



معهد التنمية المستدامة  
عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية شمال  
الضفة الغربية

سناء محمود خليل زكارنة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1435 هـ / 2014 م

أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية شمال  
الضفة الغربية

إعداد:

سناء محمود خليل زكارنة

إشراف: د.فتح الله غانم

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1435 هـ / 2014 م

ملغي



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية شمال  
الضفة الغربية

اسم الطالب : سناء محمود خليل زكارنة

الرقم الجامعي : ( 21010878 )

المشرف : الدكتور فتح الله غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2014/3/4 من لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم  
وتواقيعهم:

- 1 رئيس لجنة المناقشة : د. فتح الله غانم .....: التوقيع
- 2 ممتحنا داخليا : د. ثمين هيجاوي .....: التوقيع
- 3 ممتحنا خارجيا : د. عامر كنعان .....: التوقيع

القدس - فلسطين

1435هـ - 2014م

## الإهداء

إلى الأرواح الغالية التي أبت الإ فراقنا بقضاء من الله؛ أمي الحبيبة وخالتي الغالية.

إلى أبي الحبيب مهجة قلبي حفظه الله وبارك لنا بعمره.

إلى جميع إخوتي الأعزاء وأخص بالذكر أخي الحبيب خليل في أرض الغربة.

إلى زوجي العزيز حفظه الله وأدامه ضياء أستتير بجافي حياتي.

إلى أبنائي الذين ينبض قلبي بحبهم؛ عز الدين وميمونة ونور الدين.

إلى من قام بالإشراف على هذه الرسالة ليخرجها بهذه الصورة د. فتح الله غانم.

إلى الدكتور جهاد زكارنة الذي كان السند القوي بكل مراحل إنجاز هذه الرسالة.

إلى مديرية التربية والتعليم - قباطية - ممثله بمديرها أ. محمد زكارنة.

إلى الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية ممثله برئيسها النائب شامي الشامي.

إلى جميع شهداء فلسطين الحبيبة وأسراها الأبطال الذين يقعون خلف قضبان الحقد الصهيوني .

**الباحثة : سناء زكارنة**

## الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ماتمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

## التوقيع

سناء محمود خليل زكارنة

## التاريخ

## شكر و عرفان

الحمد لله له الفضل أولاً وأخيراً

تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس ، ممثلة بكادريها الإداري، والأكاديمي لإتاحتهم الفرصة أمام الباحثة لتكملة الدراسة.

إلى معهد التنمية المستدامة ممثلاً بهيئتيه الأكاديمية والإدارية لما يبذلون من جهد وعطاء.

إلى الدكتور فتح الله غانم لما بذله من جهد وعطاء وتوجيهات أدت إلى إنجاز هذه الدراسة.

شكري العظيم إلى محكمي الاستبانة كل من الدكتور شريف أبو كرش، وزهران دراغمة وعطية مصلح، وسائد ربايعة، وشاهر عبيد، وزياد قنام، وزياد القريوتي.

شكري الجزيل لجامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين التقنية ممثلة بكوادرها الأكاديمية والإدارية لتعاونهم مع الباحثة في مراحل إنجاز هذه الدراسة.

سناء محمود خليل زكارنة

## تعريفات

أدوات التحليل الاستراتيجي : بهدف إجراء عملية البحث في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة وداخل المؤسسة نفسها ، من أجل صياغة استراتيجية. ويمكن استخدام أحد الأدوات التالية:  
SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, four corner's analysis, value chain analysis, early warning scans, and war gaming (الروسان، 2006).

التحليل البيئي ضمن أداة تحليل (SWOT) : هو عملية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والمعروف باسم (SWOT) اختصاراً للكلمات Strength ، Weaknesses ، وهو أحد أشهر أدوات التحليل التي يمكن اتباعها من خلال تحليل وضع المؤسسة؛ المتمثل بتحليل بيئي العمل الداخلية والخارجية (السقاف، 2010).

البيئة الداخلية : هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها ، وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن القيادة الاستراتيجية من تسيير إدارتها بفاعلية أكبر وأدق؛ من خلال تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها (داودي، 2007).

البيئة الخارجية : مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر في المؤسسة واستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة التي منها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، والقانونية، حيث يصعب على المؤسسة التحكم به ذه المتغيرات والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، ومن الأمثلة على العوامل الخاصة

المرتبطة والقريبة بالمؤسسة الموردون والممولون والمنافسون والوسطاء والسوق (داودي، 2007).

**الاستراتيجيات** : هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات، وإجراءات العمل في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير (الركابي، 2004).

**الجامعة** : هي مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، تمنح شهادة الدرجة الجامعية الأولى والثانية والثالثة، تبدأ الدراسة فيها بعد المرحلة الثانوية، فكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع، كما كلمة جامع، ففيها يجتمع الناس للعلم (المعجم الوسيط).

**الخيار الاستراتيجي** : هي عملية للاختيار من بين البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل -SWOT- (السالم، 2005).

**جامعات شمال الضفة الغربية** : هي الجامعات التي تقع في نطاق إحدى محافظات شمال الضفة الغربية؛ وهي جامعة النجاح الوطنية ، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين التقنية - الخضوري (تعريف إجرائي).

## ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين كانون الثاني من العام (2012) وتشيرين الثاني (2013) ، مستهدفة تبيان أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية، إذ مثل متخذي القرار في الجامعات الفلسطينية كل من النائب الاكاديمي لرئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، في كل من جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين التقنية مجتمعاً لهذه الدراسة، وشكلت ندرة الدراسات في هذا الإطار، وقلة الأدبيات التي تناولت التحليل البيئي كطريقة لتحديد الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية أهم مبررات هذه الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم بناؤها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والأدوات ذات العلاقة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بوساطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، خصوصاً نموذج التحليل المعروف باسم (SWOT)، كما استأنست الباحثة في عملية المناقشة للنتائج بجملة من الملاحظات التي تحصلت عليها من خلال عدة مقابلات شخصية مع بعض الأشخاص ذوي العلاقة بموضوع الدراسة في الجامعات المذكورة.

أظهرت النتائج أن الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تحظى بفرص كبيرة، وتواجهها مخاطر بدرجة أقل من الفرص المتاحة أمامها؛ فنقاط القوة التي تمتلكها تفوق بكثير نقاط الضعف، الأمر الذي يمكنها من التقدم والتطور في حال تبنت الخيار الاستراتيجي المناسب ، كما بينت الدراسة أن كلا من جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية تحظيان بفرص أكبر من تلك التي تحظى بها جامعة فلسطين التقنية، وتبين أن لا وجود لفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجامعة، والمؤهل العلمي، والمنصب الإداري، في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين أيضاً أن من أهم المعوقات التي تواجه عملية التحليل البيئي لتحديد الخيار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية عدم إدراك الإدارة الجامعية لأهمية التحليل الاستراتيجي، والمركزية في اتخاذ القرارات الإداري، والتبعية الإدارية لوزارة التعليم العالي، والظروف الاقتصادية التي تمر بها الجامعات، وعدم وجود طاقم متخصص في عملية التحليل الاستراتيجي، أما من حيث أهم الحلول التي اقترحتها أفراد عينة الدراسة فهي: ضرورة اعتماد الجامعات للتحليل البيئي الاستراتيجي بشكل رئيس عند وضع الخطط الاستراتيجية، والعمل على توفير مصادر دعم مالي داخلية وخارجية لتنفيذ عملية التحليل الاستراتيجي، واستقطاب طواقم متخصصة للقيام بهذا التحليل.

قد أوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة بعدة توصيات من أهمها : القيام بعقد حلقات دراسية وندوات خاصة بعملية التحليل الاستراتيجي، ومتابعة عمليات التحليل الاستراتيجي في الجامعات من خلال لجان مختصة، وتوفيرها حوافز مالية ومعنوية للجامعات الفلسطينية التي تعتمد هذه الآلية.

**Study title:** The effect of environmental analysis on the strategic choice of Palestinian Universities in the north of the West Bank

**Prepare by:** Sana Zakarneh

**Supervised by:** Dr. Fateh-Allah Ghanem

## **Abstract**

This study was conducted in the period between January 2012 to November 2013. The goal of this study was to show the effect of environment analysis in determining the strategic choice of Palestinian universities in the northern West Bank. The decision makers of the Palestinian universities were represented by the academic vice presidents of the university, the deans of faculty, and the chairs of departments in the Najah University, The Arab American University, and the Polytechnic university of Palestine. The main reasons for this study are the scarcity of research in this field, the lack of literature on environmental analysis in determining a strategic choice that Palestinian Universities in the north of the West Bank could follow

In order to achieve the purpose of this study the descriptive approach was taken. All the data was gathered through questionnaires made by reviewing previous literature and related material. After the data was gathered and analyzed with Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the results were presented and discussed theoretically in the light of previous studies particularly the analysis program called (SWOT). During the discussion of the results, the researcher domesticated a series of observations taken during personal interviews with several people concerned with the mentioned universities.

The results showed that the Palestinian universities in the north of the West Bank have big opportunities and face less dangers than the open opportunities ahead. Their strong points are much greater than the weak. Such progress and development is due to the adoption of a suitable strategic choice. The study also showed that the Najah university and the Arab American university have better opportunities than the Palestinian Polytechnic university. It was shown that there were no significant differences, the level of significance being ( $\alpha=0.05$ ) between the average answers of the respondents about the reality of environmental analysis in Palestinian universities in the north of the West Bank attributed to university, academic qualification or administrative post variables. Meanwhile there were significant differences due to the years of service variable.

Furthermore, it was shown that the major obstacles that the process of environmental analysis for determining a strategic choice in Palestinian universities are the lack of realization of the importance of strategic analysis. Also, the centralization of administrative decision making, and the administrative dependency on the ministry of higher education, economical circumstances of the universities, and the absence of a staff specialized in strategic analysis. The solutions that the study sample suggested are the importance of the university depending on strategic environmental analysis when putting strategic plans. Another solution is working to provide internal and external financial support for strategic analysis, as well as, hiring a team specialized for such work.

In light of the results, the researcher recommended several recommendations. The most important of the recommendations are that the ministry of higher education hold study seminars specifically for strategic analysis, also that specialized boards are placed to follow up on the progress of strategic analysis in universities providing financial and moral motivation for Palestinian universities that adopts such analysis.



## الفصل الأول

### مقدمة واساسيات الدراسة

#### 1.1 مقدمة

لقد شهد التعليم بشكل عام والتعليم العالي ومؤسساته بشكل خاص (الجامعات) في القرن الماضي وبدايات القرن الحالي تغييراً وتطوراً عما كان عليه قبلاً، إذ يلاحظ هذا التغيير والتطور في ازدياد عدد مؤسساته واتساع مسؤولياتها، وتغير وتشعب أدوارها، ودروب المعرفة التي تقدمها، ودرجة التعمق والتخصص فيها، هذا فضلاً عن تغيير سياسات القبول فيها؛ ما أتاح المجال للطلبة من جميع الطبقات، وجميع المستويات الاقتصادية من اقتحام أبوابها، إذ لم تعد الجامعة مؤسسة خدماتية فقط، بل أصبحت مؤسسة إنتاجية تسهم في تنمية القوى البشرية، وأصبحت أدوارها تركز على ثلاثة اتجاهات؛ يتمثل الأول منها في نشر المعرفة من خلال التدريس والتدريب، أما الثاني فيتمثل في تنمية هذه المعرفة من خلال البحث العلمي ونتاجاته، في حين يستهدف الدور الثالث تطبيقاً لهذه النتاجات العلمية خدمة للمجتمع وتنميته، إذ تتفق هذه الوظائف للجامعة مع الأدوار التي حددتها دائرة معارف التربية الأمريكية لها وهي: التعليم والبحث، وخدمة المجتمع (ربابعة، 2004).

