 20 в., следвани от Западна Европа и Япония през 80-те години на 20 век. Тази тенденция се разпространява към нововъзникващи региони. Африка има 8.4% средногодишен ръст на

студентите, Арабските държави - 7.4%, Източна Азия и Тихия океан 7%, Латинска Америка и Карибите 6.4%, а най-голямо увеличение има в Южна и Източна Азия, само в Китай и Индия заедно 40% от младото население (на възраст между 25-34) е с висше образование (*Trembly et al., OECD, 2012*).

Много държави в Азия са изпитали бързото нарастване на студентите, записали висше образование. За да се посрещне това нарастване висшата образователна система също се „разширява“ като държавите строят повече университети и наемат повече служители в тях. Докато се увеличава достъпът до висше образование, се оказва нов финансов натиск върху много правителства. В отговор на това правителствата търсят начини за намаляване на разходите за обучение в държавните университети и прехвърлят голяма част от разходите за висше образование върху студентите и техните семейства. Това накара много правителства да насърчат растежа на частното висше образование. Въпреки това, изправени пред ескалиращата нужда от преподаватели, които да обслужват нарастващия брой държавни университети, много страни в региона трябваше да се „разширят“ чрез въвеждане на програми за подготовка на бъдещи преподаватели.

В друг доклад озаглавен „Тенденции в глобалното висше образование за периода до 2030 г.“ ЮНЕСКО илюстрира някои ключови моменти, които биха могли да повлияят в различна степен на всички висши учебни заведения по света като (*Galthach et al., 2009*):

- Записването на студенти ще продължи да се увеличава както и системата за висше образование. Само няколко държави ще усетят намаляване на броя на студентите като жените ще формират по-голямата част от тях.
- Общността на студентите ще стане по-разнообразна, с по-голям брой чуждестранни студенти, по-възрастни студенти и други.
- Социалната база във висшето образование ще продължи да се разширява заедно с несигурността как това ще засегне различията в образователните възможности между различните социални групи.
- Нагласите и политиките свързани с достъпа до образование както и съзнанието сред групите в неравностойно положение ще се променят и ще станат по-важни за националните дебати.
- Академичната професия ще стане по-ориентирана и мобилна в международен план, но все пак ще остане структурирана според националните условия.
- Дейностите и ролите на академичната професия ще бъдат по-разнообразни и специализирани и ще подлежат на разнообразни трудови договори.
- За много развиващи се страни необходимостта от непрекъснато увеличаващ се брой университетски преподаватели ще означава, че общата квалификация, която сега е по-скоро ниска, вероятно няма да се подобри много, а формата на преподавателска заетост на непълно работно време може да продължи.
- Днес живеем в разгара на дълбока икономическа криза, от която ще има последици в обществото като цяло и във висшето образование по начин, който все още не е ясен. Много държави и университети ще се сблъскат с финансови проблеми със сериозни последици в краткосрочен, а вероятно и в дългосрочен план, въпреки че въздействието ще варира в световен мащаб – някои страни ще бъдат по-малко засегнати от други. Сегашните оценки показват, че някои от най-слабо развитите страни ще бъдат най-засегнати.
- Университетите за научни изследвания вероятно ще срещнат значителни ограничения в бюджета си, тъй като правителствата няма да могат да осигурят необходимите ресурси за тяхното непрекъснато усъвършенстване. В много случаи приоритет ще бъдат заделените средства, за да се гарантира, че достъпът до висшата образователна система няма да намалее драстично.

Предизвикателствата пред Висшата образователна система в Арабският свят.

Както твърди Ал-Ращдан (*Al-Rashdan, 2012*) човек не може да отрече ролята на висшето образование в изграждането на съвременна арабска държава и в подготовката на квалифициран персонал в различни области. Образованието помогна да се утвърдят ценностите на националната лоялност и принадлежност, като в същото време се разширяват хоризонтите на арабските граждани и усета за националните проблеми.

Независимо постигнатите успехи, висшето образование е изправено пред много проблеми, които пречат на способността му да посрещне изискванията на модерното и да преодолее сегашните слабости на арабският свят. Сред тези предизвикателства са:

- Повишено търсене.

Поради бързото нарастване на младото поколение, броят на студентите в арабският свят се е удвоил между 1980 и 1990г. В резултата на тази експлозия на студенти, повечето университети не успяха да посрещнат нарастващия им брой, нито по отношение на пространството, нито по отношение на персонала. По-голямата част от арабските университети са прибегнали до поставянето на специални условия за прием в университетите, за да се намали броят на записващите се студенти. Много от тях постъпват така, без да се положат усилия за посрещане на по-голям брой студенти, като по този начин изключват присъединяването на определени групи във висшето образование. Всички тези фактори оказват отрицателно въздействие върху нивото на образование в арабските университети. Освен това, централизацията на повечето арабски университети в столиците и основните градове ограничава достъпа на студенти от периферните региони. В резултат на това на гражданите се предлагат неравностойни възможности за развитие в провинцията, а образователният напредък е силно затруднен.

- Недостатъчно финансиране.

Правителствата в повечето арабски държави са основен или единствен източник на финансиране на висшето образование, но бюджетите, отпуснати за образование, остават ограничени и недостатъчни, за да отговорят на нарастващите потребности на висшите учебни заведения. Някои държави намалиха разходите си за образование като принудиха университетите да увеличат таксите и така да балансират бюджета си. Допълнителен проблем за арабската образователна система е изнасянето на арабско богатство в чужди университети. Докато изхарчените пари за обучаване на студенти в западните страни нараства, сумата изразходвана в родните страни на студентите намалява. Огромното богатство, което притежават някои араби се насочва към финансиране на образованието в чужбина на няколко щастливца, като някои от тях посещават скъпи чуждестранни „бутикови“ университети, вместо да финансират университетите с отчайващо недостатъчен ресурс, които посещава останалото население на съответната страна (*Issa and Siddiek, 2012*).

Намаляването на държавните разходи за висше образование създава нежелани дефицити в постигнатото ниво на образование и развитие. Намаляването на жизнения стандарт на университетите и техните служители се отразява негативно на представянето им и възпира тяхната мотивация за разработване и насърчаване на новаторски методологии.

- Пясъчни кули.

Много университети в арабския свят работят в изолация от заобикалящия ги свят, неспособни да си взаимодействат с обществото. Това държи академичната сфера далеч от реалността и от допир със социалните проблеми, което води до пропаст между интересите на университета и проблемите на обществото.

Учебните програми в университетите са предимно теоретични и философски, създавайки тенденция към липса на хармония между тяхното съдържание и цели, също както и между образователните способности на студентите и проблемите на обществото. Университетите могат да увеличат значението и престижа си чрез непрекъснато присъствие и загриженост към промените, които обществото среща като го подпомага с научни изследвания.

- Малка или никаква академична свобода.

Академичните свободи като мисъл, мнение и изразяване съществуват като важни компоненти на обществените свободи и човешките права. Отвореният диалог трябва да бъде разрешен и насърчаван без цензура, ограничение или страх от преки или косвени последствия. Университетът, като научна институция и амбон за свободно мислене, трябва да гарантира академичната свобода на своите студенти и преподаватели да изразяват и защитават своите възгледи в рамките на демократичната система, общественения вкус и социални норми (*Al-Rashdan, 2012*).

Фактът, че университетите в повечето арабски държави са държавни институции и зависят от държавната финансова и административна подкрепа е в основата на кризата. Правителствата налагат

своите строги режими без да анализират ситуацията на тези учебни институции и неизбежно създават нездравословни практики, които понякога са толкова вредни, че университетите губят голяма част от академичният си статус. Тези държавни ограничения пряко понижават академичната свобода и пречат преподавателите да участват в процеса на вземане на решения, да изразяват своето мнение и да публикуват свои трудове свободно. Взети заедно всички тези рестрикции спират научната иновация.

Научната иновация не може да процъфтява в нестабилна и напрегната среда, в която липсва свобода и лична сигурност, тъй като такава творчество изисква среда, която стимулира интелектуалната свобода, вместо да я задушават. Надър Фарджани (*Nader Farjani*, 1998) твърди, че този вид на държавен контрол, който присъства в арабските страни, е една от основните причини за упадък на висшето образование и липсата на участие в икономическото развитие, дори и само поради липсата на автономия в образованието. Продължителното недостатъчно финансиране на образованието допринася за липса на творческа среда.

Според съществуващата структура на властта, правителството осигурява обществени стоки и услуги, включително образование. За арабският свят тази система води до принудителна структура, която не изразява интересите на всички хора и не поставя преследването на науката и знанието преди всичко. Едва ли е изненадващо, че качеството на висшето образование се намалява, особено в областта на мисълта и научните изследвания, въпреки относително бързото му разпространение.

- Нискокачествени изследвания с неясни цели.

Изследователите не трябва да ограничават работата си до чисто теоретична, но също трябва да търсят практическа насоченост, когато е възможно.

Напредъкът в областта на науката и технологиите започва от университетското ниво с неговите основи и ментален ресурс, които са научни пространства, генериращи фундаментално знание, използвано за решаване на основни проблеми, засягащи обществото. Ситуацията в арабските университети обаче е съвсем различна, тъй като изследванията и фундаменталните проучвания представляват нищожен интерес за професорите, които нямат стимул да ги провеждат. Също така не съществува достатъчна конкуренция между членовете на преподавателския състав за получаване на по-висока позиция чрез провеждане на изследвания и проучвания. В контраст с международните образователни норми, посветеният учен може да получи само презрението на своите колеги.

Повишаването на значението на пазарната ориентация и международният характер на висшите учебни заведения по целия свят накара студентите, университетите и правителствата да проявят интерес към сравнението на университетите или учебните заведения и да аргументират своя избор на основата на предимствата им пред другите.

С *масификацията* на университетите на практика на всеки континент, инициативата за независим анализ на качеството на университетите нарасна бързо през последните години в много страни (*Buela-Casal et al.*, 2007).

В резултат на оскъдния интерес към научните изследвания, малкото останали иновативни изследователи в арабските университети обикновено работят в трудни обстоятелства, пропадат в социален вакуум и са изправени пред непрекъснати заплахи за цензура. Очевидно отсъстващи от приоритетите на институциите са критичното мислене и координираното проучване между различните специалности (дисциплини), което да позволи обмен на идеи.

Научните изследвания не се радват на достатъчна финансова подкрепа. Определените от правителствата бюджети за научни изследвания са по-малко от 0,5% от обществените приходи, докато в развитите страни правителствата изразходват повече от 2% от бюджета си за научни изследвания.

Научното изследване е изправено пред друг проблем, а именно, че университетите и академичните институции нямат ясна цел – тези изследвания да служат на целите на университета или обществото, а извършените проучвания се правят безцелно. Целият изследователски процес, когато го има, не се базира на ясно дефинирана интегрирана политика поради липсата на обективен надзор, който да гарантира съгласуваност и целенасоченост (*Al-Baz* (2004) and *Al-Rashdan*, 2012).

- Други проблеми, пред които е изправено арабското висше образование – Арабският свят страда от редица проблеми, включително криза във висшето образование (*Vincent*, 2009), *Abu-ElHaija*, 2012) :

- Арабските университети нямат социална философия, върху която да се изгради реалистична, съгласувана образователна политика. Това на свой ред води до липса на ясна стратегия за висшето образование.

- Съществува криза на участието на висшите учебни заведения в управлението. Тъй като университетите се ръководят от хора, назначени от правителствени служители, които обикновено се стремят да служат на тези служители, работата на университета като научен, образователен амвон е отрицателно повлияна.

- Арабските университети поддържат ниско въздействие върху заобикалящата ги среда, което се дължи не само на университетите, но и на самата среда.

- Слабите взаимоотношения между различните университети в границите на една държава и почти пълната липса на сътрудничество между университетите в различните арабски държави, спират важни вътрешно арабски дискусии за взаимните им проблеми.

- Повечето арабски университети приемат традиционното образование, без да позволяват на студентите да бъдат иновативни и да смесват научните познания с практическото приложение. Студентите не се насърчават да проявяват критичен и аналитичен подход към редица проблеми в обществото, като така създават дух на студентско покорство и страх да изразят своето мнение

- Лоша интеграция между университетските програми, тъй като университетските учебни програми не съдържат какъвто и да е хомогенен елемент.

- Университетите редовно се сблъскват с недостатъци в основната техническа, правна и институционална рамка и прибягват до използването на краткосрочни решения, вместо да целят всеобхватна реформа.

- Липсата на свързаност между предуниверситетското и университетското образование поражда различни проблеми както за университетите, така и за студентите.

- Повечето образователни институции разчитат на традиционните методи за управление на делата. Така се игнорира концепцията за цялостно управление на качеството, която би била много по-ефективна от който и да е от традиционните методи за управление (Ал-Ращдан (*Al-Rashdan*), 2012).

Висшето образование в Йордания:

В това проучване, ние вярваме, че в контекста, в който функционират системите за висше образование по целия свят, се вижда общата картина - те съществуват в среда с различен натиск, възможности и спорни промени. Тази ситуация ще остане и може би ще доведе до по-големи предизвикателства в бъдеще. Всъщност ерата, в която живеем, се характеризира с бързо променящи се информационни технологии, както и със сложни мрежи. Тъй като висшите учебни заведения са пряко заинтересувани от обучението и развитието на човешките ресурси, задачата е да подготвят човешкия капитал така, че да има успех в новите условия на труд, да използва, създава и обновява информационните технологии във всички насоки на тяхното приложение в обществения живот. Институциите за висше образование трябва да обмислят нарастващата им нужда от разработване и формулиране на нови адекватни стратегии, за да бъдат добре подготвени и способни да подобрят резултатите си, позволявайки на техните организации да се конкурират и оцеляват.

Въпреки че през последното десетилетие се наблюдава значително нарастване на ролята и участието на частните висши учебни заведения, това нарастване все още не е придружено от достатъчно качествена промяна. Голям брой стратегически и оперативни въпроси представляват значителен риск за частните университети в Йордания, свързани с нарастващата местна, регионална и международна конкуренция (*Sabri*, 2011).

Редица работи (*Badran (2014), Abu-El Haija (2012), Zwylyf (2012), Sabri (2011), Trawaneh (2010), Tempus (2010), World Bank (2009), Kanaan et al (2009), UNDP (2009 – 2012), Yaghi (2008), Abu Rumman (2008), Arabyat (2008) Al-Maani (2008), Kamal (2007), Sharaf (2007), The Economist (2005), Mahmoud (2004), Sarayrrah (2003) Hindi(2008)*) дават възможност на това изследване да извлече проблемите, свързани с позиционирането на частните университети в Йордания и действителните рискове и предизвикателства пред тях:

- Висшето образование в Йордания се развива през последното десетилетие, но не достатъчно бързо, за да посрещне нуждата от икономика, базирана на знанието. По-голямата част от висшите учебни заведения в Йордания нямат необходимото качество на обучение, независимо ръководство

и прогресивни учебни програми, които да задоволят нуждите на потенциалните работодатели (*World Bank, 2009; Badran, 2014*).

- Някои частни университети не са създали центрове за академични постижения. Вместо това преследват увеличаване на печалбата, в условия на отсъствие на стимули да се инвестира в научноизследователска и развойна дейност (*Kanaan et al., 2009, Sabri, 2011*).
- Частните университети в Йордания са дългосрочно заинтересувани от защитаване на своята марка. Но контролът на качеството е един от големите нерешени проблеми (*The Economist, 2005*).
- От частните университети в Йордания се очаква да внесат уникални и съвременни методи на преподаване и усвояване на учебния материал, но за съжаление те следват традиционните учебни програми на държавните университети, вместо да се стремят към иновации и творчество (*Kamal, 2007*). Повечето от частните университети в Йордания могат да бъдат класифицирани като университети, ръководени от преподаването, а не от научноизследователска дейност, с недостатъчна научноизследователска насоченост и способност да оказват влияние върху обществото (*Badran, 2014*).
- Академичният състав в частните университети в Йордания се назначава на краткосрочен договор (от 1 до 3 години) в повечето случаи, поради което много от преподавателите нямат сигурна работна среда (*Tarawneh, 2010*).
- Някои ръководни и оперативни мениджъри не разбират факта, че управлявайки университета по конкурентен начин, не означава задължително приемането на корпоративен модел с борд на директори и изпълнителен управител. Ето защо мнозина вярват, че един от основните проблеми, пред които са изправени частните университети в Йордания, е неточната връзка между инвеститори и академичните среди (*Al-Maani, 2002, Sabri, 2011, The Economist, 2005*).
- Напливът на студенти ще продължи да оказва натиск върху системата за висше образование в Йордания.

Следователно, висшето образование в Йордания ще трябва да разработи стратегии за посрещане на тази нужда, включително разчитайки повече на частния сектор. Регулаторната рамка за частните университети обаче е много ограничена, спирайки възможностите им да реагират на притока на студенти (*World Bank, 2009*).

В повечето случаи частните университети в Йордания не са разработили адекватни програми и проекти, които да обслужват местното общество и да участват в неговото развитие, което би могло да помогне за изграждането на положителен имидж в страната (*Sabri, 2011*).

Проблеми и въпроси на изследването

Огромни усилия, време, пари, експертни знания и много други различни ресурси са и все още се инвестират в Йордания, за да се постигне положителна реформа във висшето образование (*Badran, 2014*).

В държавите с действаща икономика на знанието като Йордания и по пътя на своята национална реформа и кампания за развитие на висшето образование, частните йордански университети са силно ангажирани като основни участници в тази система. През последните две десетилетия, частните университети изготвиха своите стратегически планове, поддържащи критично равновесие, увеличаващи приноса им за реформиране и развитие на висшето образование в Йордания и целящи отлични постижения и конкурентни предимства за по-добра конкурентоспособност и оцеляване като бизнес проект.

Въпреки амбициозните стратегии, изготвени от частните университети в Йордания през последното десетилетие, реалните резултати не дават задоволителна индикация от тяхното прилагане.

Хинди (Hindi, 2008) припомня, че стандартите трябва да бъдат установени, а показателите трябва да бъдат изяснени във всички отношения на висшето образование (технологии и техники на преподаване, научноизследователска дейност, професионална реализация на пазара, обслужване на местните общности, повишаване на аналитичните способности на студентите, уменията им за ефективно решаване на проблемите, критично мислене и иновации).

Голяма част от решенията, които могат да създадат по-големи възможности за частните университети в Йордания да постигнат успех, се отнасят до процеса на прилагане на стратегиите и преодоляването на различията между теоретичното им разработване и практиката. Нашето проучване

има за цел да търси ключови фактори, които да бъдат взети предвид по време на процесите по прилагане на стратегията. Това изследване, следователно, чрез проучване и анализиране на мненията на хората, занимаващи се с това, и мненията на тези, които взимат решения, които могат да допринесат за създаването на по-големи възможности за успешното изпълнение на стратегията и за преодоляване на вероятността за появяване на неочаквани различия между теория и практика, си поставя за цел извличането на онези фактори, които биха довели до по-доброто разбиране на процесите и успеха от тяхното прилагане.

Главен въпрос на изследването:

"Какво би могло да бъде влиянието на взаимоотношенията между факторите, свързани с процеса на прилагане на стратегията и индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания?"

Два последващи въпроса възникват също:

- Какви са най-важните фактори, на които трябва да се обърне внимание, за да се подобрят възможностите за успех, след като започне прилагането на стратегията в частните университети в Йордания?

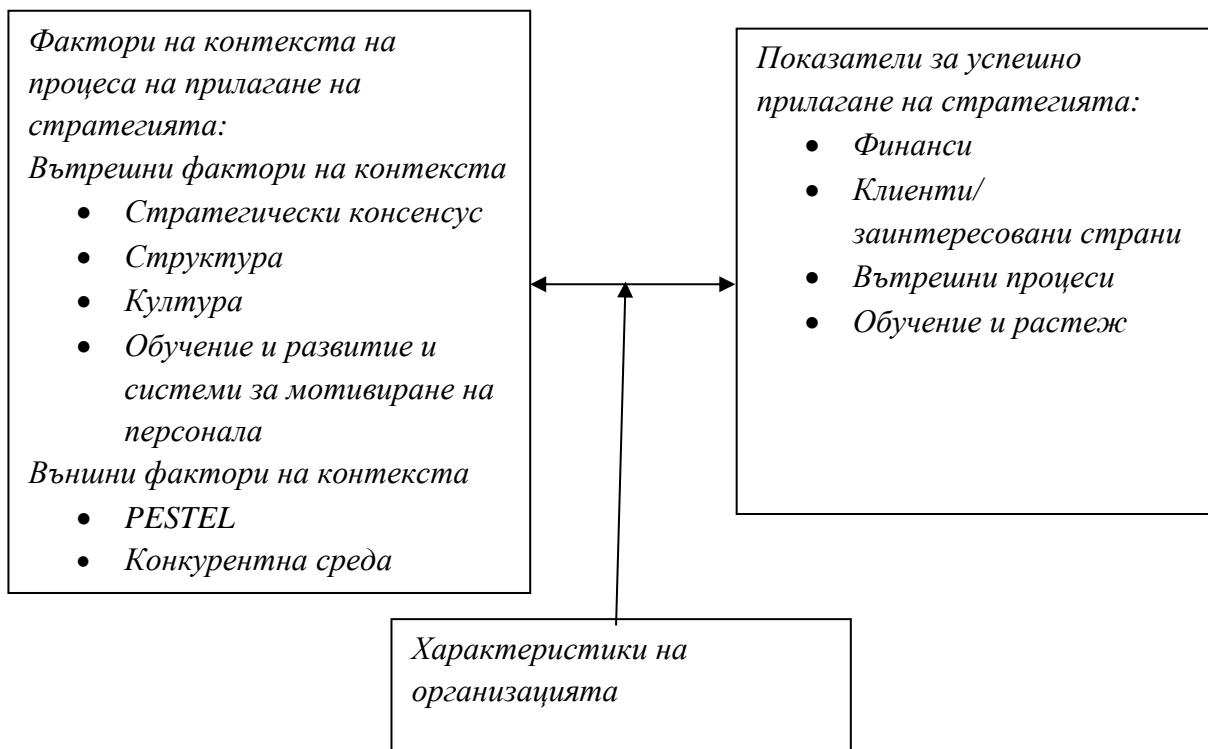
- Могат ли различията в характеристиките на частните университети в Йордания да обяснят разликата в степента на влияние и взаимодействие между основните фактори на процеса на прилагане на стратегията и индикаторите за успешно прилагане на стратегията?

- **Модел на концептуалната рамка на изследването**

Прегледът на съответната литература в това проучване дава възможност да се класифицират емпиричните изследвания на изпълнението на стратегията в два основни вида: първият вид подчертава въздействието и значението на вътрешните организационни фактори за изпълнението на стратегията:

Allio (2005), Qi (2005) Hrebiniak (2006), Koseoglu et al (2009), O'Reilly et al (2009), Jooste and Fourie (2009), Ahmadi et al (2012), Gathai et al (2012), Asiimwe and Steyn (2013), Ndegwah (2014), Mango (2014), Tanner and Willingh (2014), Brinkschroder (2014), Isaboke (2015), Nkosi and Mafica (2015), Alqashami and Mohammad (2015), and Ojera et al (2015).

Вторият вид емпирични проучвания са тези, които включват както вътрешни, така и външни фактори, като изучават тяхното въздействие и значение за изпълнението на стратегията: *Li et al. (2008), Koseoglu et al. (2009), Kalali et al. (2011), Rajasekar (2014), Ivancic (2014), Mbaka and Mugambi (2014), and Chiuri (2015) Siddique and Shadbolt (2016).*



Фигура 1 Концептуален модел на изследването

Това изследване се основава на многообхватния подход, който съдържа както вътрешно организационни, така и външни фактори на контекста при изследване на тяхното въздействие за успешно прилагане на стратегията. Контекстът на прилагане на стратегията, вътрешните и външните фактори ще се считат за „независима променлива“ както е показано на фигура (1).

Изследването се отнася също до твърдението на Робърт Каплан (*Robert S. Kaplan*) "Нортън (*Norton*) и аз вярваме, че ако нещо не може да се измери, то не може да се управлява" (*Kaplan*, 2010).

Това изследване е насочено към причинно-следствената връзка между факторите на контекста на процеса за прилагане на стратегията и степента на успех, на постигнатите резултати от прилагането на стратегията, като се използват четирите перспективи на Балансираната карта от показатели (финанси, клиенти, вътрешни процеси и обучение и растеж). Те ще формулират зависимите променливи в това проучване. Всъщност *Ruben* (1997), *Al-Zwyalif* (2012), *Ahmad and Soon* (2015), *Betchoo* (2015), *Ruben* (1999), *Ahmed and Hasnu* (2013) *Farooq and Hussain* (2011), *Trembly et al* (2006) and *Raps* (2004). са извършили успешно подробно проучване на Бакалавърското образование (BSC) в различни държави, с различни представителни извадки от висши учебни заведения в Съединените Американски щати, Йордания и Малайзия.

Теоретичният обзор дава възможност факторите да се конкретизират от гледната точка на висшето образование.

"Вътрешни фактори" на контекста на процеса на прилагане на стратегията:

- "Стратегически консенсус": включва подтеми като: участие на работната сила, общоприето разбиране на визията, мисията, целите и стратегиите на университета, общо осъзнаване на целите и стратегическите приоритети, качество на формулирането на стратегията, ангажираност на ръководителите със стратегията, успешно обединяване (насочване) на служителите към стратегията.
- "Структура": включва подтемите - вид на университетската структура, пасване на университетската структура на средата, адаптивност на структурата към изискванията на процеса на изпълнение на стратегията, кръстосана координация, качество на използваното от служителите Know-How, разпределението на ресурсите, задоволяването на нуждите на различни функции, гъвкавост на структурата, управленски механизъм и политики, даващи власт, системите за контрол, фокусиране на управлението, вътрешноорганизационна хармония.
- "Култура": включва подтеми като: споделени ценности, окуражаване на креативността, включване на студентите в процеса на прилагане на стратегията на университета, мястото на прилагането на стратегията в културата на университета.
- "Човешки ресурси": включва политиките за обучение и развитие на човешките ресурси, преквалифициране на човешките ресурси, оценка на обучението на човешките ресурси, система за мотивиране и възнаграждение на човешките ресурси.

"Външни фактори" на контекста на процеса на прилагане на стратегията:

- "PESTEL", основни фактори на средата: политически фактори, включително политически кризи, военни конфликти, фактори на социалната среда, включително социално-културни фактори, икономически фактори, технологични фактори и екологични фактори, включително природни ресурси, физически ресурси и климат, които са неразделна част от съществуващия свят.
- Факторите на "Конкурентна среда" (популяризирани от Майкъл Портър) включват: конкуренти, други частни институции, действащи на образователния пазар в Йордания, потенциални студенти, нови конкуренти, доставчици, купувачи, други инвеститори и заместители - други институции, предлагащи алтернативни образователни услуги/ дипломи или сертификати за студенти.

"Показатели на резултатите от прилагането на стратегията": в това изследване този термин представя зависимите променливи и ще се използва, за да обяснява индикатори на степента на успех на резултата от прилагането на стратегията основано на BSC (Балансирана карта от показатели на Каплан и Нортън (*Kaplan and Norton* (1996)): финанси, клиенти/ заинтересовани страни, вътрешни процеси, обучение и развитие.

"Характеристики на университета": в това изследване този термин ще определя модеризиращите променливи и ще се използва, за да обяснява четирите характеристики: (университетска йерархия на пазара на висшето образование, разнообразие на програмите на висшето образование, разнообразие на академичните програми и международните университетски тенденции (ориентации)).

Цел на изследването

Основната цел на това изследване е да проучи естеството на взаимовръзката между контекста на процеса на прилагане на стратегията на частните университети в Йордания, вътрешните и външните фактори и показателите за успешно прилагане на стратегията (финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и развитие).

Специфичните цели на това изследване са:

1. Да се определи взаимовръзката на "Стратегическия консенсус" като един от вътрешните факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията с индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания.
2. Да се установи взаимовръзката между "структурата" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания.
3. Да се установи взаимовръзката между "културата" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания.
4. Да се установи взаимовръзката между "обучение и развитие на човешките ресурси" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания.
5. Да се определи естеството на взаимовръзката между "PESTEL" като една от групите външни фактори на процеса на прилагане на стратегията и индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания.
6. Да се определи естеството на взаимовръзката между "конкуrentната среда" като една от групите външни фактори и индикаторите за успешно прилагане на стратегията на частните университети в Йордания.
7. Да се изследва дали разликите между характеристиките на частните университети в Йордания (университетска йерархия, разнообразие от програми за висше образование, разнообразие от академични програми и международна ориентация на университета) могат да обяснят различията в степента на взаимовръзка между контекста на факторите и индикаторите за успех от прилагането на тяхната стратегия.

Ограничения на изследването:

1. Широките географски райони на (20-те) частни университети в Йордания.
2. Големият брой на невърнати въпросници (78), които представляват 21.66% от общия брой раздадени.
3. В едно интелектуално общество като частните университети в Йордания, изглежда странно да има толкова висок процент (7.45%) от върнати въпросници с липсващи данни.
4. Продължителността на периода на изчакване за събиране на въпросниците (39) дни.

Тезата на изследването е, че съществуват фактори на външната и вътрешната среда на частните университети в Йордания, а също така техни специфични характеристики, които повлияват процеса на успешното прилагане на стратегиите им на практика. Познаването и следенето на състоянието на тези фактори и влияния би довело до по-ефективно стратегическо управление.

Това изследване разглежда две основни хипотези:

№1: "Няма статистически значими връзки между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията в Йордания и индикаторите за успешно прилагане на стратегията"

Две допълнителни хипотези:

№1-1: "Няма статистически значими връзки между контекста - „Вътрешните фактори“ на процеса на прилагане на стратегията: (стратегически консенсус, структура, култура, обучение и развитие на човешките ресурси) и индикаторите за успешни резултати от прилагането на стратегията"

№1-2: "Няма статистически значими връзки между контекста - „Външните фактори“ на процеса на прилагане на стратегията (PESTEL и конкурентна среда) и индикаторите за успешни резултати от прилагането на стратегията"

№2: "Нито една от характеристиките на частните университети в Йордания (университетска йерархия, разнообразие на програми за висше образование, разнообразие на академичните програми и международни тенденции) могат да обяснят статистически разликите в степента на взаимовръзка между независимите и зависимите променливи".

Четири допълнителни хипотези:

№2-1: "“Йерархичните“ различия в частните университети в Йордания не могат да обяснят статистически различията в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането на стратегията.

№2-2: "“Разнообразието на програмите за висше образование“ на частните университети в Йордания не могат да обяснят статистически различията в степента на взаимоотношенията между техните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането на стратегията“.

№2-3: "“Разнообразието от академични програми“ на частните университети в Йордания не могат да обяснят статистически различията в степента на взаимоотношенията между техните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането на стратегията."

№2-4: "“Международните тенденции/ ориентация“ на частните университети в Йордания не могат да обяснят статистически различията в степента на взаимоотношенията между техните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането на стратегията".

Във втората глава последователно и подробно е представен преглед на теоретичните основи в областта на организационните стратегии, историческото им развитие, на концептуалните модели за реализацията на стратегиите и на емпиричните изследвания в тази научна област. Обстоятелствено са представени 9 концептуални модела на водещи автори в областта на изпълнението на стратегиите и разглеждането на факторите (външни и вътрешни), които повлияват върху успеха му, както и разглеждането на изпълнението на стратегията като процес. Тук ще бъдат представени само някои обобщаващи таблици:

Таблица (1): [Подходи на концептуалните рамки за прилагане на стратегията по категории според подхода на областта върху, която са фокусирани]

Категория според подхода към изпълнението на стратегията	Концептуален модел / Компоненти на рамката (Фактори / Действия)	Автори / Изследователи
Ориентиран към факторите подход	<ul style="list-style-type: none"> • Структура • Междуличностно поведение • Стратегически консенсус, разбиране и качествено формулиране на стратегията • Ангажираност • Лидерство, структура на властта • Комуникационни системи • Култура, споделени ценности • Разпределение на ресурсите • Човешки ресурси (HR), развитие на хората, повишаване и възнаграждение 	<i>McKinsey/Waterman and Phillips</i> (1980), <i>Hrebiniak</i> (2006), <i>Hill et al</i> (2007), <i>Schaap</i> (2006) <i>Pryors et al</i> (2007), <i>Brenes et al</i> (2008), <i>Olson et al</i> (2005), <i>Olums</i> (2004), <i>Hill and Jones</i> (2008), <i>Aakar</i> (1998), <i>Verweir</i> (2014), <i>Hrebiniak</i> (2006) and (2013), <i>Okumus</i> (2001), (2003)

	<ul style="list-style-type: none"> • Механизъм на управление и системи за контрол • Външни фактори PESTEL/ конкурентна среда (несигурност, конкуренти) • Конкурентно предимство 	
Ориентирани към изпълнението на стратегията като процес	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия на практика (стратегизиране) • Задивжващи и спиращи процеса на изпълнение фактори • Изпълнение на стратегията като интеративен процес • Стратегията като процес 	<i>Pettigrew (1997), Whittington (2006), Jazabkowski et al (2007),(2008), Li et al (2008), Anderson (2004), Harrington and Kendall(2006), Jazabkowski and Whittington (2008), Dameron and Torset (2014), Cardoso and Lavarda (2011), Da Casta et al (2015), Grand (2001), Hutzschenreuter and Kleindienst (2006) Nini ((2016).</i>

Деветте представени концептуални модели за прилагане на стратегия са: *Моделът на Waterman et al (1980)/ (Mckinsey 7's); Концептуална рамка на Aaker's (1998); Моделът на прилагане на стратегия на Okumus's (2001) (2003); Моделът на Pryor et al (2007): [5P's Model]; Моделът на Hill and Jones (2008); Моделът на Brenes et al (2008): Пет ключови измерения на успешното изпълнение на стратегия (Five key dimensions in successful implementation of strategy); Моделът на Hrebiniak's "прилагане на стратегия и концептуални фактори" (2006-2013); Концептуална рамка на изпълнението на стратегията на Verweire's (2014); Стратегията на практика (Стратегизиране) модел за подход за прилагане на стратегията.*

Прегледът на емпиричните изследвания за факторите, влияещи върху успешното прилагане на стратегията, ни позволяват да категоризираме разгледаните подходи в две групи:

Първа група: "Емпирични изследвания, наблягащи на микронивото": (на вътрешните организационни фактори).

Втора група: "Подробен подход на емпиричните изследвания", събиращи микро- и макронивото, чрез добавяне на външни фактори (виж таблица (2)).

Подробно са разгледани шест допълнителни групи на емпирични подходи.

Някои емпирични прегледани изследвания са приели комплексен подход (вътрешният и външният организационен контекст), изяснявайки факторите, влияещи върху успешното прилагане на стратегията:

Ivancic (2014), Kalali et al (2011), Baroto et al (2014), Koseoglu et al (2009), Rajasekar (2014), Mbaka and Mugabi (2014), Chiuri (2015), and Chiuri et al (2015) .

Предлаганото в тази работа проучване се основава на тази детайлна гледна точка/цялостна картина на изследване на факторите, които могат да повлияят успешното прилагане на стратегията в случая с частните университети в Йордания. Вътрешните и външните фактори ще бъдат включени, както е показано в концептуалния рамков модел на това изследване в първа глава.

Специално внимание се обръща на Балансираната карта на резултатите на Каплан и Нортън, която в това изследване е избрана като основа за формулиране на показателите за успешно прилагане на стратегията. Наред с теоретичното ѝ представяне, специално внимание се обръща на приложението ѝ в сферата на висшето образование и на конкретизиране на показателите в тази сфера на дейност. Обобщено резултатите са представени в таблица (2).