وتكتسب الجامعات في المجتمع الفلسطيني أهمية خاصة؛ لأنها حافظت ومازالت تحافظ على تراثه في خضم الصراع مع الاحتلال الاسرائيلي، وهي الآن تقوم بدور إضافي في التنمية وبناء الدولة، ومن الملاحظ أن التعليم الجامعي في فلسطين قد شهد تسارعاً حاداً في التوسع الكمي بصفة خاصة نتيجة عدد من العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، بحيث ارتفع عدد الجامعات الفلسطينية إلى إحدى عشرة جامعة خلال فترة وجيزة من الزمن تنحصر ما بين عامي 1972 و 2000 (وزارة التعليم العالي، 2001)، وهذا التوسع يتطلب حسب وجهتي نظر العاجز

وبنات (2003) اتخاذ الإجراءات اللازمة والسريعة للمحافظة على أداء نوعي و متميز ل هذه المؤسسات في مختلف المجالات؛ لما لذلك من أثر حتمي على مسيرة التنمية الشاملة في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وكل ذلك يرتبط بالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تمر به فلسطين.

ولعل هذا التسارع والازدياد في عدد ه ذه الجامعات ونشأتها يتفق وما ذكره الجرباوي عام 1986، اذ جاءت وفقاً لأحكام الضرورة العملية والوطنية التي نجمت عن احتلال الأراضي الفلسطينية في حرب عام 1967م حيث أثر ذلك في تحديد أولويات الجامعات الفلسطينية منذ نشأتها ، فلما كان استكمال تحصيل التعليم الجامعي -الذي لم يكن متوفراً داخل فلسطين - سبباً من الأسباب المساهمة في مغادرة الشباب الفلسطيني لأرضه؛ انصب اهتمام الفلسطينيين على إنشاء وتطوير جامعات محلية كي تقوم بمحاولة تغطية العجز القائم في مؤسسات التعليم العالي في الداخل، وذلك في محاولة للحد من هجرة الشباب للخارج، وتدعيماً لصمودهم على أرض الوطن السليب ، إضافة إلى محاولة إرساء دعائم بنية تحتية يكون بمقدورها مواجهة مخططات السلطة المحتلة ، فكان التوجه العام للجامعات الفلسطينية منذ بداية تطورها هو استيعاب أكبر قدر من الطلبة؛ الأمر الذي جعل من التوسع الكمي هدفاً مركزياً لوجودها ونموها، وأصبح التدريس في ضوء ذلك عصب عمل الجامعات وأولويتها المطلقة؛ باعتباره السبيل الكفيلة بتوسيع قدرات الاستيعاب الكمي، والتي عانت بدورها وما زالت من العديد المعوقات والصعوبات التي من شأنها الحد من انطلاقها وتقدمها في مجالات حيوية عدة، وعلاوة على هذه القيود والصعوبات التي يفرضها الاحتلال فإن الجامعات الفلسطينية تعاني أيضاً مشكلات ذاتية خاصة تصب ولو جزئياً في نفس الاتجاه من شأنها هي الأخرى جعل أوضاع التعليم العالي ومؤسساته في فلسطين تتسم بشيء من التخبط وعدم الاستقرار وعدم الوضوح، الأمر الذي يستدعي الوقوف ملياً عند هذه الإشكالية والتفكير جدياً بالانتقال إلى مرحلة جديدة تقوم على التخطيط العلمي السليم للنهوض بها وإخراجها من أزمتها ، وتوطيد دعائمها؛ وذلك بهدف تحقيق أرقى درجات العطاء الممكنة.

عدا عن ذلك تعاني الجامعات الفلسطينية مشكلات أخرى كا ارتفاع نسبة الطلبة فيها إلى أعضاء هيئة التدريس، وعدم تناسب أعداد الطلبة مع الأبنية الجامعية الموجودة ، واكتظاظ الطلبة داخل القاعات ، هذا فضلاً عن ضعف الخدمات التدريسية المساعدة والمستوى المتواضع لأداء أعضاء هيئة التدريس ، وأخيراً التسييس المفرط لهذه الجامعات (عورتاني ، 1998).

## 1.1.1 نبذة عن الجامعات الفلسطينية

### جامعة النجاح الوطنية

بدأت "النجاح" مسيرتها العلمية عام 1918 مدرسة ابتدائية تحمل اسم مدرسة النجاح النابلسية ، ثم تطورت عام 1941 إلى كلية النجاح الوطنية وبدأت بمنح درجة الدبلوم في بعض التخصصات التجارية والأكاديمية ، وفي عام 1965 تطورت إلى كلية النجاح الوطنية لتمنح الدرجة الجامعية المتوسطة في تخصصات أكاديمية تهدف إلى إعداد المعلمين وتأهيلهم تربوياً ، وفي عام 1977 تم تحويل الكلية إلى جامعة؛ تلبية لحاجة المجتمع الفلسطيني إلى مؤسسات للتعليم العالي وأصبحت هذه الجامعة تحمل اسم جامعة النجاح الوطنية .

تمنح الجامعة (73) برنامجاً للدرجة العلمية الأولى (البكالوريوس) في مختلف التخصصات ، و(45) برنامجاً للدراسات العليا بما فيها برنامجا الدكتوراة في الكيمياء والفيزياء ، و(13) برنامجاً للدبلوم المتوسط، وتعمل الجامعة من خلال الخطة الاستراتيجية لديها للنهوض بالتعليم العالي وتطويره وتعزيزه في المجالات كلها ، والنهوض بالبحث العلمي في الحقول العلمية والإنسانية جميعها ، وتفعيل دور الجامعة التنموي والريادي لخدمة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته ، ورفع كفاءة الأداء الإداري في الجامعة ، لتحسين الخدمات الإدارية بما يساعد الجامعة في تحقيق رسالتها (جامعة النجاح الوطنية، 2013).

### جامعة فلسطين التقنية (الخصوري)

بدأت جامعة فلسطين التقنية - خصوري مسيرتها التعليمية مدرسة زراعية في العام 1930م، ابتداءً التدريس فيها في شهر كانون الثاني من العام 1931م بصفين، اختير طلاب أحدهما ممن أنهوا الصف السادس الابتدائي، أما الصف الآخر فقد قبل طلابه ممن أنهوا الصف الثاني الثانوي وتلقوا دروساً في العلوم الزراعية النظرية والعملية لمدة ثلاث سنوات، وبعدها اختير نصف طلاب هذا الصف ليقضوا سنة رابعة في صف تدريب المعلمين ، وبعد هذه المرحلة تقرر أن تكون مدة الدراسة سنتين لتدريس العلوم الزراعية النظرية والعملية ، تليها سنة ثالثة لتدريب المعلمين ، وقد استمر هذا النظام حتى العام 1944م، فقد أصبحت الدراسة ثلاث سنوات بالإضافة إلى صف تدريب المعلمين حتى العام 1947م ، وبقيت المدرسة تحت إشراف دائرة الزراعة حتى العام 1944م، ثم نقلت إلى وزارة المعارف الأردنية وتضم الجامعة (4) كليات و (16) برنامجاً يمنح درجة البكالوريوس (جامعة فلسطين التقنية، 2013).

## الجامعة العربية الأمريكية

الجامعة العربية الأمريكية هي أول جامعة خاصة في فلسطين وبرأس م فلسطين، تأسست بالتعاون مع جامعة ولاية كاليفورنيا في ستانسلوس التي قدمت النصح في مجال وضع الخطط الأكاديمية وكيفية تنفيذها.

تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلبة الراغبين بالالتحاق بها من فلسطين والخارج، وتعمل إدارة الجامعة جاهدة على توفير فرص التعليم المتميز للطلبة من خلال استقطاب أعضاء هيئة تدريس من جنسيات مختلفة ذوي كفاءة عالية، كما تقوم الجامعة بتجهيز جميع مستلزمات التعليم الضرورية للقرن الحادي والعشرين بمستوى لا يقل عن مثيلاتها في دول العالم المتقدم.

لقد خطت الجامعة خطوات واسعة نحو تطوير منشآتها ومخ تبراتها والعمل على استقطاب هيئة أكاديمية مميزة. حرصت الجامعة العربية الأمريكية ومنذ نشأتها على التواجد في المحافل الأكاديمية على جميع المستويات؛ المحلية والعربية والعالمية، فازت على عضوية كل من اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الإسلامية، وكذلك رابطة المؤسسات العربية الخاصة، وقد قدمت الجامعة تقدم لطلبتها دليلاً يتضمن معلومات ضرورية عن الجامعة وعن البرامج الأكاديمية والتعريف بمرافق الجامعة المختلفة (الجامعة العربية الأمريكية، 2013).

الجامعة العربية الأمريكية هي أول جامعة خاصة في فلسطين وبرأس مال فلسطين، تأسست بالتعاون مع جامعة ولاية كاليفورنيا في ستانسلوس التي قدمت النصح في مجال وضع الخطط الأكاديمية وكيفية تنفيذها.

تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلبة الراغبين بالالتحاق بها من فلسطين والخارج، وتعمل إدارة الجامعة جاهدة على توفير فرص التعليم المتميز للطلبة من خلال استقطاب أعضاء هيئة تدريس من جنسيات مختلفة ذوي كفاءة عالية، كما تقوم الجامعة بتجهيز جميع مستلزمات التعليم الضرورية للقرن الحادي والعشرين بمستوى لا يقل عن مثيلاتها في دول العالم المتقدم.

لقد خطت الجامعة خطوات واسعة نحو تطوير منشآتها ومختبراتها والعمل على استقطاب هيئة أكاديمية مميزة. حرصت الجامعة العربية الأمريكية ومنذ نشأتها على التواجد في المحافل الأكاديمية على جميع المستويات؛ المحلية والعربية والعالمية، فازت على عضوية كل من اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الإسلامية، وكذلك رابطة المؤسسات العربية الخاصة، وقد قدمت الجامعة تقدم لطلبتها دليلاً يتضمن معلومات ضرورية عن الجامعة وعن البرامج الأكاديمية والتعريف بمرافق الجامعة المختلفة (جامعة فلسطين التقنية، 2013).

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال، وتعد

الدراسات البيئية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات فقط. (الحمصي، 2007)

ويعتبر التحليل البيئي تشخيصاً وتحليلاً للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة التغييرات الحاصلة، ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيصاً وتحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة الميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية ، ونظراً إلى ما تمتلكه هذه العوامل من تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يعد أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة؛ الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمنظمة من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية (وهبة، 2008).