Таблица (2): Фактори, влияещи върху изпълнението на стратегията, изчерпателен подход, селективни опити за събиране на вътрешни и външни организационни фактори

Автор(и) / година	1. Формулиране на стратегията (качество на стратегията)	2. Административни: Качество на техниките, дейност, време, институционални политики, системи и контрол	3. Стратегически консенсус: лидерство, подкрепа на висшия мениджмънт, ангажирано познание	4. Структура: кръстосана функционалност, вертикални комуникации, разпределение на ресурси	5. Култура, споделени ценности, намаляване на противопоставянето, работна среда	6. Хора /обучение и развитие на човешките ресурси, ангажираност и система за възнаграждение	Външни фактори
Waterman and Phillips(1980)	*			*			
Allio (2005)	*			*			
Hrebiniak (2006)	*	*		*	*		
Pucko and Carter (2008)	*						
Brinkschroder (2014)	*	*	*	*	*		
Markiewicz (2011)	*						
Verweir (2014)	*						
Tanner and Willingh (2014)		*	*	*	*	*	
Markiewicz (2011)	*	*		*			
Mango (2014)		*	*	*		*	
Ndegwah (2014)		*	*	*		*	
Nkosi (2015)		*	*	*			
AlQashami and Mohammed (2015)		*	*	*			
Sorooshian et al (2010)			*		*	*	
Ivancic (2014)		*	*	*	*	*	*

Jooste and Fourie (2009)		*	*	*	*		
O'Reilly et al (2010)	*	*	*		*	*	
Gathai et al (2012)	*	*	*		*	*	
Kalali et al (2011)	*	*	*	*	*		*
Isaboke (2015)					*		
Ahmadi et al (2012)					*		
Baroto et al (2014)	*	*		*	*	*	*
Koseoglu et al (2009)	*	*	*	*		*	*
Rajasekar (2014)		*	*	*	*	*	*
Mbaka and Mugambi (2014)	*	*	*	*		*	*
Chiuri (2015)		*	*	*	*	*	*
Chiuri et al (2015)							*

Таблица (3): [Съсредоточаване на изследването върху използване на Балансираната карта от показатели и прилагането на системата]

Автор /година	Финансови показатели	Клиенти/ заинтересовани страни	Вътрешни бизнес процеси	Обучение и растеж
Kaplan and Norton (1996)	За успешно постигане на: <ul style="list-style-type: none"> Увеличаване на приходите и микс Намаляване на разходите/ увеличаване на производителността Използване на активи/ инвестиционна стратегия 	<ul style="list-style-type: none"> Пазарен дял Задържане на клиенти Привличане на клиенти Задоволяване на клиенти Доходност от клиента [предложената стойност на клиента се измерва чрез]: <ul style="list-style-type: none"> Характеристики на продукта/ услугата Отношение с клиентите Имидж и репутация 	Вътрешният бизнес процес позволява: <ul style="list-style-type: none"> Осигуряване на очакванията на клиентите в целевия пазар Задоволяване на очакванията на акционерите за отлична финансова възвращаемост 	<ul style="list-style-type: none"> Преквалифициране на служителите Подобряване на информационните технологии и системи Стандартизиране на организационните процедури и практики
Kaplan "working paper" (2010) [strategy map]	(финансова перспектива) <ul style="list-style-type: none"> Подобряване структурата на разходите Увеличаване използването на активите Разширяване на възможностите за приходи Увеличаване броя на клиентите 	(перспектива/ предложена стойност на клиента) <ul style="list-style-type: none"> Цена Качество Наличност Подбор Функционалност Обслужване Партньорство Марка 	(перспектива на процеса) <ul style="list-style-type: none"> [процеси за управление на операциите]: (доставка, производство, разпространение, управление на риска) [процеси на управление на клиента]: (избор на клиенти, запазване на съществуващите клиенти, развиване на бизнес с клиентите) [иновационни процеси]: (идентифициране на нови възможности, избиране на R and D портфолио, проектиране и разработване на стартиране) 	(перспектива за обучение и растеж) <ul style="list-style-type: none"> Човешки капитал Информационен капитал Организационен капитал: (култура, лидерство, разпределение и работа в екип)
Betchoo (2015)	<ul style="list-style-type: none"> Постигане на по-висока възвращаемост от гледна точка на финансовите печалби Подобряване на маржовете на рентабилност чрез оперативни постижения Намаляване на дефекти/ разходи 	<ul style="list-style-type: none"> Задоволяване нуждите на студентите (клиентите) чрез отлично разработване на курса Качество на курса, което се фокусира върху съществуващата структура на курса и пробив с нови познания от водещи световни учени 	<ul style="list-style-type: none"> Устойчиво развитие на процесите Спестяване на енергия чрез ефективно използване на информационни технологии Създаване на зелен кампус, който насърчава чиста и безопасна среда Избягване дублиране на задачи 	<ul style="list-style-type: none"> Насърчаване на обучението и растежа на академичния и административния персонал Насърчаване на предприемачеството Управление на развитието и обучението Адаптиране към нова работна структура и системи

			<ul style="list-style-type: none"> • Развиване на по-бърза комуникация • Намаляване времето за вземане на решения • Поддържане на високо ниво на качество на обслужване и същевременно поддържане на контрол на разходите 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивиране на служителите • Обучение на служителите • Наемане на служители, които имат профила да преподават и провеждат изследвания • Адаптивност на служителите към промените в образователната среда • Фокус върху клиента • Проактивни учаци
Ahmed and Hasnu (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Създаване на фондация/набиране на средства/ годишни дарения • Увеличаване на даренията за изследователска дейност • Увеличаване на държавния бюджет • Увеличаване на студентските такси • Увеличаване на преподавателската производителност • Финансова стабилност • Финансов успех 	<ul style="list-style-type: none"> • Способност за привличане на висококачествени студенти • Способност за развиване на висококачествени студенти • Завършване на висококачествени студенти • Поддържане задоволяването на студентите • Поддържане на задоволяването на бизнес общността (работодатели) • Поддържане удовлетвореността на факултета • Високо качество на дейностите в университета и качество на връзките между другите елементи в университета • Качествено преподаване • Академични постижения • Принос за качествени изследвания 	<ul style="list-style-type: none"> • Преподавателски постижения • Отлично развиване на обучението и образователните умения • Отличен учебен план и иновации • Въвеждане на нова програма/ разнообразие и иновации • Качество на факултета • Стойност на факултета и материалната база на класната стая/ опит • Ефективно производство • Ефективно обслужване на студенти 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие на факултета • Технологично лидерство (употреба, развитие и приложение) • Преподавателски/ образователни иновации • Измерване, награждаване и оценка на постигнатите цели • Създаване на базов и непрекъснат процес на стратегическо планиране • Адекватни физически съоръжения
Ahmed and Soon (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Програмно финансиране (съотношение) • Инвестиция в човешкия капитал (съотношение) • Тенденция за записване на студенти и дарения (процент) • Ливъридж 	<ul style="list-style-type: none"> • Съотношение на фондовия пазар • Привличане на клиенти • Задоволяване на клиенти • Рентабилност от клиентите • Развиване на партньорство с чуждестранни университети 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективен образователен процес • Отлична конструкция на учебния план • Представяне на нов продукт 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение и образование на служителите • Увеличаване на знанието • Мотивиране на служителите • Развитие и иновации в учебната програма

	<ul style="list-style-type: none"> • Средства, генерирани от такси за обучение • Устойчивост на финансовото състояние • Задоволяване на интереса на акционерите • Намаляване на разходите (процент) 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличаване на международната печалба чрез набиране на повече чуждестранни студенти • Поддържане на качеството на продукта и услугите • Контекст на образованието на ученика/ родители/ преподаватели или служители, ученици и общност 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие на технологичните възможности • Развиване на интегрирана програма за образователни степени • Преразглеждане на административната поддръжка и структурата на комисията • Поддържане на най-новата учебна програма 	
--	---	--	--	--

Трета глава: Методология на изследването на факторите, влияещи върху успешното приложение на стратегиите в частните университети в Йордания

Според естеството на проучването се защитава употребата на комбиниран „описателно-корелационен“ метод на проучване. Ние вярваме, че такава комбинирана методология отговаря на целите на нашето изследване.

В това изследване „целевата популация“ се състои от членове на двете групи сътрудници (административни и академични служители), работещи в 20-те частни университета в Йордания за периода от 2014 г. до 2015 г. , чийто общ брой е 8041 (JSD , *Higher Education Statistical Annual Report*, 2014 – 2015).

Популацията в това изследване е разделена на няколко отделни хомогенни категории/ слоеве като субпопулации, от които индивидуалните елементи могат да бъдат подбрани произволно (*Johnson*, 2002).

В това изследване популацията е разделена на три слоя:

- Старши ръководители (включително директора на университета, заместник директорът, членове на управителния съвет, декани на факултети).
- Средно ниво на управление (включително регистратори, ръководители на отдели и департаменти).
- Преподаватели (включително професори, доценти, асистенти и други преподаватели).

Таблица (5): [Изчисляване на размера на извадката на базата на персонала на частните университети в Йордания за периода 2014-2015 г.]

Частни университети в Йордания (Административни служители)	Частни университети в Йордания (Академични служители)	Общо	Размер на извадката
4426	3615	8041	258

Където: доверителен интервал = 95% , Интервал на увереност = 6, Популация =8041 (Ресурс: www.surveysystem.com)

Таблица (6) [Разпространение на изследователски въпросници и резултат от процеса на редукция]

Брой раздадени въпросници	Брой получени въпросници	Брой валидни получени въпросници	Процент от редукцията
360	282	261	72.5%

Изследователски инструмент (въпросник), пилотно тестване, измерване на надеждността и тестване за адекватност:

Изследователският инструмент в това изследване е въпросник.

Финалната структура на нашия въпросник съдържа три части:

Част (1) от въпросника съдържа "основна информация":

1.1 Информация, свързана с профила на респондента: (Q1 – Q7) обхващаща лични и професионални черти.

1.2 Модриращите променливи на това изследване са представени от характеристики на университетите включително : (Q8 – Q11).

Част (2) на въпросника обхваща независимите променливи (вътрешни и външни фактори, влияещи върху процеса на прилагане на стратегията):

2.1 Вътрешни (организационни) фактори: стратегически консенсус, структура, разпределение на ресурси, управление и лидерство, ангажираност, управленски системи за контрол, споделени културни ценности, развитие на човешките ресурси, система за обучение и развитие (Q12 – Q43).

2.2 Външни фактори, влияещи върху процеса на прилагане на стратегията: (PESTEL и конкурентна среда) (Q44 – Q55).

Част (3) от въпросника засяга зависимите променливи на това изследване: прилагане на стратегията – резултати – показатели за успех - финансови перспективи, клиенти/ перспектива на заинтересованите страни, перспектива на вътрешния процес, перспектива на обучение и растеж) (Q56 – Q81).

Структурата на този изследователски въпросник беше конструирана, вдъхновена от резултатите на подобни предишни изследвания.

Беше проведено пилотно изследване, а тестът за надеждност (пилотната извадка е n=30) разкрива, че алфа корелационният коефициент на изследователския въпросник = 0.923, което е повече от 0.07 както препоръчват *Kurpui and Stafford* (2006).

Тестът за нормалност на разпределенията е тест за това, дали променливите на изследването (зависими и независими) съгласно отговорите на въпросника са нормално разпределени (*Moor and McCabe*, 2003).

Таблица (8): [Изследване на концептуалния модел на разпределение на данните. Тест за нормалност, използвайки "Kolmogorov-Smirnov/one sample"]

	Kolmogorov-Smirnov стойност	Asymp. Sig. (2-tailed) стойност
<i>Независими променливи:</i>		
Стратегически консенсус	.687	.732
Структура	.656	.728
Култура	.1.732	.005
Човешки ресурси	.720	.677
(Вътрешни)	.722	.675
(Външни)	1.000	.270
PESTEL	1.290	.072
Конкурентна среда	.826	.503
<i>Зависими променливи:</i>		
Финасови	.910	.379
Клиенти	.841	.480
Вътрешни процеси	1.105	.174
Обучение и растеж	.267	.071

Коефициентът "Kolmogorov-Smirnov" е използван в това изследване, за да се тества нормалното разпределение на данните. Установено е, че Sig value на всяка (зависима и независима) променлива е повече от 0.05, което означава, че информацията е разпределена нормално както е показано на таблица (8).

Обработка на данни и статистически техники

Събраните данни чрез този въпросник са анализирани с SPSS версия 23 както следва:

- Описателни статистически данни: честотно разпределение, средно и стандартно отклонение бяха използвани за описание на личния и професионален профил на респондентите; характеристиките на университета, степента на измерване на отговорите (средно).
- Инференциална статистика: коефициент на корелация на *Pearson*, ANOVA анализ на вариацията, множествена регресия, *Scheffe* тест , *2 way ANOVA* са използвани за тестване на изследователските хипотези.

Настоящото изследване е проведено в осем стъпкова процедура.

Таблица (7): Резюме на структурата на изследователския въпросник и преглед на съответни предходни проучвания.

Тема на въпросите	Въпрос номер	Съответни предишни прегледи на проучвания, които вдъхновяват теми за въпроси
Секция (1): Основна информация 1.1 Информация, свързана с профила на респондента: (лични и професионални черти)	Q1 – Q7	
1.2 Информация, свързана с профила на частните университети в Йордания (като променлив модулатор)	Q8 – Q11	
Секция (2): Независими променливи (контекстни фактори на процеса на прилагане на стратегията) 2.1 Вътрешни фактори влияещи върху процеса на прилагане на стратегията : 2.1.1 Стратегически консенсус, среда на работната сила, общо разбиране на визията, мисия, цели, стратегии, формулиране на стратегията, вертикална комуникация за идеите и стойностите, хармония на междурегистрационните възприятия	Q12 – Q20	<i>Brinkschroder (2014), Tanner and Willingh (2014), Mango (2014), Ndegwah (2014), Nkosi (2015), AlQashami and Mohammed (2015), Sorooshian et al (2010), Bert and Herd (2003), Barret (2004), Ivancic (2014), Jooste and Fourie (2009), O'Reilly et al (2010), Gathai et al (2012), Kalali et al (2011), Koseoglu et al (2009), Mapetere et al (2012), Rajasekar (2014), Mbaka and Mugambi (2014), and Chiuri (2015), Cha and Edondson (2006), Alvesson and Sveningsson(2003), Dooley et al (2000), Gates (2010), Hackman and Wageman (2005), Hakonsson et al (2012), Wainaina (2014).</i>
2.1.2 Структура, разпределение на ресурсите, управленски и лидерски способности, управленска система за контрол, управленски механизъм, ангажиране на ръководителите	Q21 – Q35	<i>Waterman and Phillips (1980), Allio (2005), Hrebiniak (2006), Brinkschroder (2014), Tanner and Willingh (2014), Markiewicz (2011), Mango (2014), Ndegwah (2014), Nkosi (2015), AlQashami and Mohammed (2015), Mango (2014), Jooste and Fourie (2009), Kalali et al (2011), Baroto et al (2014), Koseoglu et al (2009), Rajasekar (2014), Chiuri (2015), Forman and Argenti (2005), Freedman (2003), Janis and Paul (2005) Jongyi and Joonyoung (2008).</i>
2.1.3 Култура, споделени ценности, намаляване на съпротивата към промени	Q37, Q38, Q39, Q40	<i>Hrebiniak (2006), Brinkschroder (2014), Tanner and Willingh (2014), Sorooshian et al (2010), Ivancic (2014), Jooste and Fourie (2009), O'Reilly et al (2010), Gathai et al (2012), Kalali et al (2011), Isaboke (2015), Ahmadi et al (2012), Rajasekar (2014), Chiuri (2015), Fay and Denison (2003), Meehan et al (2006), Meijen (2007), Zain et al(2009). Tanner and Willingh (2014), Mango (2014), Ndegwah (2014), Sorooshian et al (2010), Ivancic (2014), Mango (2014), O'Reilly (2010), Gathai et al (2012), Baroto et al (2014), Koseoglu et al (2009), Rajasekar (2014), Mbaka and Mugabi (2014), Chiuri (2015), Chmhanzi and Morgan(2005), Bushrdt et al (2012), Carlopio and Harvey (2012), Chimhanzi (2004), Chimhanzi and Morgan(2005), Dobni (2003), Lehtimaki and Karintaus (2013), Lingard et al (2012).</i>
2.1.4 Развитие на човешките ресурси, системи за обучение и възнаграждение	Q36, Q41, Q42, Q43	<i>Tanner and Willingh (2014), Mango (2014), Ndegwah (2014), Sorooshian et al (2010), Ivancic (2014), Mango (2014), O'Reilly (2010), Gathai et al (2012), Baroto et al (2014), Koseoglu et al (2009), Rajasekar (2014), Mbaka and Mugabi (2014), Chiuri (2015), Chmhanzi and Morgan(2005), Bushrdt et al (2012), Carlopio and Harvey (2012), Chimhanzi (2004), Chimhanzi and Morgan(2005), Dobni (2003), Lehtimaki and Karintaus (2013), Lingard et al (2012).</i>
2.2 Външни фактори, влияещи върху процеса на прилагане на стратегията: <ul style="list-style-type: none"> • Основна среда PESTEL • Конкуrentна среда 	Q44 – Q55	<i>Ivancic (2014), Kalali et al (2011), Baroto et al (2014), Koseoglu et al (2009), Rajasekar (2014), Mbaka and Mugabi (2014), Chiuri (2015), and Chiuri et al (2015) .</i>
Секция (3): Зависимите променливи показатели за успешен резултат от прилагането а стратегията : <ul style="list-style-type: none"> • Финансови (показатели) • Клиенти/ заинтересовани страни • Вътрешни процеси • Обучение и развитие 	Q56 – Q81	<i>Buela-Casal et al (2007), Al-Hudaif (2012), Brauer and Schmidt (2008), Ismail (2016), Kassahun (2010), Ke and Wei (2006) Liebetrau (2015), Lorange (1998), Nan and Victoria (2012), Razzaq (2012), Sterling (2003), Sudirman (2012), Taylor and Baines (2012), Vassilis et al (2014), Veen-Driks and Wijin (2002), Betchoo (2015), Ahmed and Hasnu (2013), Ahmed and Soon (2015),</i>

Представяне и анализиране на данните и тестване на изследователските хипотези
Описателен преглед на частните университети в Йордания.

Основата на висшето образование в Йордания лежи на два основни стълба: държавни университети – 10 броя и частни университети – 20 броя. Виж таблица (9).