جملة القول إن الجامعات الفلسطينية تتحمل أعباءً كثيرة ، وعليها القيام بأدوارها جميعاً، وخدمة المجتمع الفلسطيني والنهوض به بالدرجة الأساس، وهذا الأمر لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبعت هذه الجامعات المنحى النظامي العلمي في عملية التخطيط، واستندت إلى معطيات حقيقية في عملية اتخاذ القرارات والبدائل الاستراتيجية، ورغم أن العديد من الدراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي في بعض هذه الجامعات كدراسة : وهيبي (2008)، ودراسة اللوح (2007)، ودراسة الدجني (2007)، إلا أن الباحثة قد لمست أن هذه الدراسات والمحاولات البحثية قد اقتصرت على تناول واقع التخطيط الاستراتيجي، ومتطلباته، وأهميته، ومعوقات تطبيقه، وغاب البحث في تفاصيل هذه العملية، والأبعاد التي تأخذها إدارة هذه الجامعات في مرحلة التخطيط واتخاذ الخيارات الاستراتيجية، والتي من بينها عملية التحليل البيئي، إذ تم تناولها فقط في دراسة الدجني (2011) بشكل سريع وعرضي، وهذا ما ستكمله الدراسة الحالية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تأسيساً على ما ورد في مقدمة هذه الدراسة من أهمية دور الجامعات الفلسطينية، وخطورة الدور الذي تضطلع به، وضرورة قيامها برسم خططها واتخاذ خياراتها وبدائلها الاستراتيجية استناداً لمعايير علمية تأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد التخطيط بما فيها عملية التحليل للبيئة بشقيها الداخلي والخارجي، تشكلت فكرة هذه الدراسة للبحث في درجة اتباع التحليل البيئي كمنطلق لتحديد الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية ، واستكشاف أهم المعوقات التي تواجهها أثناء قيامها بعملية التحليل البيئي لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة ، إضافة إلى التعرف إلى أهم الحلول التي يقترحها أفراد العينة، والتي من الممكن أن تسهم في تسهيل وتصويب

عملية التحليل البيئي، وعليه يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس الآتي : ما أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية؟

### 1.3 أهمية الدراسة ومبرراتها

- تتمثل أهمية هذه الدراسة ومبررات اجرائها في ضوء الآتي:
- أهمية موضوع الدراسة المتمثل في أثر التحليل البيئي، وما له من دور في تحديد الخيار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية.
  - ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحليل البيئي للجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحديد الخيار الاستراتيجي في هذه الجامعات.
  - أنها تأتي متممة للجهود العلمية - رغم ندرتها- التي تناولت أثر التحليل البيئي للمؤسسات والقطاعات المختلفة في الواقع الفلسطيني عموماً، والتعليمي خصوصاً.
  - ستشكل نتائج الدراسة وتوصياتها - في حال تم الأخذ بها- دليلاً ومنطقاً يمكن للجامعات الاستفادة منه عند وضع الخطط والبرامج التطويرية المستقبلية وبناء التوجهات المستقبلية بناء على صورة الواقع الحالي.
  - تعتبر دراسة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من حيث؛ مدى اعتماد تحديد الخيار الاستراتيجي للجامعة على التحليل البيئي، ويمكن لذوي العلاقة الاستفادة من هذه المقارنة.
  - قد تشكل هذه الدراسة نواة لدراسات وبحوث أعم وأشمل لتطال جميع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أو دراسات متخصصة ومتعمقة بإحدى هذه الجامعات.
  - يمكن لهذه الدراسة أن تكون بمثابة مرجع للباحثين والمهتمين بأثر التحليل البيئي في تحديد موقع واستراتيجية المؤسسة بشكل عام.
  - زيادة معارف الباحثة، والتي هي إحدى طالبات معهد التنمية المستدامة، في أثر تحليل البيئة وتحديدها للخيارات الاستراتيجية لديها.

### 1.4 اهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- درجة اتباع التحليل البيئي كطريقة لتحديد الخيار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية.

- الكشف عن درجة وجود فروق في واقع التحليل البيئي، ودوره في تحديد الخيار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية بحسب كل من متغير الجامعة، والمؤهل العلمي، والمنصب الإداري، وعدد سنوات الخبرة للموظف.
- أهم الخيارات الاستراتيجية الأكثر اتباعاً من قبل الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة.
- أهم المعوقات التي تواجه الجامعات في عملية التحليل البيئي، وتحول دون تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل.
- الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه الجامعات في عملية التحليل البيئي لتحديد الخيارات الاستراتيجية.

### 1.5 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية؟
- هل توجد فروق في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية بحسب كل من متغير الجامعة، والمؤهل العلمي، والمنصب الإداري، وعدد سنوات الخبرة للموظف؟
- ما الاستراتيجيات الأكثر اتباعاً من قبل الجامعات الفلسطينية، وذلك كما عبر عنها أفراد العينة؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه هذه الجامعات أثناء قيامها بعملية التحليل البيئي لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة؟
- ما أهم الحلول التي يقترحها أفراد العينة، التي من الممكن أن تسهم في تسهيل وتصويب عملية التحليل البيئي؟

### 1.6 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص جميع الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة. (النجاح، العربية الأمريكية، خضوري)

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف. (ماجستير ، دكتوراة)
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المنصب الإداري للموظف. (عميد كلية فأعلى ، رئيس قسم)
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للموظف. (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

## 1.7 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على ستة فصول جاءت على النحو الآتي:

- الفصل الأول : المقدمة والمبررات، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، وأسئلة الدراسة .
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث : منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، وأدوات البحث، وصدق أداة الدراسة والتحكيم، وثبات الأداة، وحدود الدراسة.
- الفصل الرابع : يشتمل على التحليل الإحصائي لعينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وعرض النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### لاطار النظري والدراسات السابقة.

#### 1.2 مقدمة

تناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري، والدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع للمراجع ذات العلاقة بنفس الموضوع، سواء من الكتب أو المقالات، أو مواقع على الإنترنت، أو المؤسسات المختصة بموضوع الإدارة الاستراتيجية، والتحليل البيئي سواء البيئة الداخلية ام الخارجية للجامعات الفلسطينية، والخيار الاستراتيجي الذي تتبعه تلك الجامعات

#### 2.2 الإدارة الاستراتيجية

#### 1.2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يتصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجةً لاختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه، وتمايز المداخل الفكرية في دراسته وتحليله، وتباين العناصر، والمتغيرات المعتمدة في بلورة هذا المفهوم ، حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها وتقويمها، ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها عملية تغير استراتيجي (الخفاجي، 2004). ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها عملية تمكن للإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، والأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية

الموضوعة، حيث تتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، حيث تضم تحديد الرسالة، والأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات، وتقييمها (ابو قحف، 2000). في حين تم التعبير عنها كما ورد في ياسين (2002) بأنها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، بوصفها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، فهي القدرة على تحديات الأعمال المتغيرة؛ من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة، كل ذلك بغية تحقيق مستقبل أفضل، انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

كذلك استعرض الدجني (2006) تعريفاً للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة، كما استعرض تعريفاً آخر لها ينسب إلى خليل (1995) بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة. في حين ورد في وهبة (2008) للإدارة الاستراتيجية نسب إلى غراب (1995) معتبراً إياها بمثابة خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، تقوم على تحديد نطاق المنتجات التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية والأنشطة وأعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً، ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم، ويربطها ببيئتها الخارجية وصولاً إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

من خلال ما سبق يمكن القول إنه وعلى الرغم من تعدد التعريفات للإدارة الاستراتيجية إلا أن الباحثة لمست بأن بينها قواسم مشتركة؛ إذ تجمع غالبيتها إن لم يكن جميعها على أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من العمليات التي تتضمن السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات التي تصاغ وتطبق بطرق استراتيجية في ضوء متغيرات عدة ومتنوعة؛ منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.

## 2.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية وسيلة هامة من خلالها يمكن تجاوز ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة، وتسهم أيضاً في تحديد أهداف وملامح المستقبل، لأنها تتبنى الدراسة العملية والتصميم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة، سواء كانت داخلية أم خارجية، فهي تسهم في عملية التنمية وتعزيز التفكير في المستقبل واستشرافه، وتقديم التصورات والحلول للمشكلات

المحتملة وتحديدها وفقاً للظروف والإمكانات المتاحة، والمتغيرات المستقبلية، إذ إن من أهم ميزاتها أنها تسهم في مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية ، الذي يدور في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز في كل عملية تخطيط استراتيجي ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز، كما أنها تعمل على تقليل الفجوات والتناقض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد عملية المشاركة في إعداد الإستراتيجية بناء على أساس توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها، كما انها تساع د المنظمة على توجيه مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة، من خلال تعزيز نواحي القوة، والتغلب على نقاط الضعف (وهبة، 2008).

كذلك فقد ذكر الحسيني (2000) كما ورد في وهبة (2008) ان المؤسسات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية في عملياتها وأنشطتها تحقق جملة من الميزات والفوائد منها:

- تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.
  - تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.
  - صياغة رسالة (مهمة) للمنظمة وتعمل على تطوير أهدافها.
  - صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة التي من شأنها تحقيق الملاءمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة، والفرص والتهديدات البيئية.
  - التأكد في مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت.
- أكد الخفاجي (2004) على ما سبق ذكره معتبراً أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتبع من كونها تمثل سبباً من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية تساعد في بلوغ أهداف المنظمة بالدرجة الأساس، وتساعد المنظمات في توقع مشكلات المستقبل وتحديد الفرص المتاحة، إضافة إلى أن البحث فيها يساعد المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد، الأمر الذي يسهم في نجاح المنظمة.

وقد أسهب ياسين (1998) في توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تعداد التحديات التي تواجه الإدارة ويتوجب عليها تحليلها، يمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال في المجالات المختلفة، خصوصاً في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وفي تطور التكنولوجيا، الأمر الذي يحتم على صانع الاستراتيجية مواكبة هذا التغير وإدارته بطريقة فعالة تستند إلى مشاركة واسعة من كل أفراد المنظمة.

ثانياً: زيادة حدة المنافسة؛ الأمر الذي يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدياً يمثّل بصياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى.

ثالثاً: كونية الأعمال؛ إذ تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد

الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، الأمر الذي يتطلب إدارة استراتيجية سليمة مبنية على معطيات واقعية.

رابعا: التغيير التكنولوجي السريع ومفرزاته، حيث تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال.

خامسا: نقص الموارد؛ البشرية منها وغير البشري حيث توجد صناعات معينة تواجه نقصاً خطيراً في الموارد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتوفير المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية في إطار المسؤولية الاجتماعية. سادسا: التحول من المجتمعات الصناعية إلي مجتمعات المعرفة باعتبار أن المعرفة قوة استراتيجية يمكن أن تشكل ميزة استراتيجية في مجالي الإدارة والتكنولوجيا.

## 4.2.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية وأهدافها

للإدارة الاستراتيجية أهداف كثيرة وغايات تسعى لتحقيقها لإفادة المنظمات بكل مكوناتها، كما أنها تشمل على مكونات ومراحل رئيسة لا بد من توافرها ومراعاة وجودها في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تشكل م رحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة أولى هذه المراحل والمكونات التي تتضمن القيام بدراسة البيئة بشقيها الداخلي والخارجي للمؤسسة ، ذلك بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيها، وتوظيفها كمدخلات في المراحل اللاحقة، حيث تتضمن بيئة المؤسسة المستهدفة في هذه المرحلة أربعة عوامل استراتيجية هي: الفرص المتاحة، والمخاطر في البيئة الخارجية ، وعوامل القوة ، وعوامل الضعف في البيئة الداخلية ، أما المرحلة الثانية فهي م رحلة التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي : صياغة رسالة المؤسسة ، وأهدافها، وخططها الاستراتيجية، وسياستها المختصة، في حين تتمثل المرحلة الثالثة بمرحلة التنفيذ التي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طُورت في المراحل السابقة موضع التطبيق الفعلي، مع مراعاة الموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة ، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتتمثل في مرحلة الرقابة الاستراتيجية التي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها ، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها، وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ (المصلح، 2009).

كذلك فقد أورد القحطاني (2010) جملة من مكونات الإدارة الاستراتيجية التي من أهمها عملية تحديد رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، فتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم الاختيار الاستراتيجي، وأخيراً عملية تقويم الاستراتيجية التي تم تبنيها.

أما بخصوص الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيقها يمكن الإشارة في هذا السياق إلى أن هدفها الرئيس يتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة، رغم أن هناك أهدافاً فرعية أخرى ورد العديد منها في وهبة (2008)، وتلخصها البلحة بالآتي:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- إنجاز قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه .
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
- التركيز على السوق، والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح المنظمات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، ووجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين، والتزامهم بعملية الإدارة الاستراتيجية وتشجيع اشتراكهم من خلال العمل الجماعي ما يزيد من التزام العاملين ، لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها، ووجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، إضافة إلى أنها تعمل على جعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها واستراتيجيتها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتسهيل عملية الاتصال داخلها، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار، والتنسيق والرقابة وإكتشاف وتصحيح الانحرافات.