Представени са обобщени данни за частните университети в Йордания:

Таблица (10): [Обобщени данни за студентите, записани в университети в Йордания, и пазарни дялове по висша степен за 2014/2015 година]

	Държавни университети	Пазарен дял %	Частни университети	Пазарен дял %
Общо Т 289596 = 100% (F) 149492	Т 213306 (F) 121327	73.7%	Т 76094 (F) 28036	26.3%
Общо студенти (бакалавърска степен) Т 267489 = 100% (F) 138620	Т 195688 (F) 112058	73.1%	Т 71801 (F) 26562	26.9%
Общо студенти (завършили бакалаври), (докторанти, магистри): Т 22107 (F) 10872	Т 17768 (F) 9372	80.4%	Т 4339 (F) 1500	19.6%

Т = Общо

(F) = Жени

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

Разпределението на пазарни дялове между 20 частни университета в Йордания за 2014/2015 г. показва, че 7 от 20-те частни университета имат повече от 2% дял от общия брой на студентите, записали бакалавърска степен. Същите 7 университета имат повече от 7% дял от пазара от общия брой частни студенти в Йордания.

Преминавайки към пазарните дялове на студентите, записали по-висша степен (докторанти, магистри и др.), ще отбележим, че пазарният дял на „Ислямските науки“ сред частните университети достига 6.87% от всички студенти записани за докторанти, магистри или други висши степени за учебната 2014/2015 г. Същият частен университет (по Ислямски науки) заема водеща позиция като достига 34.66% от общия пазарен дял на записани студенти (докторанти, магистри и др.) от частните университети в Йордания за същата учебна година. Виж таблица (11).

Таблица (11): [Разпределение на пазарния дял на частните университети в Йордания според записаната висша степен за 2014/2015г.]

Частни университети в Йордания/ пазарен дял	Не завършили бакалавърска степен студенти в сравнение със:		Завършили бакалаври (магистри, докторанти и др. висши степени) в сравнение със:	
	Общ пазарен дял на държавните и частните университети %	Пазарен дял само между частните университети %	Общо частни и държавни университети %	Само частни университети %
Al-Ahliyya Amman	2.05	7.65	0.1	0.5
Applied Sciences	2.39	8.91	0.64	3.23
Philadelphia	2.55	9.53	0.35	1.77
Isra'a	2.09	7.79	0.71	3.61
Petra	2.37	8.85	0.79	4.01
Zaytoonah	2.9	10.82	0.1	0.5
Zarqa	2.58	9.63	0.83	4.19
Irbid	1.2	4.47	0.31	1.59
Jerash	1.48	5.55	1.07	5.41
Princes Sumaya	1.01	3.78	0.8	4.03
Jordan Academy of music	0.03	0.13	-	-

Educational Sciences	0.44	1.65	-	-
Jadara	1.08	4.04	1.64	8.27
Jordan Applied University collage of Hospitality and Tourism	0.1	0.37	-	-
Middle East	0.92	3.44	2.71	13.66
Ajloun National	0.42	1.71	0.04	0.2
Open Arab	0.99	3.69	0.68	3.34
Amman Arab	0.2	0.75	2.15	10.87
American / Madaba	0.49	1.84	-	-
Islamic Sciences	1.42	5.29	6.87	34.66

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

Друг показател на характеристиките на частните университети в Йордания се отнася до разпределението на административните служители. Виж таблица (12).

Таблица (12): [Разпределение на административните служители в университетите в Йордания според висшата степен 2014/2015 г.]

	Държавни университети		Частни университети	
Общо: Т 20428 = 100% (F) 7248	Т 15986 (F) 5606	78.3%	Т 4442 (F) 1642	21.7%
(Докторанти, магистри и др.) Т 1121 = 100% (F) 484	Т 965 (F) 423	86.1%	Т 156 (F) 61	13.9%
(Бакалаври) Т 6696 = 100% (F) 3797	Т 4940 (F) 2579	73.8%	Т 1756 (F) 1218	26.8%
(Средно и по-ниско образование) Т 12611 = 100% (F) 2967	Т 10081 (F) 2604	79.9%	Т 2530 (F) 363	20.1%

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

Разпределението на административните служители според степента им на образование показва, че в университетите в Йордания като цяло работят административни служители, 5,5% от които са завършили магистърска, докторска или друга висша степен. А тези работещи в държавния сектор от същата категория са 4.72% от общия брой.

Таблица (13): [Вътрешно сравнително разпределение на административния персонал в университетите в Йордания според образователната степен за 2014/2015 г.]

	(Магистри, докторанти и др. Висша степен)		Бакалаври		Средно образование (и по-ниско)	
Административни служители в държавни университети: общо* (15986) = 100%	965	6.03%	4940	30.9%	10081	63.07%
Административни служители в частни университети: общо* (4442) = 100% *Общо административни служители 20428.	156	3.51%	1756	39.53%	2530	56.96%

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

Таблица (13) показва, че общият брой административни служители с бакалавърска степен е 6696, представляващ 32.78% от общия брой университетски служители в Йордания. В същата категория (бакалаври) в частните университети е 39.9% от общия брой административни служители само в частни университети в Йордания.

Административните служители със средно и ли по-ниско образование в частните университети представлява 56.96% от всички служители в частни университети в Йордания за 2014/2015г. Виж таблица (13).

Таблица(14): [Разпределение на академичния състав в университетите в Йордания според ранга за 2014/2015г.]

Академичен ранг	Професори	Доценти	Асистенти	Инструктори, преподаватели
Общо: 10675 = 100% (F) 2836	1762 = 16.5% (F) 129	2541 = 23.8% (F) 374	3749 = 35.1% (F) 897	2623 = 24.65 (F) 1436
Държавни университети 6875 = 100% (F) 1687	1352 = 19.7% (F) 103	1854 = 27% (F) 269	1911 = 27.9 (F) 470	1740 = 25.4% (F) 853
Частни университети 3818 = 100% (F) 1149	410 = 10.7% (F) 26	687 = 18% (F) 105	1838 = 48.2% (F) 427	883 = 23.1% (F) 583

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

Таблица (15): [Разпределение на академичния състав в частните университети в Йордания според областта/ специалността за 2014/2015г.]

Област/ Специалност	Брой на академичните служители	Процент %
Инженеринг	506	13.25
Образователни науки	1027	26.87
Бизнес и търговия	911	23.86
Информационни технологии (IT)	396	10.37
Фармация и пара-медицина	305	8.00
Медицински сестри	115	3.01
Природни науки	84	2.20
Други области: (Право, журналистика, селскостопанство и др.)	474	12.44
Общо	3818	100%

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

От таблици (12), (13), (14) и (15) могат да се разпознаят още четири характеристики:

1. Съотношението на студентите към административния състав на частните университети в Йордания за 2014/2015 г. е [17 : 1].
2. Съотношението на студентите към академичния състав на частните университети в Йордания за 2014/2015 г. е [20 : 1].
3. Съотношението на студентите към професорите в частните университети в Йордания за 2014/2015 г. е [185 : 1]
4. Съотношението на студентите към висшите академични служители (професори и доценти) за 2014/2015 г. е [69 : 1]

Проучване на демографските данни.

За да се илюстрира по-добре проучването на демографските данни, те са разделени на две групи: първа група „Проучване на личния профил“ и втора група „Проучване на професионалния профил“.

Таблица (16): [Разпределение на данните на респондентите по възраст]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Под 35 години	6	2.3	2.3	2.3
35 – 39	12	4.6	4.6	6.9
40 – 44	84	32.2	32.2	39.1
45 – 49	57	21.8	21.8	60.9
50 – 54	60	23.0	23.0	83.9
55 и нагоре	42	16.1	16.1	100.0
Общо	261	100.0	100.0	

Таблица (17): [Разпределение на респондентите по пол]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Мъже	135	51.7	51.7	51.7
Жени	126	48.3	48.3	
Общо	261	100.0	100.0	100.0

Таблица (18): [Разпределение на данните от респондентите според степента на образование]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Средно образование	18	6.9	6.9	6.9
Бакалавър	30	11.5	11.5	18.4
Магистър	-	-	-	-
Доцент, Доктор	213	81.6	81.6	100.0
Други	-	-	-	-
Общо	261	100.0	100.0	

Таблица (19): [Разпределение на данните по трудова принадлежност на служителите]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Академични служители	231	88.5	88.5	88.5
Административни служители	30	11.5	11.5	100.0
Общо	261	100.0	100.0	

Ресурс: JSD ,Jordanian Statistics Department “higher education Statistics Report2014-2015.

Таблица (20): [Разпределение на данните според областта на образователната специалност]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Фармация	30	11.5	11.5	11.5
Инженеринг	53	20.3	20.3	31.8
Информационни технологии	12	4.6	4.6	36.4
Бизнес и търговия	71	27.2	27.2	63.6
Изящни изкуства	12	4.6	4.6	68.2
Образователни науки	23	8.8	8.8	77
Медицински сестри	12	4.6	4.6	81.6
Природни науки	17	6.5	6.5	88.1
Други специалности	31	11.5	11.5	100.0
Общо	261	100.0	100.0	

Таблица (20) показва, че участниците в изследването (академичен и административен персонал) са разпределени според областта на тяхната специализация и тези със специалност Бизнес и търговия са с най-много представители, които представляват 27.2% от участниците.

Второ място заемат тези, със специалност Инженеринг.

А на трета позиция се класират тези във фармацевтичната област с 11.5%. Останалите представители на изследването принадлежат на други различни образователни специалности.

Таблица (21): [Изследователски данни, разпределени според натрупаният трудов опит]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
По-малко от 5 години	-	-	-	-
5 - 9	-	-	-	-
10 – 14	60	23.0	23.0	23.0
15 – 19	81	31.0	31.0	54.0
20 и надгоре	120	46.0	46.0	100.0
Общо	261	100.0	100.0	

От таблица (21) виждаме, че респондентите са с опит (трудов стаж) над 10 години. Всъщност 46.0% от всички респонденти имат над 20 годишен трудов стаж, което показва, че добре познават системата на образованието и имат мнение за проблемите, чието мнение за които се търси в това изследване.

Таблица (22): [Разпределение на респондентите според актуалната позиция в университета]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Членове на управителния съвет	1	0.4	0.4	0.4
Директор и изпълнителен директор на университета	6	2.3	2.3	2.7
Заместник директор	12	4.6	4.6	7.3
Декан на факултет	24	9.2	9.2	16.5
Ръководител на (академичен) отдел	36	13.8	13.8	30.3
Ръководител на (административен) отдел	18	6.9	6.9	37.2
Висш академичен персонал	151	57.9	57.9	95.1
Други: (регистриране, ръководители на отдели и др.)	13	4.9	4.9	100.0
Общо(n)	261	100.0	100.0	

От таблица (22) можем да видим, че по-голямата част от респондентите според актуалната им позиция са от академичния ръководен състав и са 57.9% . Висшият състав на администрацията като членове на управителния съвет, директор, изпълнителен директор, заместник директор и декани на факултети представляват 16.48% от изследваните респонденти. А 67 респондента от изследването, които представляват 25.67% заемат други позиции като ръководители на отдели, директори на отдели и регистратори.

Характеристики на частните университети в Йордания, включени в изследването (модулиращи фактори)

В това проучване променливите на модулятора ще бъдат измерени чрез характеристиките на частните университети в Йордания, към които принадлежат респондентите на изследването. Четири характеристики ще бъдат фокусирани върху: университетски стаж на базата на броя години от основаването на университета, разнообразие на университетски студентски учебни програми, разнообразие от университетски висши учебни програми и международни тенденции (ориентация) на университета.

Университетска йерархия:

Тази модулаторна променлива е измерена според университетски стаж на базата на броя години от основаването на университета.

Таблица (23): [Разпределение на изследователските данните от респондентите на частните университети в Йордания според йерархията (университетски стаж на базата на броя години от основаването на университета)]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
По-малко от 5 години	11	4.2	4.2	4.2
5 – 9	11	4.2	4.2	8.4
10 – 14	24	9.2	9.2	17.6
15 – 19	150	57.5	57.5	75.1
20 и повече години	65	24.9	24.9	100.0
Общо(n)	261	100.0	100.0	

От таблица (23) забелязваме, че по-голямата част от изследваните респонденти принадлежат към университетите от категорията (15-19) години, представляващи 57.5% от представителната извадка. 24.9% от същата извадка принадлежат на университети със служители с 20 и повече години стаж. Тези под 15 години са останалата част от респондентите в представителната извадка и представляват само 17.6%.

Таблица (24): [Разпределение на данните от представителната извадка на частните университети в Йордания според броя на студентските учебни програми]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
По-малко от 10 програми	41	15.7	15.7	15.7
10 – 14	18	6.9	6.9	22.6
15 – 19	65	24.9	24.9	47.5
20 и повече програми	137	52.5	52.5	100.0
Общо	261	100.0	100.0	

Таблица (25): [Разпределение на данните от представителната извадка на частните университети в Йордания според броя на висшите учебни програми]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
По-малко от 5 програми	179	68.6	68.6	68.6
5 – 9	71	27.2	27.2	95.8
10 - 14	11	4.2	4.2	100.0
15 и повече програми	0	0	0	0
Общо	261	100.0	100.0	

От таблица (25) виждаме, че никой от изследваните университети не предлага 15 и повече висши учебни програми. По-голямата част от представителната извадка или 179 респондента с 68.6% принадлежат към университети, които предлагат по-малко от 5 висши учебни програми. На второ място са 71 респонденти, които принадлежат към университети с 5 – 9 висши програми. И на трето място са 11 респондента от изследването, които принадлежат към университети предлагащи 10 – 14 висши учебни програми или 4.2% от общия брой на представителната извадка.

Очевидно е, че разнообразието между частните университети в Йордания, предлагащи студентски учебни програми е по-малко отколкото разнообразието на тези университети, предлагащи висши учебни програми.

Таблица (26) [Разпределение на отговорите според категорията на представени международни проекти като показател на международната тенденция (ориентация) на университетите.]

	Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
По-малко от 2 програми	60	23.0	23.0	23.0
2 - 3	53	20.3	20.3	43.3
4 - 5	76	29.1	29.1	72.4
6 и повече програми	72	27.6	27.6	100.0
Общо	261	100.0	100.0	

От таблица (26) забелязваме, че по-голямата част от представителната извадка принадлежи на университети, които имат повече от 4 международни проекта, като те са 56% от всички изследвани. Останалата част от представителната извадка принадлежи на университети с по-малко от 4 международни проекта. Все пак, относително високият процент на представителната извадка принадлежи на университети с по-малко от 2 международни проекта, което индикира тяхната седмична или все още млада международна (ориентация) тенденция. Тази категория представлява 23% от изследователската извадка.

Статистически инструментариум в изследването

Използвана е скалата на *Rinses Likert* с [1-5] точкова система, за да се улесни трансформирането на качеството на отговорите на респондентите, базирана на следните стойности (surveygizmo.com):

- Много съгласен = 5 точки
- Съгласен = 4 точки
- Неутрален (не мога да взема решение) = 3 точки
- Против = 2 точки
- Много против = 1 точки

За (Al-Nujaiifi 2015, Churi 2019, Basel 2013, Ajrab 2015) и много други, оценяването на събраните точки по системата на Likert може да бъде трансформирана в три категории:

3.67 – 5 точки = Високо (силно)

2.34 – 3.66 точки = Средно

1 – 2.33 точки = Слабо

Средни стойности и стандартни отклонения на вътрешните фактори от представителната извадка, които оказват влияние върху процеса на прилагане на стратегията в съответните университети:

Таблица (27): ["Средни стойности" и "Стандартни отклонения" на независимите променливи на вътрешните фактори от представителната извадка, които оказват влияние на процеса на прилагане на стратегията в съответните университети]

Въпрос номер	N	Минимум	Максимум	Средна стойност	Стандартно отклонение
Q12	261	2	5	4.11	.715
Q13	261	3	5	4.12	.573
Q14	261	2	5	3.34	.834
Q15	261	1	5	3.82	.786
Q16	261	3	5	3.82	.687
Q17	261	2	5	3.25	.814
Q18	261	2	5	3.57	.841
Q19	261	1	5	3.37	.797
Q20	261	2	5	3.60	.806
Q21	261	2	5	3.45	.962
Q22	261	2	5	3.77	.814
Q23	261	2	5	3.37	.746
Q24	261	1	5	3.98	1.147
Q25	261	1	5	3.61	.847
Q26	261	1	5	4.00	1.140
Q27	261	1	5	3.09	.811
Q28	261	1	5	4.20	1.067
Q29	261	2	5	4.13	.999
Q30	261	1	5	3.28	.918
Q31	261	2	5	4.13	.919
Q32	261	2	5	3.72	.751
Q33	261	2	5	3.65	.763
Q34	261	1	5	3.92	.897
Q35	261	1	5	3.78	.852
Q36	261	2	5	3.69	.894
Q37	261	2	5	3.20	.752
Q38	261	2	5	4.47	.926
Q39	261	2	5	3.25	.716
Q40	261	3	5	4.08	.527
Q41	261	1	5	3.61	.808
Q42	261	2	5	3.24	.763
Q43	261	2	5	3.02	.988

От таблица (27) забелязваме, че отговорите на въпроси (Q17, Q37, Q39, Q42, и Q43) могат да бъдат отнесени към средно ниво на съгласие. Всички тези 5 въпроса имат по-малко от 3.34 като среден показател. Тези въпроси се отнасят до влиянието на вътрешните фактори като: вертикална комуникация, намаляване на съпротивата на промени, споделени ценности, обучение и развитие на човешките ресурси и мотивация и система за възнаграждение). Останалите отговори за влиянието на вътрешните фактори са над 3.34 стойност, така че те могат да се приемат за високо ниво.

Таблица (28): ["Средни стойности" и "Стандартни отклонения" на независимите променливи на външните фактори от представителната извадка, които оказват влияние на процеса на прилагане на стратегията в съответните университети]

Въпрос номер	N	Минимум	Максимум	Средно	Стандартно отклонение
Q44	261	1	5	2.14	1.159
Q45	261	1	5	1.84	1.121
Q46	261	1	5	1.41	1.132
Q47	261	1	5	1.62	1.077
Q48	261	1	5	1.30	1.054
Q49	261	1	5	1.36	1.093
Q50	261	1	5	1.71	1.221
Q51	261	2	5	3.89	.922
Q52	261	1	5	3.25	1.203
Q53	261	1	5	2.95	1.192
Q54	261	1	5	1.86	1.257
Q55	261	1	5	3.45	1.293

От таблица (28) забелязваме, че средните стойности на отговорите на въпроси (Q51, Q52, и Q55) могат да се определят като високо ниво на съгласие за тази представителна извадка. Тези три въпроса се отнасят за въздействието на външните фактори като: потенциални новопостъпващи / нова конкурентна заплаха, доставчици на университета и заместници, други източници на образование, заместващи дипломата. Само един от отговорите на въпросите за външните фактори, влияещи на прилагането на стратегията е от средна степен на съгласие (Q53). Този въпрос се отнася за влиянието на клиентите на университетски услуги.

Останалите отговори от тази представителна извадка за влиянието на външните фактори върху процеса на прилагане на стратегията, показват, че те имат средна стойност по-малка от 2.34, така че могат да се приемат като слабо съгласие за възможния ефект, който оказват. Това са въпроси номер: (Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, and Q54), тези 8 въпроса се отнасят за: екологични, обществени, икономически, технологични, политически, правни/ правителствени условия, конкуренти като външни фактори, оказващи влияние върху процеса на прилагане на стратегията в съответните университети.

„Средни стойности” и „стандартни отклонения“ на отговорите от представителната извадка относно зависимите променливи влияещи върху процеса на прилагане на стратегията от съответните университети:

От таблица (29) забелязваме, че по-голямата част от отговорите за показателите за успех от прилагането на стратегията са зависимите променливи на това изследване, 19 от 26 отговора имат средно ниво на съгласие и средна стойност на отговорите между (2.34 – 3.66). Това се отнася за отговорите на въпроси: (Q56, Q57, Q58, Q63, Q64, Q65, Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q73, Q74, Q76, Q77, Q78, Q80, and Q81), тези 18 въпроса са разпределени на четирите перспективи на показателите за успешно прилагане на стратегията (Финанси, Клиенти/ заинтересовани страни, Вътрешни процеси и Обучение и растеж).

Таблица (29): ["Средни стойности" и "Стандартни отклонения" на зависимите променливи на външните фактори от представителната извадка, които оказват влияние на процеса на прилагане на стратегията в съответните университети]

	N	Минимум	Максимум	Средно	Стандартно отклонение
@56	261	1	5	2.41	.955
@57	261	1	5	2.36	.941
@58	261	1	5	2.43	1.064
@59	261	1	5	1.89	1.245
@60	261	1	5	1.40	1.114
@61	261	1	5	2.00	1.243
@62	261	1	5	3.69	1.240
@63	261	2	5	3.29	.768
@64	261	1	5	2.45	1.216
@65	261	1	5	2.56	.908
@66	261	1	5	2.41	.979
@67	261	1	5	2.59	.959
@68	261	1	5	2.80	.851
@69	261	1	5	2.85	.862
@70	261	2	5	3.13	.663
@71	261	1	5	2.84	.875
@72	261	1	5	2.25	.829
@73	261	2	5	2.40	.838
@74	261	2	5	2.75	.829
@75	261	1	5	2.33	.872
@76	261	2	5	3.10	.781
@77	261	1	5	3.16	.838
@78	261	2	5	2.51	.922
@79	261	1	5	2.04	.993
@80	261	1	5	2.49	1.044
@81	261	1	5	2.63	1.182
Валиден N (<i>list-wise</i>)=	261				

Отговорите на представителната извадка се смятат за слабо съгласие, тъй като имат средна стойност между (1 – 2.33) и отговарят на въпроси: (Q59, Q60, Q61, Q72, Q75, и Q79). Тези 6 въпроса се отнасят за показатели като: успешното набиране на средства на университета от студентски такси, успешното удовлетворение на акционерите и успешно поддържане на финансовия статус от гледна точка на финансовите показатели. И теми като: успешно предоставяне на висококачествено обучение, успех в развитието на умения за преподаване и усвояване от гледна точка на вътрешния процес. Също успехът в усъвършенстването на информационните технологии от гледна точка на учението и растежа. Само един от всички други отговори от представителната извадка достига високо (силно) ниво на съгласие със средна стойност от (3.69); той се отнася до успеха на университета да намали разходите според показателите от финансова гледна точка.

Сумарно зависимите и независимите променливи на това проучване, средните стойности и стандартните отклонения на изследването са илюстрирани на таблица (30).

Таблица (30): [Разпределение на средните стойности и стандартните отклонения на изследването за зависимите и независимите променливи на проучването]

	N	Минимум	Максимум	Средно	Стандартно отклонение
Стратегически консенсус	261	2.67	5.00	3.6654	.55277
Структура	261	2.63	5.00	3.7845	.46174
Култура	261	2.33	5.00	3.5109	.56272
Човешки ресурси	261	2.50	5.00	3.3908	.68117
Вътрешни	261	3.00	5.00	3.6761	.44063
Външни	261	1.50	5.00	2.2321	.85803
PESTEL	261	1.00	5.00	1.6137	1.01108
Конкурентна среда	261	1.67	5.00	2.8506	.82820
Финанси	261	1.67	5.00	2.4364	.79968
Клиенти	261	1.86	5.00	2.7400	.74907
Вътрешни процеси	261	2.00	5.00	2.6641	.71626
Обучение и растеж	261	1.25	5.00	2.4167	.88931
	261	1.88	5.00	2.5676	.73984
<i>Валидни</i> N (<i>list-wise</i>)=	261				

От таблица (30) виждаме, че ако вземем отговорите от представителната извадка осреднено разпределени според променливите ще стигнем до резултата, че средните стойности на всички независими променливи (стратегически консенсус, структура, култура и човешки ресурси), както и вътрешните фактори, влияещи на успешното прилагане на стратегията, имат високо ниво на съгласие (повече от 3.39) сред отговорите на представителната извадка. С изключение на PESTEL / външните фактори имат слабо ниво на съгласие на отговорите от представителната извадка (средна стойност от 1.61). Относно зависимите променливи представени от: (финанси, вътрешни процеси, обучение и растеж) като показателите за успех на изпълнението на стратегията, имат средно ниво на съгласие сред отговорите от представителната извадка и средна стойност между (2.41 до 2.74).

Тестване на изследователските хипотези

Това изследване се отнася до две основни хипотези и шест допълнителни хипотези. Резултатите от тестването им ще бъдат взети по логически ред, както е разработено в тази изследователска методология и концептуален рамков модел, както е показано в глава 1 и 3. Таблица (31) показва резултатите от матрицата с прости корелации между всички зависими и независими променливи, ползвайки тестът на „Корелация на Пиърсон“ /"Pearson correlation"/.

Най-ниската стойност на проста корелация е между „обучение и развитие на човешките ресурси“ като една от независимите променливи и „обучение и растеж“ като една от зависимите променливи в частните университети в Йордания. От същата таблица (31), резултатите от стойностите на корелацията между всяка променлива на контекста „външни фактори“ на процеса на прилагане на стратегията: най-високата стойност на корелация (.924) е между "PESTEL, Основна среда" като една от независимите променливи и „вътрешните процеси“ като една от зависимите променливи. Единствената ниска стойност (.696) е между „конкурентна среда“ като една от независимите променливи и „вътрешни процеси“ като една от зависимите променливи на частните университети в Йордания.

Таблица (31): [Прости корелации между: зависими и независими променливи на изследването, използвайки теста за корелации на Пийрсон /"Pearson correlation"/]

		Стратегически консенсус	Структура	Култура	Човешки ресурси	pestel	Работна среда	Финанси	Клиенти	Вътрешни процеси	Обучение	Зависими
Стратегически консенсус	Pearson Correlation	1	.420**	.720**	.625**	.669**	.439**	.595**	.462**	.558**	.418**	.551**
	Значимост (двустранен тест)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Структура	Pearson Correlation	.420**	1	.725**	.610**	.739**	.622**	.705**	.627**	.641**	.618**	.692**
	Знач. (2-стран. тест)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Култура	Pearson Correlation	.720**	.725**	1	.721**	.709**	.469**	.635**	.534**	.599**	.546**	.618**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Човешки ресурси	Pearson Correlation	.625**	.610**	.721**	1	.619**	.368**	.472**	.367**	.504**	.385**	.461**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
PESTEL	Pearson Correlation	.669**	.739**	.709**	.619**	1	.738**	.846**	.836**	.924**	.807**	.900**
	Значителни (2-десетици)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Конкурентна среда	Pearson Correlation	.439**	.622**	.469**	.368**	.738**	1	.728**	.717**	.696**	.701**	.753**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Финанси	Pearson Correlation	.595**	.705**	.635**	.472**	.846**	.728**	1	.881**	.878**	.820**	.962**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Клиенти	Pearson Correlation	.462**	.627**	.534**	.367**	.836**	.717**	.881**	1	.872**	.828**	.950**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Вътрешни процеси	Pearson Correlation	.558**	.641**	.599**	.504**	.924**	.696**	.878**	.872**	1	.869**	.951**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Обучение	Pearson Correlation	.418**	.618**	.546**	.385**	.807**	.701**	.820**	.828**	.869**	1	.912**
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Зависими	Pearson Correlation	.551**	.692**	.618**	.461**	.900**	.753**	.962**	.950**	.951**	.912**	1
	Знач. (2-стран. тест)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261

** Корелациите са значими при ниво 0.01 (2-стотни).

За да илюстрираме по-добре стъпките на аналитичния процес за тези изследователски хипотези, представяме 8 стъпки в 8 конструирани карти, като всяка от тези карти ще опише процеса на анализ на всяка хипотеза. Поради значението на резултатите за изследването и обема на данните извеждаме по-подробно описание на изпълнението на стъпките в приложение към автореферата. Тук таблично представяме крайните резултати по отношение на използваните хипотези.

Таблица (бб): [Крайни резултати за изследователските хипотези]

Изследователски хипотези	Резултати от тестовете на изследователските хипотези	Алтернативна хипотеза ,На, (Приета)
Основна хипотеза (№1):	Отхвърлена	На1: "Има статистически значима взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания и показателите за успешни резултати от прилагането: (финансови, клиенти/ заинтересовани страни, вътрешни процеси, обучение и растеж)".
Допълнителна хипотеза (№1-1):	Отхвърлена	На 1-1: " Има статистически значима взаимовръзка между вътрешните факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания (стратегически консенсус, структура, култура, обучение и развитие на човешките ресурси) и показателите за успешни резултати от прилагането".
Допълнителна хипотеза (№1-2):	Отхвърлена	На 1-2: " Има статистически значима взаимовръзка между външните факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания (PESTEL и конкурентна среда) и показателите за успешни резултати от прилагането й "
Основна хипотеза (№2):	Отхвърлена	На 2: "Вариациите на характеристиките на частните университети в Йордания: (йерархия, разнообразие на студентските програми, разнообразие на висшите програми и международна тенденция) могат да обяснят вариациите в степента на взаимовръзка между зависимите и независимите променливи в това изследване".
Допълнителна хипотеза (№2-1):	Отхвърлена	На 2-1: "Различията в „Йерархията“ в частните университети в Йордания могат да обяснят статистически вариациите в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането й".
Допълнителна хипотеза (№2-2):	Отхвърлена	На 2-2: "Разликите в „Разнообразието на студентските програми“ в частните университети в Йордания може да обясни статистически вариациите в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и нейните показатели за успешни резултати от прилагането".
Допълнителна хипотеза (№2-3):	Отхвърлена	На 2-3: "Разликите в „Разнообразието на висшите програми“ в частните университети в Йордания може да обясни статистически вариациите в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането й".
Допълнителна хипотеза (№2-4):	Отхвърлена	На 2-4: "Разликите в „Международните тенденции“ в частните университети в Йордания може да обясни статистически вариациите в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешни резултати от прилагането й".

Пета глава е посветена на дискусии, заключения и препоръки въз основа на изследователските резултати от проучването на факторите, влияещи върху успеха на приложение на стратегиите в частните университети в Йордания.

При подготовката или при фазата на изпълнението, формулираната стратегия остава изложена на влиянието и натиска на няколко контекстуални фактора. Такъв е случаят и с процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания. За да илюстрираме по-добре естеството на тези фактори, това изследване приема метода на разделяне на факторите в две групи:

"Вътрешни фактори" на контекста на процеса на прилагане на стратегията, които се свеждат до:

"Стратегически консенсус", който включва подтеми като: участие на работната сила, общоприето разбиране на визията, мисията, целите и стратегиите на университета, общо осъзнаване на целите и стратегическите приоритети, качество на формулирането на стратегията, ангажираност на ръководителите със стратегията, успешно обединяване (насочване) на служителите към стратегията).

В това проучване е установено, че средната стойност на отговорите в представителната извадка за "Стратегическият консенсус" е (3.66); това голямо значение на стойността представлява степента на важност на стратегическият консенсус като един от вътрешните фактори на процеса на прилагане на стратегията.

"Структура", която включва подтемите: вид на университетската структура, съответствие на университетската структура на средата, гъвкавост на структурата, адаптивност на структурата към изискванията на процеса на изпълнение на стратегията, кръстосана координация, качество на използваното от служителите Know-How, разпределението на ресурсите, задоволяването на нуждите на различни функции, управленски механизъм и политики, даващи власт, системите за контрол, фокусиране на управлението, вътрешноорганизационна хармония.

Установено е, че средната стойност на "Структурата" в отговорите на представителната извадка е (3.74), което показва, че този фактор се смята за много важен при процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

"Култура", която в това изследване включва подтеми като: споделени ценности, окуражаване на креативността, включване на студентите в процеса на прилагане на стратегията на университета, мястото на прилагането на стратегията в културата на университета.

Установено е, че средната стойност на "Културата" в отговорите на представителната извадка е (3.64) и се смята за средна по важност в контекста на процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

"Човешки ресурси", който включва: политиките за обучение и развитие на човешките ресурси, преквалифициране на човешките ресурси, оценка на обучението на човешките ресурси, система за мотивиране и възнаграждение на човешките ресурси.

Установено е, че средната стойност на "Човешките ресурси" според отговорите на представителната извадка е (3.13) и се смята за средна по важност в контекста на процеса на прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

В това проучване външните фактори, придружаващи процеса на прилагане на стратегията, са разделени на две групи:

"PESTEL", основни фактори на средата: политически фактори, включително политически кризи, военни конфликти, фактори на социалната среда, включително социално-културни фактори, икономически фактори, технологични фактори и екологични фактори, включително природни ресурси, физически ресурси и климат, които са неразделна част от съществуващия свят.

Установено е, че PESTEL факторите имат средна стойност от 1,6137 в отговорите на представителната извадка на университетите в Йордания. Това показва слабо значение на тези фактори за процеса на прилагане на стратегията.

Факторите на "Конкурентна среда" (популяризирани от Майкъл Портър) включват: конкуренти, други частни институции, действащи на образователния пазар в Йордания, потенциални студенти, нови конкуренти, доставчици, купувачи, други инвеститори и заместители - други институции, предлагащи алтернативни образователни услуги/ дипломи или сертификати за студенти.

Установено е, че средната стойност на факторите на "Конкурентната среда" е (2.85), тази стойност е от средна важност за процеса на изпълнение на стратегията според мненията на представителите на извадката на частните университети в Йордания.

В дисертационния труд са указани подобни или различни резултати, разкрити и публикувани от други автори в други изследвания и публикации.

В дисертационния труд са изследвани взаимовръзките между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и резултатите от прилагането на стратегията в частните университети в Йордания.

Резултатите в това изследване са представени представени в две стъпки:

Първата стъпка се състои в изследване на прости корелации между индивидуалните фактори на контекста на прилагане на стратегията и всеки от показателите (зависимите променливи) за успешно прилагане на стратегията:

Стойността на коефициента на корелация между "Стратегическия консенсус" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с всеки от показателите: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж, като индикатори за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания са: .595, .462, .558, .418 и .55.

Стойността на коефициента на корелация между "Структурата" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с всеки от показателите: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж, като индикатори за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания са: .705, .627, .641, .618 и .692.

Стойността на коефициентите на корелация между "Културата" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с всеки от показателите: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж, като индикатори за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания са: .635, .534, .599 и .546.

Стойността на коефициентите на корелация между "Обучение и развитие на човешките ресурси" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с всеки от показателите: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж, като индикатори за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания са: .472, .367, .504 и .358.

Стойността на коефициентите за корелация между "PESTEL" като един от външните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с всеки от показателите: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж, като индикатори за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания са: .846, .836, .924 и .807.

Стойността на коефициентите на корелация между "Конкурентната среда" като един от външните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията с всеки от показателите: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж, като индикатори за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания са: .728, .717, .696 и .701.

Всички от по-горе споменатите стойности на коефициентите на корелация в това изследване са значими при ниво 0.01 (двустранен тест).

Втората стъпка се състои в използване на множествена регресия и ANOVA (анализ на вариациите) за изследване на взаимовръзките между независимите променливи в това изследване: факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и зависимите променливи - показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания. Установено беше, че има силна взаимовръзка, защото $r=0.918$ при значимост на ниво 0.5. Също беше открито, че факторите на независимите променливи (стратегически консенсус, структура, култура, човешки ресурси, PESTEL и конкурентна среда) обясняват 84.2% от вариациите на зависимите променливи (показателите за успешно

прилагане на стратегията в частните университети в Йордания, клиенти, вътрешни процеси и обучение и растеж).

След това е изследвана взаимовръзката между сумата от независими променливи на това изследване (фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията) по отделно с всяка от зависимите променливи (показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания: финанси, клиенти, вътрешни процеси, обучение и растеж). Чрез използването на "Множествена регресия" и "ANOVA", бе установено, че взаимовръзката между сумата от независимите променливи на това изследване: (фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията) и "Финансовата перспектива" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания е висока, защото $r=0.875$, и сумата от независимите променливи в това изследване обясняват 76.6% от вариациите на "Финансовата перспектива" като един от факторите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

Използвайки "Множествена регресия" и "ANOVA", също беше установено, че взаимовръзката между сумата от независимите променливи на това изследване и "Клиентите" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания е висока, защото $r=0.869$ и сумата от независимите променливи в това изследване обясняват 75.5% от вариациите на "Перспективата на клиентите" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

Взаимовръзката между сумата от независимите променливи на това изследване и "Вътрешните процеси" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания е висока, защото $r=0.931$ и сумата от независимите променливи в това изследване обясняват 86.7% от вариациите на "Вътрешните процеси" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

Взаимовръзката между сумата от независими променливи на това изследване и "Обучение и растеж" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията е висока, защото $r=0.845$ и сумата от независимите променливи в това изследване обясняват 71.4% от вариациите на "Обучение и растеж" като един от показателите за успешно прилагане на стратегията в частните университети в Йордания.