### 3.2 خصائص البيئة والتحليل البيئي

تتنوع بيئات الأعمال والمنظمات فهي ليست واحدة، وإنما تتصف بخصائص مختلفة، ولعل فهم هذه الخصائص يعد من أهم الأمور التي تساعد في عملية تحليلها بفعالية أكبر ، ومن أهم الخصائص التي قد تختلف فيها المنظمات ما يعرف بالتميز أو التفرد، فبيئة منظمة الأعمال (س) تختلف عن بيئة منظمة الأعمال (ص)، سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، كما أن للبيئة طبيعة متغيرة

وغير ثابتة؛ أي أن صفة البيئة التغير (الديناميكية)، كذلك فإن هناك صعوبة في السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير على بعضها، كما أن هناك تأثيراً متبادلاً بين المتغيرات البيئية وتراكيبها؛ فالعوامل السياسية مثلاً تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة يصعب معها الفصل بين درجات تأثير كل متغير في الآخر(ابو قحف، 2004).

كذلك تجدر الإشارة إلى أن على الإستراتيجيين عند القيام بعملية التحليل البيئي الاهتمام بعدة عوامل مثل: تحديد المتغيرات الأكثر أهمية وسبب أهميتها، والتنبؤ بالمتغيرات التي سوف تطرأ عليها، وتوحيد هذه التنبؤات، والاتصاف بالصدق والواقعية في تقييم نقاط قوة وضعف المنافس والمنظمة، إذ تعد عملية التشخيص البيئي عملية تخمين لأهمية المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل البيئي، وتتأثر هذه العملية بعاملين رئيسيين يتمثل أولهما بخصائص الاستراتيجيين كالخبرة والطموح العالي، وطريقة إدراك المدير للبيئة والحالة النفسية وقت التشخيص، أما الثاني فيتعلق بطبيعة عمل الاستراتيجي، وتشمل ضغوط الوقت والتوتر، وموارد المنظمة، وأهمية اتخاذ القرار والوقت الكافي له، وانشغال المديرين بأعمال أخرى، وتأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص خطوات التحليل البيئي بعدة خطوات هي (الروسان، 2006):

اولاً: تحديد وتعريف القطاعات البيئية، والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ومن ثم تكوين خلفية علمية - من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة- عن هذه القطاعات بما تحويه من متغيرات.

ثانياً: التأكد من توافر المعلومات البيئية أو فرص توفيرها، وتحديد طرق وأساليب جمعها.

ثالثاً: تحديد واختيار المؤشرات التي ستستخدم في التحليل، سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية العامة والخاصة (التنافسية).

رابعاً: القيام بعمليات التحليل والتفسير للنتائج.

خامساً: وضع البدائل والخيارات الاستراتيجية الممكنة.

أما فيما يخص عملية التحليل البيئي فتعد أحد أهم المكونات للعملية الاستراتيجية؛ فمن خلالها تتوفر معلومات وبيانات لها أهمية كبرى في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أو سبب التغير الأساسي، فكثير من منظمات الأعمال عادة ما تصبح ضحية للتغير البيئي، ذلك لعدم قدرتها على التنبؤ بما هو آت ومواقبته، كما أن تحليل ودراسة البيئة يعد أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصحيح الاستراتيجيات، أو على الأقل في استحداث بدائل التعرف الاستراتيجي بصفة عامة (أبو قحف، 2000).

كما تشكل عملية التحليل البيئي أولى عمليات الإدارة الاستراتيجية، إذ يتم البدء بها قبل بدء المؤسسة بصياغة استراتيجيتها، من خلال قيام الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، وذلك لأهمية تأثير ذلك على أهدافها وأنشطتها المستقبلية؛ فالتحليل البيئي

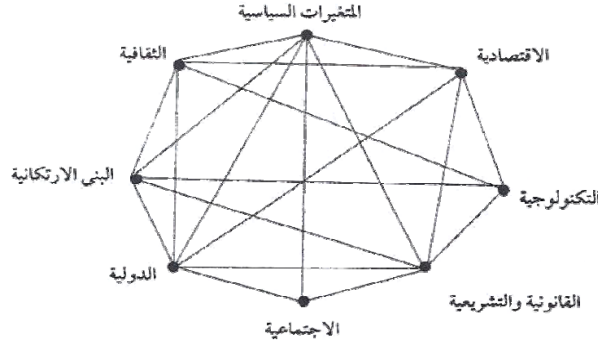
عبارة عن مجموعة من أدوات توظيفها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص درجة التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة بهدف السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعدها في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة أولاً ، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة ثانياً (وهبة، 2008).

إذ يمكن للمخططين الإستراتيجيين من خلال عملية التحليل البيئي تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص و التهديدات المحيطة، فهي تساعد إدارة المنظمة في تكوين نظام الإنذار المبكر، لتهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، ومواجهة التهديدات الواقعة، والتقليل من آثاره السلبية (الروسان، 2006 )، ويضيف وهبة (2008) أن عملية التحليل للبيئة يجب أن تكون على مستويين ؛ الأول يطلال البيئة الخارجية، أما الثاني فيتناول البيئة الداخلية.

### 2.3.2 البيئة الخارجية وتحليلها

تعرف البيئة الخارجية على انها مجموعة العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيها بشكل أو بآخر وباستراتيجيتها، والعوامل هنا تقسم إلى قسمين الأول عوامل عامة يصعب على المؤسسة التحكم بها أو التأثير عليها بحكم شموليتها مثل العوامل : السياسية، والاقتصادية، والطبيعية، والتكنولوجية، والثقافية، أما القسم الثاني فهي العوامل الخاصة؛ وهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة مثل : الموردين، والممولين، والمنافسين، والوسطاء، والسوق، هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة (داوودي، 2007).

ومن ناحية أخرى يمكن تصوير البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها كمضلع ثماني ، كل رأس من رؤوسه يمثل مجموعة من العوامل البيئية، أما الخطوط داخل المضلع التي تربط كل نقطة محورية بباقي النقاط فهي عوامل أخرى ، فلا شيء يحدث في فراغ رغم أن درجة التأثير ليست متساوية في كل الاتجاهات، كما هو موضح في الشكل "2-2" (وهبة، 2008).



شكل 2.2: تشابك متغيرات البيئة الخارجية

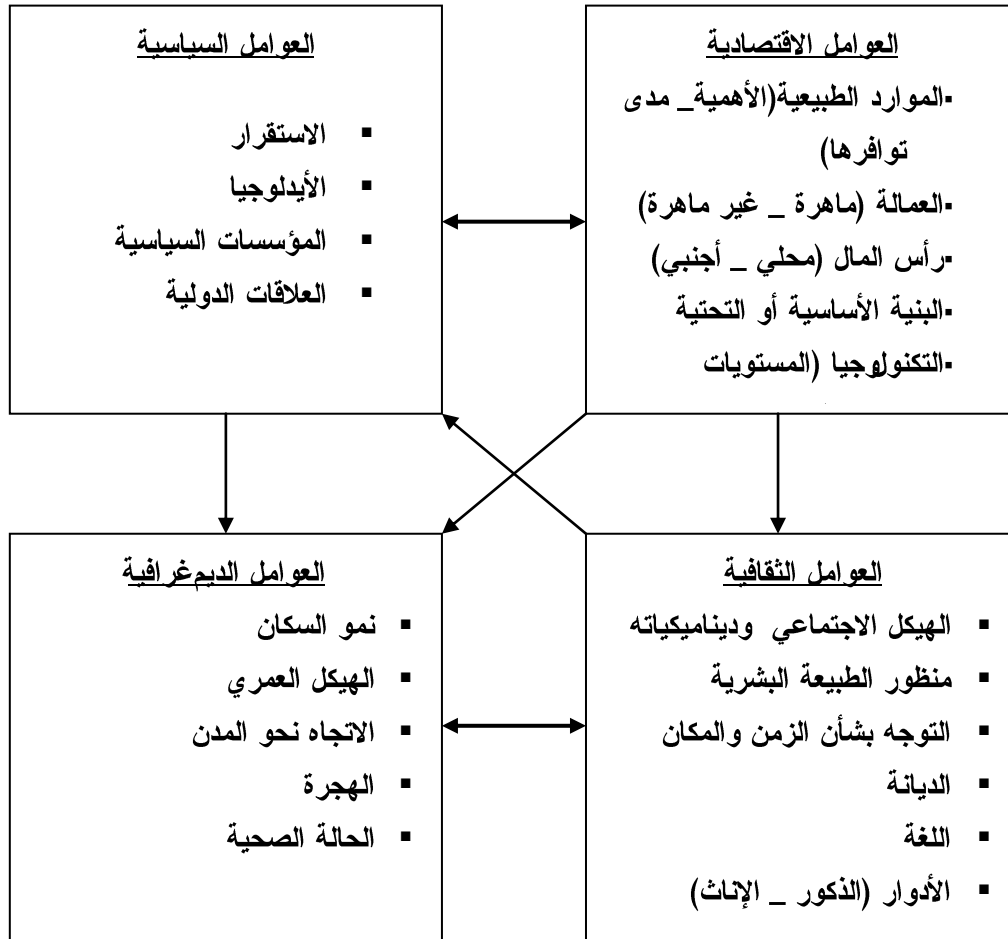
أما المقصود بتحليل البيئة الخارجية فيتمثل في عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة، بهدف تحديد الفرص، والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة منها وغير المباشرة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، ذلك من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (ياسين، 2002). كما تبرز أهمية تحليل البيئة الخارجية من كونها عملية تساعد على تحديد العديد من النقاط المفيدة للمنظمة أهمها (الدجني، 2006):

- وضع وصياغة الأهداف التي يجب تحقيقها؛ فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.
- تبيان الموارد المتاحة؛ تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، ورأس مال، وتكنولوجيا، وآلات، والافراد)، إضافة إلى كيفية وزمن الإستفادة منها.
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، أو طرق التوزيع ومنافذه والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة وأشكال السلوك، وتحديد سمات المجتمع، والجماهير التي ستتعامل معهم المنظمة.

وتقسم عملية تحليل البيئة الخارجية إلى قسمين رئيسيين يتعلق الأول بتحليل البيئة الخارجية غير المباشرة؛ أي عملية استكشاف للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، أما القسم الثاني فيطال تحليل البيئة الخارجية المباشرة؛ من خلال تحليل قوى المنافسة (ياسين، 2002).

بصورة أكثر تفصيلاً فقد ورد في الدجني (2006) تفصيلاً لما ورد سابقاً من خلال توضيح الخطوات والعناصر الفرعية لكل خطوة من خطوات التحليل البيئي للبيئة الخارجية ، وفيما يلي تفصيل لذلك:

(1) الخطوة الاولى وتتضمن تقسيم بيئة الأعمال الى أربع مجموعات من العوامل البيئية هي: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديمغرافية، ويوضح الشكل "3.2" العلاقات بين العناصر السابقة والتفاعلات فيما بينها:

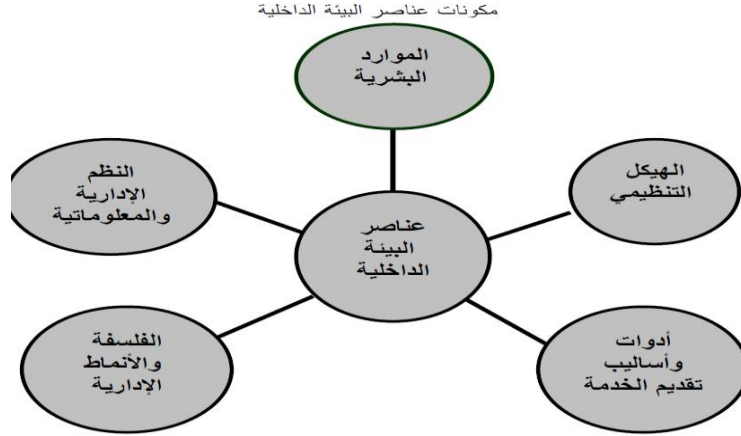


شكل 3.2: خطوات تحليل البيئة الخارجية

(2) الخطوة الثانية وتتضمن تقسيم بيئة الأعمال إلى أربعة مستويات، بحيث يشمل المستوى الأول كل أنواع التفاعلات بين الدول، بينما يطل المستوى الثاني المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة، أما الثالث فيشير إلى مستوى الصناعة، ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة، في حين يتمثل المستوى الرابع بمستوى الشركة ليشمل استراتيجيتها وعملياتها

## 6.3.2 البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها

يطلق على عملية تحليل البيئة الداخلية، تحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة، بمعنى عملية فحص وتحليل للعوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية كما ورد عند (ياسين، 2008). كذلك ورد في وهبة (2008) بأن تحليل البيئة الداخلية هي عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف، أي أن عملية التحليل البيئي ستحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهي عملية تتضمن تحديد الموارد المتاحة للمنشأة ووحدات الأعمال الاستراتيجية ، وتقويم نواحي القوة والضعف في كل منها، كما وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان جوانب القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، ما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها (الدجني، 2006)، وفيما يلي نموذج يوضح عناصر ومكونات البيئة الداخلية التي لا بد وأن تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية التحليل (وهبة، 2008):



شكل 4.2: مكونات عناصر البيئة الداخلية

- كما يمكن إجمال الأمور التي يمكن أن تطالها عملية تحليل البيئة الداخلية بما يلي:
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، وسلسلة القيادة، الذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية، مع العلم بأن هناك وجود تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية إلا أن من أكثرها شيوعاً هو: الهيكل البسيط، والهيكل الوظيفي، وهيكل الأقسام ، وهيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية، والهيكل المركب (وهبة، 2008).

- الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم لكل منظمة أعمالاً ثقافية خاصة تعبر عن شخصها ، والثقافة التنظيمية لا توجد في فراغ، وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، و لأن الأفراد بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة (ياسين، 2002).
- الموارد: وتشمل أصول المؤسسة المادية منها وغير المادية؛ كمهارات وقدرات القوى البشرية العاملة، ومواهب إدارية، كما وتشمل موارد المؤسسة المالية والطبيعية البشرية، وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوجية لها (وهبة، 2008).

## 4.2 مفهوم الاختيار الاستراتيجي وخطوات اتخاذه

من خلال تحليل مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الإدارة يلاحظ أن مفهوم الخيار الاستراتيجي مشتق من مفهوم الاستراتيجية إذ إن الاستراتيجية تمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد أهداف المنظمة وتنفيذ رسالتها، وهي أيضاً نمط استجابة المنظمة لتغيراتها البيئية عبر الزمن؛ أي سعيًا لإجابة سؤالين الأول: ماذا تعمل المنظمة؟، والثاني: ماذا ينبغي على المنظمة أن تعمل؟ (الحسيني، 2006).

كذلك يعرف الاختيار الاستراتيجي بأنه عملية للاختيار من بين البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل (SWOT)، أي أن الاختيار الاستراتيجي قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة ، إذ يتأثر هذا القرار بمستوى طموح صانع القرارات والأهداف السابقة للأداء، كما ويمكن للبدائل المختار تحقيق إنجازات على المستوى الوظيفي، ومستوى النشاط، والمستوى الاستراتيجي للشركة (السالم، 2005).

وبصرف النظر عن الاتجاه المتبع في تعريف الاختيار الاستراتيجي، فإن عملية اتخاذه تمر بمراحل عدة أهمها (السالم، 2005):

- مرحلة توليد البدائل: إذا لا بد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف ، وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق، وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية .
- مرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية: وتتم هذه العملية بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة، ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها ، إذ تختلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى، رغم شموليتها للمعايير الكمية مثل : صافي الربح، والحصة السوقية، والعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، ومعدل دوران

العمل، والمعايير غير الكمية مثل: مدى مقابلة الاستراتيجية للأهداف، وتحقيق المرونة والتكيف، وتلاؤم الاستراتيجية مع البيئة، وتناسبها مع رسالة المنظمة وأهدافها، وإمكانية تطبيقها.

- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: وتبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل (أو البدائل) الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، إذ يتم ترجيح البديل المناسب بعد اجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى .

## 2.4.2 العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي والعلاقة بينها

بعد أن تتم عملية تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال أدوات التحليل المختلفة، وبعد تعرف قيمة كل بديل، يتم إجراء تصفية نهائية للبدائل الاستراتيجية، بهدف الوصول إلى التوليفة المثالية للاستراتيجيات المختارة، ولتحقيق ذلك يجب أن تعرف الشركة مدى تقبلها لهذه التوليفة المثالية مسبقاً، ويتم ذلك من منظورين عملي وآخر تطبيقي، إذ تجدر الإشارة إلى وجود عدة معايير تمكن الشركة من تحقيق ذلك الأمر هي (السالم، 2005):

- شدة تمسك الإدارة بالاستراتيجيات السابقة؛ إذ عادة ما تكون البدائل الاستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة في الوقت الحاضر، أو التي استخدمت في الماضي القريب.
- اتجاهات الإدارة نحو الخطر؛ أي مقدار الخطر الذي تشعر الشركة بالارتياح للتعامل معه، فمن المعروف أن اتجاهات الإدارة نحو الخطر تختلف من الشعور بالارتياح إلى عدم الارتياح والتحاشي، وربما تتجنب الاستراتيجيات ذات المخاطر العالية وبالتالي يكون اختيارهم محصوراً في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أية تغيرات تحدث في البيئة، فتوجيه أموال الشركة للاستثمار في المجالات التي تدر عائداً معقولاً ومضموناً إلى حد كبير، أما المديرون الذين يرتاحون للخطر ويرون أنه ضروري لنجاح المنظمة فسوف يؤكدون على أهمية اختيار استراتيجيات ذات مخاطر عالية، وبالتالي يكون اختيارهم محصوراً في استراتيجيات النمو والتوسع؛ (الأخذ بالاستراتيجيات الجديدة)، وبالتالي توجيه أموال الشركة للاستثمار في المجالات التي تدر عائداً عالياً، ويوضح الجدول رقم "1.2" خصائص المنظمات التي تتجنب المخاطر وتلك التي تتقبلها، والاختيار الاستراتيجي.

## جدول 1.2-أ: خصائص المنظمات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر والاختيار الاستراتيجي

الاعتبارات الاستراتيجية	المنظمات التي تتجنب المخاطر	المنظمات التي تتقبل المخاطر
النظرة الى المخاطر	غير مرغوبة	ضرورية
طبيعة وخصائص البيئة	مستقرة نسبياً	متغيرة باستمرار
الاتجاهات التنافسية	دفاعية	هجومية
الاتجاه نحو الابتكار	غير ضروري ومضیعة للأموال	ضروري للاستمرار والنمو
نطاق البدائل الاستراتيجية التي تؤخذ في الاعتبار	ضيق، وخاصة تلك البدائل التي تكون مماثلة للاستراتيجيات السابقة	متسع، ويمكن التفكير في أي بديل ممكن تحقيقه
الاختيار الاستراتيجي المحتمل	إبقاء الوضع على ما هو عليه، والتشذيب، رفض المشروعات ذات المخاطر العالية	النمو والتوسع، وتفضيل المشروعات ذات المخاطر العالية

(3) التوقيت الملائم للتصرف؛ إذ يؤثر الوقت على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة، ولعل أهم جوانب الوقت ذات الأهمية هي مقابلة الموعد النهائي للقرار ، وكذلك الأوقات التي سوف تحتاج فيها المنظمة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً، ومتى سيكون السوق مستعداً لاستقبال نتائج الاستراتيجية الجديدة.

(4) الموارد المتاحة للمنظمة؛ أي توافر الموارد المناسبة للمنظمة التي تمكنها من تطبيق الاستراتيجية الملائمة لها، حيث تعمل على وضع حدود وضوابط على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به، كما تشكل مصدراً من مصادر القوة التي تتمتع بها المنظمة.

(5) الصراع السياسي في المنظمة؛ أي أن علاقات القوة والنفوذ في التنظيم لها أثرها على إقرار استراتيجية معينة دون أخرى، فإذا اقترح المدير الأعلى في الشركة استراتيجية معينة فإنها تحظى غالباً بالقبول من قبل الأغلبية، وإذا اقترحها ند معين عارضها نده الآخر، وتدخل هذه الأمور ضمن ما يسمى بالسلوك السياسي الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من المنظمة.

(6) الحصة السوقية للمنظمة؛ أي إذا كانت المنظمة تتمتع بحصة كبيرة في السوق تجعلها ذلك تستخدم استراتيجيات تختلف عن تلك المنظمات التي لها حصة محدودة فيه، كما أن المنظمات التي تتمتع بمنتج قوي تستخدم استراتيجيات مختلفة عن استراتيجيات المنظمات ذات المنتج الضعيف. أما من حيث علاقة العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي بعضها ببعض فيمكن الإشارة إلى أنها عملية معقدة من التداخل والتشابك التي يتم إحداث التأثيرات من خلالها على عملية الاختيار، ولعل من أهم هذه المؤثرات المتداخلة الفروق الفردية لصانع القرار، وعوامل الموقف، ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية على تفسير صانع القرار للمعلومات، كما يتأثر تحديد المشكلة

أو (الهدف) والتحليل وتوليد البدائل وتقويم تلك البدائل والاختيار بعوامل أخرى من بينها تفسير صانع القرار للمعلومات، كما تؤثر عمليات التبسيط الفكري على تحديد المشكلة والتحليل وتوليد البدائل والتقويم والاختيار، كما يؤثر النجاح في تحديد المشكلة على عمق التحليل وتوليد البدائل ، وهذا بدوره يؤثر في عملية التقويم للبدائل والاختيار من بينها، وتؤثر عملية التقويم على القرار الاستراتيجي المتخذ (الخيار الاستراتيجي) أيضاً، كما يؤثر الخيار الاستراتيجي في الموقف (نتائج الأداء) ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية (الحسيني، 2006).