По отношение на взаимовръзката между: стратегически консенсус, структура, култура, PESTEL и работна среда и всеки от показателите за успешно прилагане на стратегията: финанси, клиенти/заинтересовани страни, вътрешни процеси и обучение и растеж - всички стойности са значими и тяхната F стойност е: 138.961, 130.310, 275.300 и 105.576 на ниво 0.05.

Взаимовръзката между "Вътрешни фактори": стратегически консенсус, структура, култура, обучение и развитие на човешките ресурси и сумата от показателите за успешно прилагане на стратегията беше изследвана чрез множествена регресия и "ANOVA". Беше установено, че за това изследване F стойността = 86.173 при ниво 0.05. Изследваната взаимовръзка е силна, защото $r=0.758$ и тези независими "Вътрешни фактори" обясняват 57.4% от вариациите на показателите за успешно прилагане на стратегията като зависими променливи в частните университети в Йордания.

Взаимовръзката между "Външните фактори": (PESTEL, конкурентна среда) и сумата от показателите за успешно прилагане на стратегията беше изследвана въз основа на множествена регресия и "ANOVA". Беше установено, че за това изследване F стойността = 618.824 и е значима на ниво 0.05. А "Външните фактори": (PESTEL и работна среда) взаимовръзката със зависимите променливи: (показателите за успешно прилагане на стратегията) е висока, защото $r=0.91$ и "Външните фактори" като част от независимите променливи в това изследване обясняват 82.7% от вариациите на зависимите променливи (показателите за успешно прилагане на стратегията) в частните университети в Йордания.

Всички изводи в това изследване за взаимовръзката между факторите (вътрешни и външни) на контекста на процеса за прилагане на стратегията и успешните резултати от прилагането на стратегията, потвърждават резултатите на: *Baroto et al (2014)*, *Kalali et al (2011)*, *Mbaka and Mugambi (2014)*, *Koseoglu et al (2009)*, *Vancic (2014)*, *Ojera et al (2015)*, *Rajaseker (2014)*, *Li et al (2009)*, *Chiuri (2015)*, *AMA (2006-2016)*, *Asiimwe and Steyn (2013)*, *Amjad (2013)*, *Siddeque and Shadbolt (2016)*.

Една от основните точки, които отличават това изследване, са неговите опити да се подчертаят възможните роли на модериращите променливи (университетска йерархия, разнообразие на студентските програми, разнообразие на висшите програми и международните тенденции) при обясняване на вариациите в степента на взаимовръзка между независимите променливи (фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията) и зависимите променливи (показателите за успешно прилагане на стратегията).

Четирите характеристики на частните университети в Йордания доведоха до реализиране на четиристъпковия анализ на това изследване, като всяка стъпка засяга по една от четирите характеристики:

"Университетска йерархия": използвайки двупосочен анализ на вариациите ("*2 way ANOVA*"), "множествено сравнение" и "*Scheffe*" беше установено, че „Йерархията“ в частните университети в Йордания оказва влияние върху вариациите в степента на взаимовръзка между зависимите и независимите променливи. Стойността $F = 28.187$ и е значима на ниво 0.05. Също чрез използване на "*Scheffe*" тест беше открито, че влиянието на йерархията нараства за университетите с 20 години и повече присъствие на пазара за образование.

"Разнообразието на студентски програми": използвайки двупосочна "*2 way ANOVA*", "множествено сравнение" и "*Scheffe*" тест, се разкрива, че "Разнообразието на студентски програми" в частните университети в Йордания оказва влияние върху вариациите в степента на взаимовръзка между зависимите и независимите променливи в това изследване. Стойността $F = 6.031$ и е значима на ниво 0.05. Също чрез използване на "*Scheffe*" тест беше установено, че влиянието на "Разнообразието на студентски програми" като една от модериращите променливи в това изследване, се увеличава за тези университети, предлагащи по-малко от 10 студентски програми.

"Разнообразието на висши програми": използвайки двупосочна "*2 way ANOVA*", "множествено сравнение" и "*Scheffe*" тест, се разкрива, че стойността $F = 15.417$ и е значима на ниво 0.05. Това означава, че разнообразието от висши програми оказва влияние върху вариациите в степента на взаимовръзка между зависимите и независимите променливи на това изследване. Също така, чрез използване на "*Scheffe*" тест, беше установено, че значимостта на разнообразието на висшите програми се увеличава за тези частни университети в Йордания, които предлагат по-малко от 5 висши програми.

"Международни тенденции": използването на двупосочен тест "*2 way ANOVA*" показва, че разликите в "Международни тенденции" на частните университети в Йордания, като една от модериращите променливи, оказва влияние върху вариациите в степента на взаимовръзка между зависимите и независимите променливи в това изследване, защото беше установено, че $F = 108.400$ и е от значимо при ниво 0.05. Също така, чрез използване на "*Scheffe*" тест, беше установено, че влиянието на международните тенденции се увеличава за тези частни университети, които имат 4-5 международни проекта.

Всички резултати на това изследване за ролята на характеристиките на частните университети в Йордания като модериращи променливи, обясняват вариациите в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и показателите за успешно прилагане. Тези резултати се потвърждават и в други подобни изследвания.

Въз основа на изследването могат да се направят както теоретични, така и ориентирани към практиката заключения, изводи и препоръки.

Нашият преглед на теоретичния напредък в областта на стратегическото управление като цяло се фокусира върху прилагането на стратегията заедно с някои важни заключения и поуки:

Основни предимства на стратегическото управление, след десетилетия от теоретичен напредък и натрупана практика са: ясна стратегическа визия на фирмата, по-остър фокус върху това, което е важно за стратегията, по-добро разбиране на бързо променящата се среда, за да се гарантира подходящо съгласуване между организационната среда и нейната стратегия.

Изпълнението на стратегията представя един от четирите стълба на стратегическото управление: преглед на средата, формулиране на стратегията, прилагане на стратегията и оценка на стратегията.

Диагностиката на средата и формулирането на стратегията са от голямо значение за стратегическото управление, но са само началото на процеса. Провалът в ежедневното изпълнение на

стратегическия план е основната причина, поради която стратегическото планиране често не успява да постигне целите си.

Независимо дали изследователите приемат „Ориентиран към факторите“, „Ориентиран към процеса“ или който и да е друг подход при формулирането на техните концептуални модели за прилагане на стратегията, важно е да се отбележи, че подходът на практика ще се сблъска и с останалите, защото всеки от тях обяснява успеха, но по различен начин.

Би било преувеличено опростяване на изследването на вероятните влияния върху успеха на прилагането на стратегията, чрез фокусиране само върху вътрешните фактори на контекста. Цялостната картина показва, че бизнес организациите като отворени системи разменят влияния в тяхната външна среда. Следователно, всеки опит за обективност изисква детайлен преглед на обкръжаващата среда на вътрешните и външните фактори на контекста, влияещи върху изпълнението на стратегията.

"Ако не можеш да го измериш, не можеш да го подобриш", това твърдение на *Robert S. Kaplan* (2010) подчертава значимия принос на BSC (Балансирана карта от показатели), която е създадена от *Norton and Kaplan* (1992).

Всъщност, концептуалният модел на това изследване в Първа глава защитава детайлния моделиращ подход. По този начин концептуалният модел на изследването засяга не само вътрешните и външните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията, но също измерва тяхната взаимовръзка с успешния резултат от прилагането на стратегията. Приемат се четирите перспективи на Балансираната карта от показатели (BSC): финанси, клиенти/ заинтересовани лица, вътрешни процеси, обучение и растеж, използват се приетите мерки на академичната среда, предварително изпитани в други емпирични изследвания. Всъщност детайлният концептуален модел на това изследване отива по-далеч комбинирайки трето измерение представляващо модулаторните променливи (характеристиките на частните университети в Йордания): (университетска йерархия, разнообразие на студентските програми, разнообразие на висшите програми и международните тенденции), за да подчертае ролята на различните характеристики на частните университети в Йордания при обясняването на вариациите в степента на взаимовръзка между зависими и независими променливи на концептуалния модел на това изследване.

Емпирични заключения на изследването:

Частните университети в Йордания демонстрират своето самосъзнание за ролята на вътрешните и външните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията им. Има значителна взаимовръзка между тях и показателите за успешно прилагане на стратегията: (финанси, клиенти/ заинтересовани лица, вътрешни процеси, обучение и растеж).

Членовете на управлението на частните университети в Йордания от представителната извадка на това изследване смятат, че зависимите и независимите променливи в това изследване са свързани и всички тези връзки са важни. Въпреки това, тези връзки имат различна степен на сила. Най-силната връзка е между "Структурата на университета" като един от вътрешните фактори на контекста на процеса на прилагане на стратегията и „Финансовата перспектива“ като един от показателите за успех на прилагането. Най-слабата връзка е между „обучение и развитие на човешките ресурси“ като един от вътрешните фактори на процеса на прилагане на стратегията и перспективата „Обучение и растеж“ като един от показателите за успех на прилагането на стратегията. Най-силната връзка е между "PESTEL" като един от външните фактори на процеса на прилагане на стратегията и „Вътрешните процеси“ като един от показателите за успешното ѝ прилагане. А връзката с най-слаба стойност е между „Конкурентна среда“ (по М.Портър) като един от външните фактори на контекста на процеса на внедряване на стратегията и всички други четири показателя за успех на процеса.

Ако измерим взаимовръзката между факторите (сумата от външни и вътрешни) на контекста на процеса на прилагане на стратегията и всеки един от показателите за успех, резултатите ще докажат, че най-високата степен на взаимовръзка е между „вътрешните процеси“ като показатели за успех, а най-ниската степен на взаимовръзка е с „Обучение и растеж“ като един от показателите за успех на стратегията. Такива открития водят до заключението, че вътрешните действия между тези вътрешни и външни фактори могат да променят степента на взаимовръзка между контекстуалните фактори на процеса и показателите за успех на прилагането на стратегията.

Различията между организационните характеристики не трябва да се пренебрегват, тъй като изследваните променливи влияят върху успеха на прилагането на стратегията. Всъщност това изследване доказва, че характеристиките на частните университети в Йордания, като модулаторни променливи в този концептуален модел могат да обяснят вариациите в степента на взаимовръзка между факторите на контекста на процеса на прилагане на стратегията и техните показатели за успех.

Препоръки на изследването и области за нови изследвания.

Акценти като: Johnson (2004): "66% от корпоративните стратегии никога не се изпълняват"; или Kaplan and Norton (2005): "95% от служителите на компаниите нямат представа или не разбират стратегиите на компанията"; или Franken (2009): "Организациите се провалят при изпълнението на около 70% от новите стратегии" и много други, ни накараха в това изследване да адресираме първата си препоръка към организациите като цяло и по-специално към частните университети в Йордания, а именно, че прилагането на стратегията не се състои само в четирите основни оси на стратегическото управление, но трябва да се търси и в специфични области, чието значение е много голямо. Важно е за изследователите, ръководителите и тези, които вземат решения, в арабският свят и специално в частните университети в Йордания да поддържат знанията си актуални в тази област и да следят тенденциите на развитие на теоретичната и емпирична литература.

Ние подкрепяме препоръката, която подканя университетите в Йордания да обмислят приемането на подхода на (BSC) Балансираната карта от показатели на Norton and Kaplan за установяване на успеха в прилагането на техните стратегии. Kaplan е напълно прав казвайки (2010): "Ако не можеш да го измериш, не можеш да го подобриш". Всъщност нарастващият брой на институциите за висше образование по света (в Съединените Щати 38 университета приеха (BSC), както и в Малайзия, Иран, Уганда, Етиопия, Индонезия и Обединеното Кралство), които използват BSC е свидетелство за полезността ѝ. Накрая в тази насока сме окуражени от Al-Zwyalif (2012) в изследването му: "Възможността от прилагане на Балансираната карта от показатели (BSC) в частните университети в Йордания", където резултатът показва, че тези университети са наясно с важността на прилагането на BSC при оценката на представянето на стратегията. Това изследване заключава, че наличието на финансови средства и качествени служители е основното изискване за използването на (BSC).

Специфични препоръки:

Частните университети в Йордания, които се стремят към успех на тяхната стратегия са подканени да разгърнат потенциала си, за да осигурят общо разбиране на работната сила на визията, мисията, целите и стратегията на университета.

За да гарантират успешно прилагане на стратегията, се препоръчва, ръководителите на частните университети в Йордания да представят символи, като докажат на всички останали служители пълната си ангажираност във всички етапи на процеса на прилагане на стратегията, така че това да им служи като мотивация.

На частните университети в Йордания се препоръчва да работят по-усилено, за да създадат по-голяма ангажираност на персонала си и да включат студентите в етапите на изпълнението на стратегията.

Частните университети в Йордания се приканват да подобрят системата за предоставяне на информация, включително вертикалните комуникации и комуникацията отдолу-нагоре, за да дадат възможност за появата на нови идеи и ценности в полза на изпълнението на стратегията.

Осигуряване на добра информираност на ръководителите на всички нива и осведомяване за приоритетите на стратегията и целите.

Частните университети в Йордания се приканват периодично да правят преглед на структурата си, за да осигурят адекватност към бързо променящата се околна среда.

Осигуряване на адаптивност на структурата на университета, за да посрещнат по-добре изискванията на прилагането на стратегията.

Частните университети в Йордания трябва да използват всички средства, за да подобрят ефективността на своето Know-How на работната им сила, когато прилагат стратегията.

Частните университети в Йордания са подканени да подсигурят непрекъснато подобрене на комуникационната си система, вътрешно организационните дейности, кръстосаните функции и баланса, за да увеличат възможността си за успех на етапите на изпълнението на стратегията: корпоративен, функционален и оперативен.

Разработване на политики за разпределяне на ресурсите, които да бъдат гъвкави, с достатъчна свобода за коригиране на разпределението на ресурсите при изпълнението на стратегията.

Частните университети в Йордания са подканени да установят подходящи управленски механизми и системи на контрол, за да постигнат по-широко пространство за креативност при изпълнението на стратегията.

Частните университети в Йордания се приканват да приемат метода за сравнителен анализ при оценка на успеха от прилагането на стратегията. Всъщност приемането на този метод може не само да гарантира обективна оценка на постигнатия успех в сравнение с местните конкуренти, но и с най-добрите международни университети, които да донесат нови идеи и по-широки хоризонти на обучение и растеж.

Частните университети в Йордания се приканват да подобрят „лидерските умения“ на ръководителите на прилагането на стратегията.

"Успешното изпълнение на стратегията" трябва да оформи ядрото на културата и споделените ценности сред служителите на частните университети в Йордания.

Частните университети в Йордания се приканват да подобрят културата си на убеждаване на служителите в ползите за всички от успешното прилагане на стратегията. По този начин ще намалят съпротивлението към промяната.

Частните университети в Йордания се приканват да обмислят обучение, развитие и система за възнаграждение на служителите си като топ приоритет. Мотивираните и добре обучени служители могат да допринесат много за успешното прилагане на стратегията.

Частните университети в Йордания, които работят в Близкия изток трябва да разгледат важноста на периодичното актуализиране на своя (*SWOT*) анализ. Така процесът на прилагане на стратегията трябва да включва разработване на сценарии и адекватни планове на действие, за да увеличи възможността за успешно прилагане на стратегията.

Това изследване има значение и за по-нататъшната работа в тази област. Разработеният концептуалният модел би могъл да бъде използван и в други области на обществения живот.

Нашите предложения са подкрепени от проведеното изследване с помощта на концептуалния модел, доказването на неговата валидност и получените резултати, които бяха подробно дискутирани по-горе.

Всъщност нашите предложения подкрепят три мнения за по-широкото приложение на разработения модел:

- Мнение (1): има възможност този модел на изследване да се приложи повторно при изследвания в друг социално-икономически сектор: индустриален, образователен, здравен, банково-финансов.

- Мнение (2): възможността да се изследват отново връзките между включените в модела променливи, тяхната сила и посока, факторите, повлияващи вариациите в успеха на прилагането на стратегиите на практика, използвани в този изследователски модел, за да се осигури съгласуване на различните аспекти на изпълнението на стратегията.

- Мнение (3): възможността да се "добавят нови променливи, които да пасват на аспектите на процеса на прилагане на стратегията" в конкретните случаи.