#### 4.4.2 أهم طرق واتجاهات اتخاذ الخيار الاستراتيجي

لقد مرت عملية وضع وصياغة نموذج لعملية اختيار القرار الاستراتيجي بعدة محاولات، إذ كان من بين أكثرها شهرة (الحسيني، 2006):  
 أولاً: اتجاه عوامل الاختيار الاستراتيجي: إذ إن فكرة هذا الاتجاه تتمثل في وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اختيار القرار الاستراتيجي ، ومن أشهر نماذج هذا الاتجاه نموذج (Elbing) الذي يتبنى سبعة عناصر متفاعلة تفضي إلى اتخاذ القرار هي : المعرفة الأساسية المتجمعة لدى الفرد والتي تخلق لديه نموذجاً عبر العالم المحيط به، وعمليات اتخاذ القرار التي تتم عادة بصورة محسوبة أو تلقائية ، أو بصورة فردية أو جماعية، وافتراضات علاقات السبب والنتيجة، والحاجات البشرية المتعلقة بإشباع حاجات الفرد الأساسية والاجتماعية، والخبرات السابقة المتعلقة بتعليم الفرد وقدراته، وتوقعات الفرد وفقاً لخبراته السابقة، والبيئة الثقافية للفرد التي تؤثر في قيمه واختياراته. كذلك من أشهر النماذج في هذا الاتجاه نموذج كون وآخرين (Cohen et al) يحدد العلاقات بين العوامل المحددة للاختيارات فردياً وجماعياً، ويوضح العلاقات بين التنظيم وخصائص المديرين والبيئة، ونموذج طبيعة الاختيار الاستراتيجي الذي يوضح طبيعة عملية الاختيار الاستراتيجي اعتماداً على فهم علاقات السبب والنتيجة، ودرجة ومدى تفضيل النتائج الممكنة، ويوضح الجدول (2.2) هذا النموذج:  
 جدول 2.2: طبيعة الاختيار الاستراتيجي

مدى تفضيل النتائج الممكنة		الاعتقاد في فهم السبب والنتيجة
غير مؤكد	مؤكد	
اختيار قائم على الحل الوسط	اختيار قائم على النماذج الرياضية	مؤكد
اختيار قائم على الإبداع	اختيار قائم على التقدير	غير مؤكد

ثانياً: اتجاه تفسير المعلومات واستخدامها: وهنا يقوم المديرون بتفسير البيانات والمعلومات الواردة اليهم، ذلك حسب خلفيتهم الاجتماعية، وطبيعة أفكارهم، وشخصياتهم، وعوامل الموقف والمشكلة، إذ يركز هذا الاتجاه على عدة عناصر مثل كمية المعلومات المستخدمة في صناعة القرار، ونقاط التوجه والتركيز، والأهداف المستهدفة من قبل المدير متخذ القرار، ومقدار الجهد المبذول من قبل صانع القرار لتتقيد المعلومات وفلترتها.

## 5.2 أدوات التحليل الاستراتيجي

يشكل التحليل الاستراتيجي أهم متغيرات نموذج تكوين الاستراتيجية، فهو إجراء يعبر عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوتها واقتدارها وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية، وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وعليه يكون هذا الإجراء استجابة لرسالة المنظمة وتوجهها لوضع أهدافها واستراتيجيتها، وحددت مجالات التحليل الاستراتيجي بمستويين؛ الأول يتناول البيئة الخارجية، في حين يتناول الثاني البيئة الداخلية، ولتحقيق عملية التحليل فقد اتجه بفكر الباحثين في علم الإدارة الاستراتيجية إلى تطوير أدوات يمكن من خلالها إجراء عملية التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر هذه الأدوات ( اللبداوي، والمشهداني، 2009):

أولاً: على مستوى تحليل البيئة الداخلية: يعد نموذج زاكون (Zakon) أحد هذه النماذج ويعرف بتحليل سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية، ويعتمد في مفهومه على مجموعة مترابطة من وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها، أو خدماتها، كذلك يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (Porter) أيضاً تكتيكاً يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، وهناك نموذج آخر يعرف باسم تحليل الموارد الوظيفية والتدقيق الاستراتيجي، ويستخدم في تحليل البيئة الداخلية كذلك.

ثالثاً: على مستوى تحليل البيئة الخارجية: يعد نموذج بست (Pest) أحد الأدوات الأساسية لتحليل هذه البيئة، حيث يشمل تحليل مختبرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات القانونية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية، وكذلك اختيار العوامل الاستراتيجية التي تمثل الفرص والتهديدات للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات، ويعد نموذج بورتر (Porter) أيضاً أحد هذه الأدوات ويختص بتحليل الصناعة؛ أي أنه يعتمد على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في مجال نشاط معين والمتمثلة بالمنافسين في الصناعة، والمنافسين الجدد، والمنافسين المحتملين، ومنتجات السلع البديلة، وقوة المجهزين، وقوة المشترين، وباقي اصحاب المصالح، وكل ذلك بهدف الوقوف على الهيكل العام للصناعة.

ثالثاً: على مستوى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية (البيئة الكلية): يعد نموذج التحليل المعروف بنموذج (SWOT) من أهم الأدوات المفيدة في تحليل البيئة الكلية على أساس الموازنة بين عناصر القوة وعناصر الضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، إذ إن هذه الأداة أو النموذج يوضح العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في نفس الوقت. كذلك فقد ورد في الإطار النظري عدة استراتيجيات يمكن اتباعها من قبل المنظمات اعتماداً على التحليل البيئي الداخلي والخارجي منها على سبيل المثال لا الحصر (جامعة القدس المفتوحة، الإدارة الاستراتيجية، 2005):

أ) استراتيجيات الاستقرار: تستند إلى فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الاستراتيجية الحالية، وتناسب مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تتنا فسية مستقرة ، وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته، وتشمل عدة بدائل استراتيجية فرعية هي: استراتيجية عدم إجراء أي تغيير، واستراتيجية الربح، واستراتيجية التوقف المؤقت، واستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام.

ب) استراتيجيات النمو: وهنا تنبؤ الحاجة الماسة للتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وهي من أكثر البدائل الاستراتيجية شعبية؛ لأن النمو يرتبط دائماً بالنجاح والسمعة الطيبة ، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التقلب ، وتشمل عدة بدائل استراتيجية فرعية منها: استراتيجية التركيز في صناعة واحدة، واستراتيجية التوسع.

ج) استراتيجيات الانكماش: ويشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل الاستراتيجية شعبية ، لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها، ومن الاستراتيجيات الفرعية لها: استراتيجية الانقراض، واستراتيجية البيع الجزئي.

د) استراتيجية التنافس: تركز هذه الاستراتيجية - الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال - على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك باستخدام أكثر الوسائل كفاءة وفاعلية في عملية التنافس مع المتغيرات المضادة.

هـ) استراتيجية الاستقطاب: تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة باستيعاب المتغيرات الخارجية ، من خلال إيجاد قواسم مشتركة، وخلق منافع متبادلة معها.

و) استراتيجية قيادة التكلفة: وتتضمن هذه الاستراتيجية تخفيض كلفة الانتاج، حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات المتواضعة من حيث الجودة بسعر يقل عن سعر المنتجات المنافسة في أسواق المؤسسة، وتلجأ المؤسسة هنا إلى أحكام رقابة مشددة على كلفة النشاطات الإدارية، ويخصص الحد الأدنى من المواد للبحث والتطوير والدعاية والإعلان والنشاطات الأخرى.

ز) استراتيجية التمايز: تتطلب هذه الاستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل من حيث الجودة بلا منازع في السوق، ومن الممكن ان يكون الأفضل بصفة ما، أو مجموعة من الصفات، وتعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المدرة للربح.

ح) استراتيجية التركيز: تتضمن هذه الاستراتيجية قيام وحدة العمل الاستراتيجية في المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين، أو على خط إنتاجي معين، أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته، ويكمن المبرر الرئيس لاتباع هذه الاستراتيجية بالقدرة المتوقعة للوحدة على خدمة هذا القطاع الصغير في عمل المؤسسة، بدلاً من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة.

## 1.5.2 أداة التحليل (SWOT)

كما ذكر سابقاً فإن أداة التحليل المعروفة باسم (SWOT) تعد من أفضل الأدوات لتحليل البيئة في بعديها الداخلي والخارجي، حيث إنها تعتمد في عملية التحليل على تحديد وتشخيص الفرص والمخاطر، إذ تمكن المؤسسة من اتباع أربع استراتيجيات أساسية، هي (الحمصي، 2005):

أولاً: الاستراتيجية الهجومية: وعادة ما تعتمد المنظمات هذه الاستراتيجية عندما تكون في أفضل حالاتها، لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة، والتهاح لها من فرص في السوق واستثمارها، فمكامن قوة هذه الاستراتيجية أكبر من نقاط ضعفها.

ثانياً: الاستراتيجية العلاجية: وتمثل هذه الاستراتيجية انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة أمامها في السوق، التي تعكس حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة، ورغم ذلك فهي تتصف بضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.

ثالثاً: الاستراتيجية الدفاعية: وعادة ما تعتمد هذه الاستراتيجية في حالة أن المنظمة تواجه متغيرات وتحديات خارجية لا يمكن السيطرة عليها، فتعمل المنظمة على التكيف معها قدر المستطاع، من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات لفترة محدودة.

رابعاً: الاستراتيجية الانسحابية: وتمثل هذه الاستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة ، لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعترئها ، وما تواجهه من تهديدات في البيئة ، بسبب عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة ، فتعتمد الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين، أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج، لذلك يمكن تسميتها في بعض الأحيان بلستراتيجية الانكماش.

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص أبعاد التحليل البيئي بحسب أداة SWOT ، أو ما يعرف بمصفوفة سوات، كما في جدول رقم ( 3.2 ) التالي:

جدول 3.2: جدول يبين العوامل الحرجة التي تحكم الخيار الاستراتيجي للمنظمة بحسب مصفوفة (SWOT)

		تقويم البيئة	
		الداخلية	الخارجية
نقاط الضعف	نقاط القوة		
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	الفرص	
الفرض الثاني	الفرض الأول		
استراتيجية انسحاب	استراتيجية دفاعية	التهديدات	
الفرض الرابع	الفرض الثالث		

مما تقدم يتضح بأن نقاط القوة التي تتصف بها المنظمة وبيئتها - الداخلية والخارجية- مقابل نقاط الضعف فيها، إضافة إلى الفرص المتاحة أمامها مقابل التهديدات والمخاطر التي تواجهها، جميعها تشكل محددات رئيسة للخيارات والبدائل للاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها المنظمة، أي أن تبني أية استراتيجية يحتم على متخذها إجراء عملية تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الحرجة التي أشارت إليها أداة (SWOT) السابق ذكرها، وتأسيساً على ما تضمنته أداة سوات فقد ورد في الدجني (2011) إطار للتحليل الاستراتيجي في الجامعات ذلك في ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفي ضوء الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها والجدول "4.2" يوضح ذلك.

جدول 4.2 (أ): التحليل الاستراتيجي للجامعات بحسب مصفوفة (SWOT)

الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضغط)
<p>العوامل السياسية</p> <p>قوانين التوظيف ، واستقرار الحكومة ، واتجاهات النظام الحاكم ، والأطراف الأخرى على الساحة السياسية، وأصحاب المصالح، وعلاقة الدولة مع العالم الخارجي، والظرف التاريخي.</p>	<p>العوامل الإدارية:</p> <p>المسؤولية الاجتماعية، واستخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، وتقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها ، وسرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، ومرونة الهيكل التنظيمي للجامعة ، وكفاءة نظام الاتصالات ، وسرعة تداول المعلومة في الجامعة ، والقدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، والقدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، والقدرة على التعامل مع آثار التضخم، والمرونة في التعامل مع المتغيرات</p>
<p>العوامل الاقتصادية:</p> <p>اتجاهات إجمالي الناتج القومي ، ومعدلات الفائدة، وعرض النقد، ومعدلات التضخم، ومعدلات البطالة، ومراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، ورفع وتخفيض قيمة العملة ، وتوافر الطاقة وتكلفتها، و دخل الفرد ، والمنافسة، والموردون، والخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكلليات المجتمع.</p>	<p>العوامل المالية:</p> <p>مصادر جلب المال ، واستخدامات رأس المال، والعائدات من الاستثمارات، ودرجة السيولة ، ودرجة الاستقرار المالي ، والقدرة على المحافظة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي، والقدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد ، والقدرة على سداد الالزامات قصيرة الأجل، والقدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>
<p>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</p> <p>التغير في نمط الحياة ، والتوجهات المهنية، ونشاط المستهلكين، ومعدل تكوين الأ أسرة، وتوزيع السن للسكان، والتحول الإقليمي في السكان ، وتوقعات الحياة ومعدلات نمو السكان ، معدلات المواليد ، وانظمة القيم ، والمستويات التعليمية والثقافية ، والموروثات الحضارية.</p>	<p>العوامل البشرية:</p> <p>الخبرات والتأهيل التربوي ، والقدرات والاتجاهات، والدافعية والحماس، والإمكانات، ومستوى التأهيل ، وإمكانية إعادة التأهيل.</p>

## جدول 4.2 (ب): التحليل الاستراتيجي للجامعات بحسب مصفوفة (SWOT)

الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضغط)
العوامل التكنولوجية: مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير ، ومجموع إرفاق التعليم على البحث والتطوير ، وتركيز الجهود التكنولوجية ، وتحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال الممكنة.	العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية): المهارات الفنية والتكنولوجية ، واستخدام الموارد ، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية ، والقدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات ، وكفاءة المخرجات ، وهندسة العمليات ، واقتصاديات التعليم ، وحدثة الأجهزة والمعدات، واستخدام الحاسب الآلي، وفعالية برامج التدريب ، والقدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.

## 6.2 الدراسات السابقة

تتنوع الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، والخيارات الاستراتيجية وتبنيها، ولكن وبحسب علم الباحثة فإن هناك قلة في عدد الدراسات التي تناولت جزئية التخطيط الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية في ضوء التحليل البيئي وخصوصاً على مستوى التعليم العالي ومؤسساته بما فيها الجامعات، ومن خلال سعي الباحثة لمراجعة هذه الدراسات تمكنت من الحصول على بعضها، حيث سيتم عرضها في قسمين؛ يتناول الأول الدراسات ذات العلاقة التي تم إجراؤها على مؤسسات ومنظمات إدارية واقتصادية إنتاجية، في حين يعرض القسم الثاني الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في جامعات أو مؤسسات تعليمية مختلفة.

### القسم الأول: دراسات أجريت على مؤسسات ومنظمات إدارية واقتصادية إنتاجية

قام إسماعيل (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على خصائص نظم المعلومات، وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (67) استبانة كعينة للدراسة على موظفين في الإدارتين العليا والوسطى من البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف العاملة في قطاع غزة تُطبق نظم وتكنولوجيا المعلومات في جميع الودع والاقسام، وتحرص على الاستفادة القصوى من استخدامها، والاستفادة من المهارات والخبرات

المتوافرة لديها، واستثمار الكوادر البشرية ومصارفهم في مجال التنمية لتصل إلى درجة التعايش والتواصل مع العالم الخارجي، ومواكبة التطورات اللاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المقدمة، وتبين أن نظم المعلومات المستخدمة تعمل على كفاءة التنسيق بين الفروع وزيادة الإيرادات، كما تخفض تكلفة الخدمة المصرفية، وتبين أن لنظم المعلومات دوراً كبيراً وهاماً في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المصارف، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية مناسبة لنظم المعلومات في إطار الاستراتيجية العامة للمصرف ومتابعة تنفيذها.

أما عبيد (2010) فسعى في دراسته إلى التعرف على مدى إدراك مدراء شركات الصناعات الدوائية في محافظة صنعاء لأهمية التحليل البيئي كمدخل استراتيجي، ومدى تأثير التحليل البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركات، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي على عينة بلغ حجمها (70) مديراً، تبين وجود تأثير دال إحصائياً للتحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكذلك فإن التحليل البيئي يفسر ما نسبته (73%) من التغيرات في الأهداف الاستراتيجية مجتمعة، حيث تقوم هذه الشركات بالتحليل الشامل لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.

في حين قام اللبداوي، والمشهداني (2009) بدراسة تهدف إلى بيان أثر دراسة البيئة الداخلية والخارجية على اتخاذ القرارات الاستثمارية - وذلك كدراسة حالة على إحدى الشركات الصناعية في بغداد-، وبيان تأثير الأزمات على القرارات الاستثمارية، وكيفية مواجهة الشركة للأزمات عند اتخاذ القرارات الاستثمارية، وأظهرت الدراسة الاكتفاء من قبل الشركة ببعض الطرق التقليدية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ويظهر ذلك واضحاً من خلال الاعتماد على طريقة فترة الاسترداد وتقييم البدائل، ولم تأخذ الشركة بعين الاعتبار تغيير القيمة الزمنية للنقود، وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار الأبعاد الاجتماعية من الأبعاد المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستثمارية، وضرورة الاستعانة بنظم وأساليب أخرى فضلاً عن النظام المحاسبي لدعم عملية اتخاذ القرار مثل الاستفادة من التحليلات الإحصائية لمعالجة المخاطرة وعدم التأكد.

كما قام الروسان (2006) بدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في الأردن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي على عينة من مديري الفروع في القطاع المصرفي الأردني في عمان وإربد والزرقاء، أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي، وكذلك التحليل البيئي الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية (وقت، وسرعة، ونوعية، ومرونة)، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالعمل على بناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف لديها.

كذلك قام العلوي (2006) بدراسة تهدف إلى معرفة أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي على مجموعة من موظفي الشركات الصناعية في محافظة عدن في اليمن، إذ تم جمع البيانات من خلال المسح المكتبي، وشبكة الانترنت، والاستطلاع الأولي لحقل الشركات الصناعية، والمقابلة، والاستبانة، وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن للتحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي أثراً واضحاً في كل من استراتيجية النمو والتوسع والاستقرار، ولم يكن له تأثير في استراتيجية التراجع، وتبين أن المديرين في الإدارات العليا للشركات الصناعية يولون اهتماماً كبيراً بمتغيرات استراتيجية الاستقرار، واهتماماً نسبياً ببعض متغيرات استراتيجية النمو، ولديهم قلة اهتمام بمتغيرات استراتيجية التراجع.

وفي نفس السياق أجرى الحمصي (2005) دراسة تهدف إلى معرفة أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة على عينة من الشركات الاستثمارية في الجمهورية العربية السورية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان الباحث بمجموعة من الدارسات الميدانية والمقابلات، للحصول على المعلومات من مصادرها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتحليل الاستراتيجي ومتغيراته الرئيسة والثانوية وصياغة الرؤية المستقبلية عبر المتغير الأساسي المتمثل بالبيئة الداخلية والخارجية.

في حين ذهب الأشقر (2006) إلى استطلاع واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون. اتبع الباحث المنهج الوصفي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، كان من أهم النتائج أن ما نسبته (66.7%) من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، كما أظهرت الدراسة ان المديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، وعمره، ومؤهله العلمي، وسنوات الخبرة)، وكذلك الخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، وعدد العاملين الدائمين)، تبين وجود فروق تعزى للمتغير التنظيمي المتمثل بعمر المؤسسة، وعدم وجود فروق تتعلق بالمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية، والخصائص التنظيمية، بينما توجد فروق تعزى للمتغير الشخصي، والمؤهل العلمي للمدير.

## القسم الثاني: دراسات أجريت على مؤسسات التعليم العالي

أجرى حنا (2012) دراسة بهدف حصر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، وأهمية توفرها وفحص إمكانية تطبيقها في الكلية، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينتها على (132) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، طلب منهم الإجابة على استبانة أعدها الباحث لهذا الغرض، احتوت (72) مطلباً وزعت على أربعة مجالات هي: متطلبات عامة للإدارة الاستراتيجية، ومتطلبات صياغتها، ومتطلبات تطبيقها، ومتطلبات تقويمها، بينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ، ووجود فروق دالة في هذه المتطلبات تبعاً لمتغيرات: نوع العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وكشفت إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق دالة في إمكانية التطبيق تبعاً لمتغيري نوع العمل، وسنوات الخبرة فقط، كما تبين وجود فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية تطبيقها، وأوصت الدراسة بضرورة تبني كلية التربية بجامعة دمشق للإدارة الاستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

أما الدجني (2011) فقد قام بدراسة استهدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية، وجودة الأداء المؤسسي لها، واستكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، وصولاً إلى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج البنائي التطويري، وشملت (130) من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك جودة في التخطيط بنسبة كبيرة جداً في الجامعتين، وتوافر جودة التخطيط في بعد التحليل البيئي الخارجي والداخلي بنسبة كبيرة جداً، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي بين الجامعتين تعزى لمتغير الجامعة، وأوصت الدراسة بوضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة أو تحديثها، كما أوصت بأن على الجامعة أن تراعي المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة عند التخطيط والمتمثلة بالعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم منطلقاً ومظلة لهذه المحاور.

في حين سعت دراسة وهبي (2008) لاستكشاف واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، في ضوء متغيرات: سنوات الخدمة، والدرجة العلمية، والتخصص، والاختلاف المؤسسي، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (88) رئيساً من رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وكان

من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) قد حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في هذه الجامعات، بنسبة تراوحت بين (70-71.9%)، بينما جاء شق التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة، بما نسبته (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط وبنسبة (70%)، وظهر أن اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كانت بدرجة فوق المتوسط، بنسبة (77.6%)، في حين لم يكن الاهتمام بالثقافة التنظيمية، والنظم والأنماط الإدارية بالدرجة المقبولة، وكان اهتمام الإدارة الجامعية بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي بدرجة تفوق المتوسط، لكنه لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع، وقيمه، وقوانينه، وتشريعاته، ومواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي لمعالجة قضاياهم ومشكلاتهم، ولمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، وتعزيز اتجاهات العاملين في كل جامعة من نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق من مفاهيمهم الإيجابية نحوها.

وذهب اللوح (2007) لحصر معايير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع البالغ عددهم (241) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات في قطاع غزة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن ما نسبته (67.78%) من أفراد المجتمع قد أجمعوا على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة غير متوفرة خصوصاً في جوانب كفاءة نظم المعلومات الإدارية؛ أي كفاءة الهيكل التنظيمي، ودرجة توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته، والسيطرة على ضغوط العمل اليومية، وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية؛ أي كفاءة الجهاز الإداري، وتوفير الموارد والإمكانات المالية المناسبة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث فيما يتعلق بمعايير تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر.

وفي العام (2007) كان الدجني قد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل المحتوى، وقد تشكلت عينة الدراسة من إداريي الجامعة مضافاً إليهم فريق التخطيط والجودة فيها ليصل عددها إلى (117) عضواً، وقد كان من أهم النتائج وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة وبنسبة (79.9%)، وأن ما نسبته (75.8%) من مجتمع الدراسة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي،

ويعتبرونها مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وإدارتها، وتبين مراعاة معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة عند صياغة مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.4%)، في حين تبين وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة فكان هناك عمومية في الرؤيا ، وضعف استشرافها للمستقبل ، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وبينت الدراسة عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة البنية التحتية ، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة نسب قبول الطلبة بما يتناسب وأعداد المدرسين، والإمكانيات المادية، والمرافق المطلوبة، وضرورة تطوير الأنظمة الجامعية المتعلقة بالسياسات الجامعية مثل نظام الموظفين بما فيه الوصف الوظيفي، ونظام الحوافز ، والتأكد من ترابط هذه الأنظمة بحيث تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والإلتقان وتجويد النوعية في الأداء الداخلي للجامعة.

كما أجرى ويجن (Wagen, 2006) دراسة بهدف معرفة العوامل المؤثرة على درجة فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي في ثلاث كليات من كليات وسط الولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في تلك الكليات، ومدى حاجة المؤسسات إلى توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء فيها، وكشفت نتائج الدراسة عن أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في تحسين الأداء المؤسسي، وبينت وجود حاجة ماسة لتوظيف التخطيط الاستراتيجي لضمان تحسن الأداء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذه الكليات.

في حين أجرى ويلكنس (Wilkins, 2006) دراسة بهدف معرفة درجة التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي، ودرجة إدراك المشتركين في التخطيط لأهداف ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحسينه في النظم التربوية -دراسة حالة-، وبينت نتائج الدراسة أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيه، وعبر المشتركون في الدراسة عن استيائهم من متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي، مع وجود حاجة إلى سياسة واضحة تمكن النظم التربوية من التعامل بشكل فعال مع أصحاب المصالح، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقضايا البيئية المحيطة، وتبني أنظمة معلوماتية لتدفق البيانات لمساعدة القيادات التربوية في دفع عملية التخطيط الاستراتيجي نحو النجاح (حنا، 2012).