Информационни източници, използвани при разработването на дисертацията:

- Aaker, D.A. (1998), "Developing Business Strategy", 5th Edition, by John Wiley and Sons Inc., New York, 1998.
- Abu-ElHajja A., (2012), "Higher Education in Jordan", European Commission, <http://www.tempus.org.jo>.
- Abu-Rumman, H. (2008), "Intermediate Learning: an alternative route connecting secondary with Jordanian academic education, Al-Sigel, vol. 45, (1), 2008. <http://www.petrau.edu.jo>.
- Ahmed Abd Rahman, and Soon Ng Kim, (2015), "Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should be Considered?" <http://www.arahman@uthm.edu.my>, <http://www.ksng@uthm.edu.my>.
- Ahmadi S.A, Salamzadeh Y., Daraei M, and Akbari, J, (2012), "Relationship Between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions", Global Business and Management Research: An International Journal, vol. 4, No. (3-4), 286-299, 2012.
- Ahmed S., T., and Hasnu S., A., F., (2013), "Balanced Scorecard Implementation: Case Study of COMSATS Abbottabad, Pakistan, <http://www.sciencepub.net/researcher>
- [Ajrab , G.,I., \(2015\);" Impact of Pre-Preparing Organizational Think Tanks on Improving Strategic Scenarios Planning Effectiveness ", Master Theses in Business Administration , Al-Ahliyya Amman University , 2015 .](#)
- Alashloo F.R, Castka P., and Sharp J.M, (2005), "Towards Understanding The Impeders of Strategy Implementation in Higher Education"; Quality Assurance in Education Journal, vol.13, No. 2, 132-147, 2005.
- Al-Baz, F., (2004), "Arab and the Scientific Research Crisis", *Al-Mustaqbal Arabi* Magazine, issue June (2009), (in Arabic).
- Aldayel A., Aldayel M., Al-Mudimigh A., (2011), "The Critical Success Factors of ERP Implementation in Higher Education in Saudia Arabia", Journal of Information Technology and Economic Development, 2 (2), 1-6, October 2011 1.
- Alexander, L.D (1985), "Successfully Implementing Strategic Decisions", Long Range Planning, vol. 18, No. 3, 1985, pp 91-97.
- Al-Hudhaif, Suliman, (2012), "ERP Implementation at king Suad University", Global Journal of Management and Business Research, vol. 12, No. 5, pp 71-77, 2012.
- Allio, M.K., (2005), "A Short, Practical Guide to implementing Strategy", Journal of business Strategy, 26 (4), 12-21.
- Al-Maani, W., (2008), "The Current State of Higher Education in Jordan: A Critical Point of View", International Conference on Futuristic Outlook on Higher Education in Jordan 15-16 September, Amman, Jordan, 2008. <http://habdulqader@uop.edu.jo>.
- Al-Nujaifi ,F.,A.,O.,(2015);"Impact of Adopted Strategy on Improving Jordanian Private Industrial Organizations Contribution in Local Development ", Masters Theses in Business Administration , Al-Ahliyya Amman University ,Jordan 2015.
- AlQashami A., and Mohammad H., "Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning System Implementation in Higher Education Institutions", (2015), Computer Science and Information Technology (CS and IT) Journal, DOI, 10.5121/csit. 2015 – 51508. © cs and IT-CSCP 2015.
- Al-Rashdan A.,A (2012), "Higher Education in The Arab World" hopes and challenges, www.arabinsight.org
- Alvesson, M., and Sveningsson, S., (2003), "Managers Doing Leadership", Human relations, vol. 56, 1435-1459, 2003.
- Al-Zwyalif , I., (2012), "The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities", International Business Research; vol. 5, No. 11; 2012, published by Canadian Center of Science and Education.
- AMA, American Management Association, (2006-2016), "The Keys to Strategy Execution", a global study of current trends and future possibilities.
- Amjad, A. (2013), "Towards Competitive Theorization of Strategy Implementation Process-empirical evidence from Applying The RBV Lens on Implementation Process", PhD Thesis, University of Central Lancashire, UK, May 2013.
- Anderson M., A., and Svorstol M., L., (2013), "Theoretical Development of Strategy Implementation" MSc thesis, Copenhagen Business School, 2013.
- Anderson, T.J., (2004), "Integrating The Strategy Formulation Process: An International Perspective", The European Management Journal, vol. 22, No. 3, pp 263-272, 2004.
- Arabeyat, S., (2008), "Private Universities in Jordan: Unequal Marriage Between Science and Capital", Al-Sigel, vol. 48, No. 1, 2008, Jordan. <http://habdulqader@uop.edu.jo>.
- Asiimwe S. and Steyn G.M., (2013), "Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda", © Kamla-Raj, Jsoc, Sci, 34 (1): 17-27 (2013).
- Athapaththu H., (2016), "An Overview of Strategic Management", International Journal of scientific and Research Publications, vol. 6, issue 2, February 2016.
- Atkinson, H. (2006), "Strategy Implementation: A Role for Balanced Scorecard", Management Decision, 44(10), 1441-1460.
- Badran, A., (2014), "new Trends in Higher Education in Jordan", Arab Thought Forum, Publications Amman Jordan 26-27 October 2014.
- Baroto M., Arvand N., and Ahmad F., (2014), "Effective Strategy Implementation", Journal of Advanced Management Science, vol. 2, No. 1, March (2014).
- Barret, S.M., (2004), "Implementation Studies: Time for a Revival", Public Administration, vol. 82, No. 2, pp 249-262.
- Beer, M. and Eisenstat, R.A., (2000), "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", Sloan Management Review, 41 (4), 29-40.
- Bert A, MacDonald T., and Herd, T.; (2003); "Two Merger Integration Imperatives"; Strategy and Leadership, vol. 31, No. 3, 2003.
- Betchoo N., (2015), "A Strategy Focus for a New University Using Balances Scorecard Matrices", International Journal of Applied Research 2015, 1 (11): 1052-1057.

- Borg, W.R. and Gall, M. D., (2007), "Educational Research: An Introduction", 7th Edition, by Longman, New York, 2007.
- Bratianu C., and Pinzaru F., (2015), "University Governance as Strategic Driving Force", <http://www.researchgate.net> , Conference Paper: November 2015.
- Brauer, M., and Schmidt S.L, (2008), "Defining The Strategic Role of Boards and Measuring Boards' Effectiveness in Strategy Implementation", Corporate Governance, vol. 8, No. 5, 644-660, 2008.
- Brenes, E.R., Mena, M., and Molina, G.E., (2008), "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America" Journal of Business Research, 61 (6), 590-598.
- Brinkschroder N., (2014), "Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions", PhD Thesis Abstract, university of Twente Netherlands. Copyright 2014, <http://www.purl.utwente.nl>
- Buela-Casal , G., Olga G.M, Paz- Bermudez M., Bermudez-Sanchez, M., Vadelio-Munoz O.,(2007), "Comparative Study of International Academic Ranking of Universities",Jointly Published By Akademia kiado, Budapest ,and Spriger, Dordrecht. *Scientometrics* DOI:10.1007/s11192-007-1653-8
- Bushardt, S.C, Glascaff D.W, and Doty D.H, (2012), "Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: A Conceptual Model", Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, vol. 15, No. 2, 57-71, 2012.
- Cardoso, F.E., and Lavarda R.A.B, (2011), "Strategy Implementation: Practical Activities Implementing The Deliberate Strategy", V Encontro de Etuelos em Estrategia, Porto Alegre/RS- 15 a 17 de Maio de 2011.
- Carlopio, J., and Harvey M., (2012), "The development of Social Psychological Model of Strategy Implementation" International journal of Management, vol. 29, No. 3, 75-85, 2012.
- Cha S.E, and Edondson, A.C, (2006), "When Values backfire: leadership, Attribution, and Disenchantment in a Value-driven Organization", Leadership Quaterly, vol. 17, 57-78, 2006.
- Chimhanzi, J., (2004), "The Impact of Marketing/HR Interactions on marketing Strategy Implementation", European Journal of Marketing, 38, 73-98, 2004.
- Chimhanzi, J., and Morgan R.E (2005), "Explanations From the Marketing/HR dyad for marketing Strategy Implementation Effectiveness in Service Firms", Journal of Business Research, 58, 787-796, 2005.
- Chiuri B., Gakure, R., Waititu, G., and Ogutu, M., (2015); "Effects of External Competitive and Legal Environment in Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya"; Prime Journal of Business Administration and Management.
- Chiuri, B. W., (2015), "Challenges of Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya", PhD Thesis, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Clemons, E. and Santamaria, J, (2002), "Maneuver Warfare", Harvard Business Review (April 2002), 46-53, 2002.
- Da Costa R., L., Nelson A., and Isabel M., (2015), "Consultant as Strategic practitioners", Business, Management and Economics Research, vol. 1, No. 8, pp 107-118, (2015).
- Daft ,R., L., (2004), "Management" 5th Edition by Dryden Press, Boston, USA.
- Dameron, S., and Torset, C., (2014), "The Discursive Construction of Strategist's Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy", Journal of Management Studies, vol. 51, No. 2, March 2014.
- David, P. , B., (2003), "Business and its Environment" 4th Edition by Pearson – Prentice hall, new Jersey, USA.
- David, F.R (2013), "Strategic Management: Concepts and Cases, A Competitive Advantage Approach, 14th Edition by Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall.
- De Feo J., and Jansson A., (2001), "Implementing Strategy Successfully", Measuring Business Excellence 5, 4 2001, © MCB university press, (1368-3047), <http://www.emerald-library.com/ft>
- Dederichs, J. (2010), "Strategy-As-practice: Implementing An External Growth Strategy Within a Subsidiary" PhD Thesis, University of Surrey UK, 2010.
- Dobni, B. (2003), "Creating a Strategy Implementation Environment", Business Horizons, vol. 46, No. 2, 43-46, 2003.
- Dooley, R., Fryxell, G., and Judge W., (2000), "Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success", Journal of Management, 26, 2000.
- El-Tarawneh, K. (2010), "Accreditation of Higher Education in Jordan", Petra University Publications, Jordan 2010. <http://www.petrau.edu.jo>.
- Farid, D., Nejati, M., and Mirfakherdini, H. (2008), "Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in an Iranian Context".
- Farjani, N., (1998), "Higher Education and Development in the Arab Nation", *Al-Mustaqbal Al-Arabi* , Magazine ,No. 237, (November 1998), (in Arabic).
- Farooq A., and Hussain Z., (2011), "Balanced Scorecard Perspective on Change and Performance", Journal of Global Strategic Management, v. 5, N. 2, December 2011. Isma.info
- Fay C.F. and Denison D.R. (2003), 'Organizational Culture and Effectiveness", organizational Science, vol. 14, Ni. 6, pp 686-706, 2003.
- Forman, J and Argenti, P. (2005), "How Corporate Communications Influence Strategy Implementation" Corporate Reputation Review, 8, 2005.
- Franklen, A., Edwards, C., and Lambert, R. (2009), "Understanding The Critical Management Elements That Lead to Success", California Management Review, vol. 51, No. 3, 2009.
- Freedman M., (2003), "The Genius is in The Implementation", Journal of business Strategy, vol. 24, No. 2, 26-31, 2003.

- Gates L., P., "Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios"; Technical Report, CMU/SE1 – 2010. <http://www.sel.cmu.edu>
 - Gathai E., Ngugi J., Waitthaka S., Kamingi C., (2012), "Analysis of Factors that Influence Implementation of Performance Contracts in State Corporations", *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 2, No. 17, September 2012.
 - Gluk, F.W., Kaufman, S.P., and Walleck, A.S., (1982), "The Four Phases of Strategic Management", *Journal of Business Strategy*, (Winter 1982), pp 9-21, 1982. Cited in Wheelen and Hunger (2012).
 - Grand, S., (2001), "Building Strategizing Capabilities in Entrepreneurial Firms", Electronic paper accepted at the nelson and Winter Conference in Aalborg, Denmark, June 12th, 15th 2001. <http://www.simon.grand@unisg.ch>.
 - Grant R., M., (2010), "Contemporary Strategy and Analysis", 7th Edition by John Wiley and Sons, Ltd, Publication United Kingdom.
 - Griffin, R.W, (1996), "Management", 5th Edition by Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 1996.
 - Hackman, J.R, and Wageman, R., (2005), "When and How team Leaders Matter", *Research in Organizational Behavior*, vol. 26, 37-74, 2005.
 - Hakonsson, D., Burton, R., Obel, B. and Lauridsen, J., (2012), "Strategic Implementation Requires the Right Executive Style", *Long Range Planning*, 45 (2), 182-208.
 - Hamadah, W., (2012), "Managerial Competency of Nurses in Globalizing World: (The Case Study of Kuwait)", PhD Thesis, Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University "St. KLIMENT OHRIDSKI ", Sofia 2012.
 - Hangtang Q, (2005), "Strategy Implementation: The impact of Demographics Characteristics on The Level of Support received by Middle Managers", *Management International Review*, vol. 45, No. 1, 45-70, 2005.
 - Harrington R.J, and Kendall K.W, (2006), "Strategy Implementation Success: The Moderating Effects of Size and Environmental Complexity and The Mediating Effects of Involvement", *Journal of hospitality and Tourism Research*, vol. 30, No. 2, 207-230, 2006.
 - Harrington, R., (2006), "The Moderating Effects of Size, Managers Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Food Service", *hospitality Management*, 25, 2006.
 - Heracleous, L. (2000), "The Role of Strategy Implementation in Organization Development", *organization Development Journal*, 18, 2000.
 - Higgins J.M (2005), "The Eight S's of Successful Strategy Execution", *Journal of Change Management*, vol. 5, 3-13, 2005.
 - Hill, C.W.L and Jones, G.R (2008), "Strategic Management: An Integrated Approach", 8th Edition, by Houghton Mifflin, Boston USA 2008.
 - Hill, C.W.L, Jones G.R, Galvin, P, and Haidar, A. (2007), "Strategic Management: An Integral Approach", 2nd Edition, by John Wiley and Sons, Australia, 2007.
 - Hindi, L., (2008), "Kingdom Jordan Leads MENA in Education" Reform-Report, *Jordan Times*, Feb 5th 2008.
 - Hitt, M.A., Ireland, R.,D., and Hoskinson, R.E (2013), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 10th Edition, by *Mason Cengage Learning*, USA.
 - Homburg, C., Krohmer, H., and Workman, J.P, (2004), "A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation", *Journal of Business Research*, vol. 57, 1331-1340, 2004.
 - Hrebiniak L.G, (2006), "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics*, vol. 35, issue 1, 2006.
 - Hrebiniak, L.G. (2008), "Making Strategy Work: Overcoming the Obstacles to Effective Execution", *Ivey Business Journal*, 72 (2), 1-6, 2008.
 - Hrebiniak, L.G., (2005), "Business Strategy: Execution is the Key", 1st Edition, by Pearson Education Inc, New Delhi.
 - Hrebiniak, L.G., (2013), "Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change", 1st Edition, by upper saddle River: Pearson Education Inc., New Jersey, USA.
- [http:// www.onefarm.ac.nz](http://www.onefarm.ac.nz)
- <http://www.olgaguti@ugr.es>
- <http://www.surveysystem.com>
 - Hutzschenreuter, T. and Kleindienst, I. (2006), "Strategy-Process research: What Have We Learned and What is Still to be Explored" *Journal of Management*, vol. 32, No. 5, pp 673-720, 2006.
 - Ikavalko, H. and Altonen, P., (2001), "Middle Managers' Role in Strategy Implementation", Paper presented on the 17th EGOS Colloquium, Lyon, France, May-July (2001).
 - Isaboke, C. M., (2015), "Influence of Organization Culture on Strategy Implementation in Selected Universities in Kenya"; *International Journal of Economics, commerce and management* , vol. 111, issue 9, September (2015).
 - Ismail, N.A., (2016), "Activity-based Management System Implementation in Higher Education Institution: Benefits and Challenges", *Research Gate*. <http://www.researchgate.net>
 - Issa, A., and Siddiek G., (2012), "Higher Education in Arab World and Challenges of Labor Market", *International Journal of Business and Social Sciences*, vol. 3, No. 9, May 2012.
 - Ivancic V., (2014), "The Biggest Failures in Managing Strategy Implementation", University of Rijeka, Republic of Croatia, <http://www.vivancic@efri.hr>
 - Janis F., and Paul, A., A, (2005), "How Corporate Communication Information Influence Strategy Implementation, Reputation and Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, No. 3, 245-264, 2005.

- Jarzabkowski, P., Balogun J, and Seidl, D., (2007), "Strategizing: The Challenges of a practice Perspective", *Human Relations*, 60.1, 5-27, (2007).
- Jarzabkowski, P., and Whittington, R. (2008), "A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education", *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, No. 4, pp 282-286, 2008.
- Johnson,A.(2002), "A Short Guide to Action Research"; Needham Heights, M A; Allyun & Bacon, Uk 2002.
- Johnson, G., Scholes, k., and Whittington, R. (2008), "Exploring Corporate Strategy", 8th Edition, by Harlow: Pearson Hall, USA.
- Johnson, L.K., (2004), "Execute Your Strategy Without killing it", *Harvard Management Update*, vol. 9, issue 12, pp 3-6, 2004.
- Jongyi H., and Joonyoung K., (2015), "Identifying the Critical Success Factors to Cultivate the Service of ASP", *Advanced Science and Technology Letters*, vol. 96 (iRTT 2015), <http://dx.doi.org>
- Jooste C. and Fourie B., (2009), "The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation", *Southern African Business Review*, vol. 13, No. 3, 2009.
- Jordanian Department of Statistics, 2009, 2011, 2013.
- <http://www.dos.gov.jo>.
- JSD/ Jordanian Statistics Department, (2013).
- JSD/ Jordanian Statistics Department, "Higher Education Statistics Report 2014-2015.
- Kalali N., S., Reza M., Anvari A., Pourezzat A., and Dastjerdi D., (2011), "Why dose strategic plan implementation fails?", *African Journal of Business Management*, vol. 5 (23), PP 9831-9837, October 2011.
- Kamal, M., (2007), 'Higher Education Seminar Criticizes, The MOHE and HEC Decisions, Arab Legal Information Network, 2007. <http://www.eastlaws.com>.
- Kanaan, T., Al-Salamat, M. and Hanania, M. (2009), "Financing Higher Education in Jordan", <http://www.jcprpd.org>.
- Kaplan R. S., (2010), "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", working paper, Harvard Business School, copyright © 2010 by Robert S. Kaplan.
- Kaplan R., S. and Norton D. P., "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review* vol. 39, No. 1, Fall 1996.
- Kassahun, T., (2010), "Rethinking Institutional Excellence in Ethiopia: adapting and adopting the Balanced Scorecard Model", *African Journal of Economic and management Studies*, vol. 2, No. 1, pp 22-53, 2010.
- Ke, W., and Wei K.K, (2006), "Organizational Learning Process: its Antecedents and Consequences in Enterprise System implementation", *Journal of Global Information Management*, vol. 14, No. 1, 1-22, 2006.
- Khader, F. (2010), "Strategies and Roadmap for Effective Higher Education in Jordan", <http://uop.edu.jo>.
- Koseoglu M., A., Barca M., and Karayormuk K., (2009), "A Study on the Case of Strategic Failing to Success", *Journal of Global Strategic Management* 06, 2009, December.
- Kurpias, S.E.R, and Stafford, M. E, (2006), "Testing Measurement: A user Friendly Guide, 1st Edition, by Thousand Oaks, CA: Sage Publications, USA, 2006.
- Langley, A., (2007), 'Process Thinking in Strategic Organization" *Strategic Organization*, vol. 5, No. 3, pp 271-282, 2007.
- Lavrakas, P.J., (2008), "Encyclopedia of Survey Research Methods", vol. 1, by Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.
- Lehner, J, (2004), "Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives", *management Revue*, 15, 2004.
- Lehtimaki H., and karintaus K., (2013), "The Social Embeddedness of Strategy Implementation", *Sout Asian Journal of business and Management Cases* 2 (2) 229-239, 2013.
- Li Y., Guohi S., and Eppler M., (2008), ICA working paper, "A Literature Review on Factors Influencing Strategy Implementation", www.knowledge-communication.org
- Liebetrau, F.,; (2015); "Strategic Performance Measurement and Management in Manufacturing Networks"; PhD Dissertation, University of St. Gallen, Bamberg 2015.
- Lingard H., Francis V., and Tarner M., (2012), "Work-Life Strategies in The Australian Construction Industry: Implementation issues in a Dynamic Project-Based Work Environment" *International journal of Project management*, vol. 30, No. 3, 282-295, 2012.
- Lorange, P., (1998), "Strategy Implementation and Learning", *Saloan Management Review*, vol. 41, No. 4, pp 29-40, 2000.
- Mango D., (2014), "Determinants of successful Implementation", *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 3 issue 1, February 2014.
- Mapetere, D., mavhiki, S., Tonderai, N., Sikomwe, S., and Mhonde, C., (2012), "Strategic Role of Leadership in Strategy Implementation in Zimbabwe's State owned Enterprises", *International Journal of Business and Social Sciences*, vol. 3, issue 16, 271-276, 2012.
- Markiewicz P. (2011), "Change Management in The Strategy Implementation process", *Intelektine Ekonomika*, vol. 5, No. 2, 257-267, 2011.
- Massadeh, N., (2010), "Internationalization of Higher Education in Jordan", Middle East Institute, viewpoints Special Edition, Washington DC, December 2010. [Http://www.mei.edu](http://www.mei.edu).
- Matanda T., and Ewing M.T, (2012), "The Process of Global Brand Strategy Development and Regional Implementation", *international Journal of Research in Marketing*, vol. 29, issue 1, 5-12, 2012.
- Mbaka, R.M, and Mugambi, F., (2014), "Factors Affecting Successful Strategy Implementation in The Water Sector in Kenya", *IOSR, Journal of Business and Management*, volume 16, issue 7, July 2014, pp 61-68.
- Meehan P., Gadiesh,I., and Hori S., (2006), "Culture as Competitive Advantage", Report for the Executive Forum; by (Leader to Leader), p(55-61).

- Meijen J.V.S (2007), "The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment", master thesis Rhodes University, Grabamstown, South Africa, 2007.
- Miles, M.B, and Humberman, A.M, (1994), "Qualitative Data Analysis", 2nd Edition by Thousand Oaks, CA: Sage Publication USA, 1994.
- Millar S., Wilson, D., and Hickson, D., (2004), "Beyond Planning: Strategies for Successful Implementing Strategic Decisions", long Range Planning, vol. 37, issue 3, 201-218, 2004.
- Miller, A. and Dess, G.G., (1996), "Strategic Management" 2nd Edition, by McGraw-Hill Inc. USA, 1996.
- Miller, G.J., and Yang K., (2008), "Handbook of Research Methods in Public Administration", by Taylor and Francis Group, USA, 2008.
- Miller, S., Wilson D. and Hickson D., (2004), "Beyond planning: Strategies for Successful Implementing Strategic Decisions", long Range Planning, vol. 37, pp 201-218.
- Ministry of Higher Education and Scientific research Statistics, Jordan annual report 2014/2015.
- Mintzberg, H, and Quinn, J.B, (1991), "The strategy Process: Concepts, Contexts, Cases", 2nd Edition by Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, USA, 1991.
- Mohmoud, A. (2004), "On the Course of Higher Education in Jordan", Cited in Sabri (2011), <http://www.habdulqader@uop.edu.jo>.
- Moor ,D.,S., and McCabe , G.O.,(2003);"Introduction to the Practice of Statistics"; 4th edition by Indiana :W.H Freeman &Co.2003.
- Nan, J., and Victoria, C., (2012), "A Case Study of Issues of Strategy Implementation in Internationalization of Higher Education", international Journal of Educational Management, vol. 27, No. 1, 2012.
- Ndegwah D., (2014), "Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya"; International Review of Management and Business Research, vol. 3 Issue 2, June 2014, www.irmbrjournal.com
- Nini M., "Occasional Report (2016)", "Strategy as Practice", <http://www.ckju.net>.
- Nkosi S., Mafica, I., (2015), "Factors Affecting Strategy Implementation", European Journal of Business and Management, vol. 7, No. 36, 2015.
- Noble, C.H, (1999), "The Electric Roots of Strategy Implementation Research", Journal of Business Research, vol. 42, issue 2, pp 119-134, 1999.
- OCED, 2009, 2010, 2012. <http://www.oecd.org>.
- Ojera P., Ochieng I., Aila F., (2015), "Literature Review on Strategic Fit and Performance of Public Universities in Western Kenya", International Journal of Scientific Research and Innovate Technology, vol. 2, No. 6, June (2015).
- Okumus, F., (2001), "Towards a Strategy Implementation Framework", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13 (7), 327-338.
- Okumus, F., (2003), "A Framework to Implement Strategies in Organizations", Management Decision, 41 (9), 871-882.
- Olson, E., Slater, S. and Hult, G., (2005), "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation", Business Horizons, 84 (1), 47-54.
- Olum, Y., (2004), "Modern Management Theories and Practice", A paper presented on the 15th East-African Central Banking Course, held on 12th July 2004 at Kenya School of Monetary Studies, 2004. <http://www.yolum@ss.mak.ac.ug>.
- O'Reilly C., Caldwell D., Chatman J., Lapiz M., (2010), and Williams, R., "How Leadership matters: The effects of leaders alignment on strategy implementation", Journal home page: www.elsevier.com © 2009 Elsevier Inc 2016.
- Pearce, J. and Robinson, R. (2011), "Strategic management: Formulation, Implementation, and Control", 10th Edition, by Irwin / McGrow-Hill, USA.
- Peters, T., and Bay, G., (2011), "A Brief History of The 7-S ("McKinsey 7-S") Model", New Zealand, 09 January 2011. <http://www.tompeters.com>.
- Pettigrew, A. (1997), "What is Processual Analysis?", Scandinavian Journal of Management, vol. 13, No. 4, pp 337-348, December 1997.
- Pryor, M., Anderson, D. Toombs, L. and Humphreys, J., (2007), "Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model", Journal of Management Research, 7 (1), 3.
- Pucko D., and Carter T., (2008), "A Historic Strategy Implementation Model, based on the Experiences of Slovenian Companies", Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, vol. 10, issue 4, 307-325, 2008.
- Qi, H., (2005), "Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers", Management International review, vol. 45, No. 1, 45-70, 2005.
- Rajasekar J., (2014), "Factors Affecting Effexctive Strategy Implementation in a service Industry", International Journal of Business and Social Science, vol. 5, No. 9 (1), August 2014.
- Raps, A., (2004), "implementing Strategy", Strategic Finance, vol. 85, No. 12, 48-53, 2004.
- Razaq j., "The Management pf Educational Change in Pakistan Educational Institutions", PhD Thesis, School of Education, University of Glasgow, February 2012.
- Riston N., (2011), "Strategic Management", © 2011 Neil Riston and Ventus Publishing Aps. <http://www.bookboon.com>.
- Ruben B., D., (1999), "Toward a Balanced Scorecard for Higher Education", QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, 99-02, Fall 1999, <http://www.qci.rutgers.edu> , New Jersey, published by the Hunter Group.
- Sabri H., A., (2011), "The Impeding Drivers of Risks at Private Higher Education Institutions in Jordan", Journal of Education and Vocational Research, vol. 2, No. 4, pp 120-131, Oct. 2011.
- Sarayrah, Y.K. (2003), "Resistance to Innovative Teaching Methods in Public Administration Education in Jordan", paper presented to the "International Association of Schools and Institutes of Administration, (IASIA) conference, Miami 14-18 September 2003, <http://www.mop.gov.jo>.

- Schaap, J.I. (2006), "Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of The Role of Senior-Level Leaders in The Nevada Gaming Industry", *Gaming Research and Review Journal*, vol. 10, pp 13-37.
- Schmidt, R.S. and Brauer, S.L. (2006). "Exploring Strategy Implementation Consistency Over Time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance", *Journal of Management and Governance*, vol. 10, issue 2, pp 205-226.
- Scott, A.J. and Wild, C.J., (2003), "Analysis of Survey Data", 1st Edition by Wiley, Online Library Chapter 8, (Fitting Logistic Regression Models in Case-Control Studies with Complex Sampling), <http://onlinelibrary.wiley.com>.
- Sekaran, U. and Bougie R., (2011), "Research Methods for Business: A Skill Building Approach", 5th Edition by Aggarwal Printing Press, Delhi, 2011.
- Shah A.M (2005), "The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming The Obstacles", *Global Business Review*, vol. 6, No. 2, 293-302, 2005.
- Shahin, B. (2011), "Evaluating The Effectiveness of Strategic Planning Within The Middle Eastern Public Sector", PhD Thesis, Victoria University, Melbourne, Australia, 2011.
- Shannon, C., and Williams B., (2009), "Assessing University Strategic Plans", *Educational Planning Journal*, vol. 18, No. 1 (2009).
- Sharaf, L., (2007), "Challenges Facing Private Universities in Jordan", Arab Legal information Network, 2007. <http://www.eastlaws.com>.
- Siddique, I. and Shadbolt , N.,(2016), "Strategy Implementation Literature Review", by "Agrione", Center of Excellence in Farm Business Management, Report, March 2016.
- Simon D., (2001), "Building Strategizing Capabilities in Entrepreneurial Firms", paper for the Nelson and Winter Conference in Aalborg, Denmark, June 12th -15th, 2001. <http://www.simon.grand@using.ch>
- Slater S.F. and Olson E.M, (2001), "Marketing's Contribution to The Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 22, No. 11, 1055-1067, 2001.
- Sminia, H., (2009), "Process Research in Strategy Formation: Theory, Methodology, and Relevance", *international Journal of Management Reviews*, vol. 11, pp 97-125, 2009.
- Sminia, H., and De Rond, M., (2012), "Context and Action in The Transformation of Strategy Scholarship", *Journal of Management Studies*, vol. 49, No. 7, pp 1329-1349, 2012.
- Smith, G.D; Arnolds, D.R, and Bizzell, B.G, "business Strategy and Policy", (1991), 3rd Edition by Houghton Mifflin Company, New Jersey, USA, 1991.
- Sorooshian S., Norzima Z., Yusof I., and Rosnah Y., (2010), "Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers", *World Applied Sciences Journal* 11 (10): 1255-1261, 2010.
- Sterling J., (2003), "Translating Strategy into Effective Implementation", *Strategy and Leadership*, vol. 31, 27-34, 2003.
- Stoner, J.A.F, Freeman, E. and Gilbert, D.R, (2001), "Management" 2nd Edition by Printice Hall, New Delhi, 2001.
- Sudirman, I. (2012), "Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management: Hasanuddin University of Indonesia", *International Journal of Business Social Science*, vol. 3, No. 18, pp 199-204, 2012.
- Sun Tzu, "The Art of Strategy", a new transition of Sun Tzu's classic "The Art of War" trans. R.L Wing (1988), 1st Edition, by Doubleday, New York, 1988.
- Tanner M., and Willingh U., (2014), "Factors Leading to the success and Failure of Agile Projects Implemented in Traditionally Water fall Environment", *Human Capital without Borders, Knowledge and learning for Quality of Life, Management knowledge and Learning* 25-27, June 2014, Slovenia International Conference 2014.
- Tarawneh, K. (2010), "Accreditation of Higher Education in Jordan", Petra University Publications, Jordan 2010.
- Taylor, J. and Baines, C. (2012), "Performance Management in UK Universities: Implementing the Balanced Scorecard", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 34, No. 2, pp 111-124, 2012.
- Tees, D.J, Rumelt R., Dosi G., and Winter S.G., (1994); "Understanding Corporate Coherence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23 1994.
- Teresa K., Kenneth W., and Mawamish M., (2013), "Factors Affecting Implementation of operational Strategies in non-Governmental Organizations in Kenya", *Global Journal of Human Resources management*, 50-65, 2012.
- The Economist (2005), "Is Higher Education Poised for Take-off?", Feb. 26, 2005. <http://www.economist.com>.
- The Economist, 2008, 2009, 2010. <http://www.economist.com>.
- Thompson, A.A, Strickland 111, A.J. and Camble, J.E, (2005), "Strategy Winning in The Marketplace, Core Concepts, analytical tools, Cases", 2nd Edition by McGraw-Hill / IRWIN, Boston, 2005.
- Trakman, L. (2008), "Modeling University Governance", *Higher Education Quarterly*, vol. 62, No. 1/2, pp 63-83, 2008.
- Trembly, K., Ladancette D., and Roseveare D., "Assessment of Higher Education Learning Outcomes", OECD, (2012), AHELO Feasibility Study Report, 2012.
- UIS/ UNESCO Institute for Statistics, (2014).
- UNESCO – IBE (2006), "World Data on Education" 6th Edition, 2006/07 "Jordan" updated version, November 2006.
- UNESCO, (2009), "Trends in Global Higher Education for the Period to 2030".
- UNESCO, Annual Reports: (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014). <http://www.unesdoc.unesco.org>.
- Van Baul, M. (2010), "Successful Strategy Implementation", Master thesis, University of Amsterdam, Netherlands, (2010).

- Van Der Maas, (2008), "Strategy Implementation in Small Island Community", PhD thesis, Erasmus university of Rotterdam, Netherlands, 2008.
- Vassilis E., Manny P., and Simon H., (2014), "Strategy Activation: Improving the Effectiveness and Reducing The Costs of Strategic Change", LEK, Executive Insights, vol. xvi, issue 40, November 2014.
- Veal, A.J. (2005), "Business Research Methods: A Managerial Approach", 2nd Edition, by Pearson, Sydney, 2005.
- Veen-Driks, P.V and Wijn, M., (2002), "Strategic Control: Meshing Critical Success factors with Balanced Scorecard", long Range Planning, vol. 35, No. 4, 407-427, 2002.
- Verweire K., (2014), "Strategy Implementation", First edition, by Routledge, London and New York.
- Vincent Romani; (2009); "The Policies of Higher Education in the Middle East: problems and Prospects"; by Brandeis University Crown Center for Middle-East studies, May 2009, No. 36. <http://brandeis.edu/crown>
- Wainaina, J., (2014), "Strategy Implementation and Performance of Firms in Telephony Industry in Kenya", Master degree Research Project, Business School, University of Nairobi, November 2014.
- Waterman, R.H, Peters, T.J, and Philips, J.R, (1980), "Structure is not Organization", Business Horizons, vol. 23, issue 3, pp 14-26, 1980.
- WB / World Bank Report, (2009), "Higher Education Reform for The Knowledge Economy Project, April 21st 2009. <http://web.worldbank.org>.
- Wheelen, T. and Huger, J., (2012), "Strategic management and Business policy, 13th Edition, by Pearson / Prentice Hall, Boston, USA.
- Wheelen, T. and Huger, J., Hoffman ,A., and Bamford ,C., "Concepts in Strategic management and Business policy", 14th Edition ,by Pearson , Boston,2015.
- Whittington, R. (2006), "Completing the Practice Turn in Strategy Research", Organization Studies, vol. 27, No. 5, pp 613-634, 2006.
- Wirtz, B.W, Mathieu, A., and Schilke, O., (2007), "Strategy in High-Velocity Environment", Long Range Planning (June 2007) pp 295-313, 2007.
- World Bank Reports: 2006, 2008, 2009, 2010. <http://www.data.worldbank.org>.
- Zain Z.M, Ishak R. and Ghani E.K, (2009), "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, vol. 1, issue 17, pp 16.26, 2009.
- Zajac, E.J, Kraatz, M.S. and Bresser, R.F, (2000), "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change" Strategic Management Journal (April 2000), pp 429-453.

Приноси на дисертационния труд:

Теоретични приноси на дисертационния труд:

Разработен е комплексен концептуален модел, който включва независими външни и вътрешни за организацията фактори, които влияят върху успешното приложение на стратегията (обобщени са фактори от множество модели, предмет на други изследвания), зависими променливи, които са индикатори за успеха от прилагането на стратегията, които се опират на Балансираната карта от показатели, разработени от Каплан и Нортън и модериращи променливи (свързани с характеристиките на самите организации). Подробно е разработено съдържанието на тези групи променливи, като е адаптирано за организации от сферата на висшето образование. Моделът е тестван и статистически оценена неговата валидност.

Емпирични приноси на дисертационния труд:

Проведено е изследване сред частните университети в Йордания относно проблемите при прилагането на стратегиите им на практика, то е първо по рода си в тази страна, направени са изводи и препоръки към практиката, които целят подобряването ѝ.

Разработеният модел и методологията за емпирично изследване могат да се прилагат многократно от организациите в сферата на висшето образование с оглед изучаване на актуалната ситуация и проблемите пред процеса на прилагане на стратегиите на практика, извличане на факторите, които го повлияват. Този модел може да се прилага и в други сфери на обществена дейност.

Трудът демонстрира възможността и полезността от прилагането на Балансираната карта от показатели в сферата на висшето образование, като разработва конкретни набори от индикатори за успеха на прилагането на стратегиите им в четирите ѝ направления.

Публикации на автора на дисертационния труд, популяризиращи получените в него резултати:

Две статии бяха избрани и публикувани от оригиналната работа на тази теза:

- Първата публикация е за емпиричната страна *"Фактори влияещи върху прилагането на стратегията при частните университети в Йордания"* /„*Factors Affecting Strategy Implementation for Jordanian Private Universities*"/

Списание за управленски изследвания

/Journal of Management Research:/

<http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr>

Editor email: lucy.xu@macrothink.org

- Втората статия е теоретична: *„Детайлна литература на концептуалната рамка на разбирането за прилагане на стратегия“* /“*Comprehensive Literature of Conceptual Frameworks for Strategy Implementation Understanding*”/

Бизнес списание, Икономика и финанси (JBEF)

Journal of Business, Economics and Finance (JBEF):

<http://www.pressacademia.org/journals/jbef>

Editor email: jbef@pressacademia.org