أما المبعوث (2003) فقد قام بدراسة تهدف إلى وضع تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، من خلال توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي، موظفاً منهج تحليل المحتوى كأداة للدراسة، وخلصت إلى الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي يفرضه عصر المعلومات، وضرورة تبني التخطيط

الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات و تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي فيه (الدجني، 2011).

كما قام حسين (2002) كذلك بمحاولة وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت دراسته إلى ضرورة إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري كمدخل للتخطيط الاستراتيجي، وضرورة تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي، والتعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها، وضرورة المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط منذ تحديد رسالة المؤسسة والبناء النظري لها وصولاً إلى مراحل التنفيذ.

## 2.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات التي تم عرضها سابقاً مواضيع ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية من عدة نواح وعلى مؤسسات ذات طبيعة اقتصادية وتعليمية وغير ما يؤشر إلى أن هذا الموضوع موضوع حيوي ويحظى باهتمام الباحثين والأكاديميين لدوره الفاعل في نجاح المؤسسة من عدنه ومن الملاحظ أيضاً أن الدراسات التي تم عرضها في القسم الأول قد تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره ودرجة إدراك الموظفين والقائمين على هذه المؤسسات لأهميته مثل دراسة الأشقر (2006)، ودراسة الروس (2006)، ودراسة عبيد (2010)، وتلاحظ الباحثة أيضاً أن غالبية هذه الدراسات قد سعت إلى تبيان دور التحليل البيئي في اتخاذ القرارات، والخيارات والبدائل الاستراتيجية، مما يعكس أهمية التحليل البيئي باعتبارها عملية أساسية ومنطلقاً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن هذه الدراسات ، دراسة اللب داوي والمشهد (2009) التي أجريت بهدف بيان أثر دراسة البيئة الداخلية والخارجية على اتخاذ القرارات الاستثمارية، ودراسة الروسان (2006) بهدف معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي والميزة التنافسية، ودراستي كل من العلوي (2006)، والحمصي (2005) اللتين هدفنا إلى معرفة أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام.

أما بخصوص القسم الثاني من الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؛ لاحظت الباحثة أن غالبية هذه الدراسات قد تناولت أموراً عامة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، ولم تبحث في أمور وجوانب تفصيلية تتعلق بالعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات والخيارات الاستراتيجية مثلها مثل الدراسات التي أجريت على مؤسسات استثمارية، باستثناء دراسة واحدة هي دراسة ويلكنس (Wilkins, 2006) التي كانت بهدف معرفة درجة التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي، حيث سعت غالبية هذه الدراسات - التي أجريت على مؤسسات تعليمية-

إلى البحث في أمور مثل استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات مثل دراسة الدجني (2011)، ودراسة وهبي (2008)، ودراسة الدجني (2007)، والسعي لحصر معوقاته وإبراز عوامل تنميته مثل دراسة حنا (2012)، ودراسة اللوح (2007)، ودراسة ويجن (Wagen, 2006)، في حين ذهبت بعض هذه الدراسات إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات مثل دراسة المبعوث (2003) ، ودراسة حسين (2002).

مما سبق تلاحظ قلة الدراسات التي بحثت في دور التحليل البيئي بشكل خاص في اتخاذ القرارات والخيارات الاستراتيجية لموضوع الدراسة الحالية؛ الأمر الذي يميزها عن سابقتها، إضافة إلى أن الدراسات الفلسطينية قد تم إجراء معظمها على جامعات تقع في قطاع غزة، في حين تتناول هذه الدراسة جامعات تقع في محافظات شمال الضفة الغربية وتأتي مكتملة لئلا تك الجهود، واستفادت الباحثة من هذه الدراسات في معرفة المنهج المتبع، وطرق المعاينة وجمع البيانات، والتعرف إلى بعض المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسيتم الاستفادة أيضا من خلال مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسات.

## الفصل الثالث

### منهج واجراءات الدراسة

#### 1.3 تمهيد

يستعرض هذا الفصل المنهج العلمي الذي اتبعته الدراسة، إضافة إلى توضيح أدواتها، ومجتمعها وخصائص عينتها، والطريقة التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة، وثباتها، والمحددات لهذه الدراسة، وكذلك توضيحاً لأهم الاجراءات والاختبارات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات وصولاً إلى نتائجها.

#### 2.3 منهج الدراسة

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة وذلك من خلال جمع البيانات عن الظاهرة، وتحليلها، وربطها بالنتائج السابقة والإطار النظري.

#### 2.3 أدوات الدراسة

يهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة فقد صممت الباحثة أداة للدراسة تمثلت بالاستبانة، وذلك بالرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على ما كتب عن ال تخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي ودوره فيه، وكذلك الاطلاع على عدد من الأدوات السابقة التي بحثت

في مواضيع شبيهة بموضوع الدراسة الحالية، بعد ذلك بنيت أداة الدراسة وهي الاستبانة في صورتها الأولية، حيث ضمت (74) فقرة.

### 3.3 صدق الأداة

لقد تمت مراجعة الاستبانة وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين (ملحق : 2.3)، من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة لضمان تحقيقها للهدف الموضوعية من أجله ، وقياسها للظاهرة التي وضعت لقياسها، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف عدة فقرات، وإضافة أخرى لتصبح الاستبانة بعد عملية التحكيم تضم (72) فقرة.

### 4.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة؛ وزعت على عينة ثبات بلغ حجمها (19) موظفاً وموظفة من موظفي الجامعات شمال الضفة الغربية من خارج عينة الدراسة، وحسب معامل الثبات للأداة بحسب معادلة (كرونباخ-ألفا) لإجابات أفراد العينة، وبناء على نتائج الثبات حذفنا (4) فقرات لم يتجاوز معامل ارتباط كل منهما مع الدرجة الكلية (0.2)، وعليه بلغت قيمة الثبات للأداة الكلية (0.97)، وأستقرت الأداة على (68) فقرة، حيث تكونت الأداة بصورتها النهائية (انظر ملحق رقم "1" من أربعة أقسام هي: الأول ويضم أربع فقرات تتناول البيانات الديمغرافية العامة عن المبحوثين من حيث متغير الجامعة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الإداري، والثاني يتكون من ثمان وستين فقرة موزعة على ثلاثة محاور ذات علاقة بموضوع التحليل البيئي ويشمل البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية التشغيلية، والبيئة الداخلية ، والقسم الثالث : جدول بالاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة، والقسم الرابع يتكون من سؤالين مفتوحين عن أهم المعوقات التي تواجه الجامعات في مجال التحليل البيئي، والحلول الممكنة للحد من تلك المعوقات ، وتم اعتماد سلم إجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت، وهذه الدرجات كالاتي: أتفق بدرجة كبيرة جداً، أتفق بدرجة كبيرة، أتفق بدرجة متوسطة، أتفق بدرجة صغيرة، أتفق بدرجة صغيرة جداً، وفيما يلي جدول يوضح ذلك:

### جدول 1.3: توزيع فقرات الإستبانة على محاورها

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
القسم الأول		
1	أسئلة حول البيانات الديمغرافية	5
القسم الثاني		
الرقم	المجال	الفقرات
1	البيئة الخارجية العامة	1-16
2	البيئة الخارجية التشغيلية	17-27
3	البيئة الداخلية	28-68
القسم الثالث		
4	الاستراتيجيات الممكن اتباعها	1-8
القسم الرابع		
5	معيقات التحليل البيئي	سؤال مفتوح
6	حلول للحد من معيقات التحليل البيئي	سؤال مفتوح

إضافة إلى أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة بالاستبانة السابقة، فقد اتجهت الباحثة إلى إجراء عدة مقابلات شخصية مع أشخاص ذوي علاقة بالموضوع ممن يعملون في الجامعات التي تم إجراء الدراسة عليها، وذلك للاستئناس بأرائهم خلال عملية عرض النتائج ومناقشتها، إذ تناولت المقابلات مواضيع تتعلق بإجراءات التحليل البيئي التي تتبعها كل جامعة، وآلية العمل بهذا التحليل، وكيفية وضع الخطط الاستراتيجية في الجامعة، وأهم المعوقات التي تواجه القائمين عليها عند قيامهم بعملية التحليل البيئي، ورؤيتهم للحلول التي من الممكن أن تسهم في تيسير عملية التحليل البيئي .

### 5.3 المعالجات الإحصائية للبيانات ومفتاح تصحيحها

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قامت الباحثة بتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، وعولجت باستخدام برمجية الـ (SPSS)، حيث حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة على حدة، ولكل مجال من مجالاتها، وللأداة الكلية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة، كما أجري كل من اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل

التباين الأحادي لفحص الفرضيات، وتم كذلك حساب معامل ثبات أداة الدراسة بوساطة معادلة الثبات "كرونباخ-الفا"، وفيما يلي مفتاح التصحيح للبيانات:-  
جدول 2.3: مفتاح تصحيح البيانات

درجة الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المـدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

### 6.3 حدود الدراسة

- تتلخص الحدود الزمنية، والمكانية، والبشرية للدراسة فيما يأتي:
- الفترة الزمانية للدراسة: أجريت من كانون الثاني 2012 حتى تشرين الثاني 2013.
  - الفترة الزمانية التي تغطيها الدراسة : من 2008 - 2013
  - الحدود المكانية: شمال الضفة الغربية.
  - الحدود البشرية : تمثلت في الجانب الأكاديمي لكل من نائب رئيس الجامعة ، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في كل من الجامعات التالية :جامعة النجاح الوطنية ، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري).
- وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة من مجتمع الدراسة للأسباب التالية:
- إنها جامعة تعتمد على التعليم المفتوح وغير متقاربة في خصائصها مع الجامعات الأخرى.
  - المركز الرئيس للجامعة مقره مدينة رام الله ، ويضم الإدارات العليا للمناطق التعليمية في الضفة الغربية ، وهذا لايناسب الحدود المكانية للدراسة.

### 1.6.3 مجتمع الدراسة

مثل جميع العاملين المتفرغين للعمل في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية، والجامعة العربية الأمريكية ) في أي من المناصب الادارية: نائب رئيس جامعة، وعميد كلية، ورئيس قسم مجتمعاً لهذه الدراسة البالغ عددهم (104) موظفين.

### 2.6.3 عينة الدراسة

بههدف جمع البيانات، ولصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد سعت الباحثة إلى تناول جميع مفرداته بالدراسة، حيث وزعت على كل واحد منهم استبانة، أي تم توزيع (104) استبانات، ولظروف عدة لم تتمكن الباحثة إلا استرداد (77) استبانة منها، وجد منها (63) استبانة صالحة للتحليل اعتبرت

عينة لهذه الدراسة، أي بما نسبته (65.5%) من مجتمعها، وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات المستقلة للدراسة.

جدول 3.3 توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	المستويات	العدد/التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	النجاح	24	38.1
	العربية الأمريكية	26	41.3
	خضوري	13	20.6
	<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	ماجستير	13	20.6
	دكتوراة	50	79.4
	<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>
المنصب الإداري للموظف	عميد كلية فأعلى	13	20.6
	رئيس قسم	50	79.4
	<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>
عدد سنوات الخبرة للموظف	أقل من 5 سنوات	20	31.7
	5-10 سنوات	17	27.0
	أكثر من 10 سنوات	26	41.3
	<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>

من الملاحظ أن أعلى نسبة تم تعيبتها كانت من قبل الجامعة العربية الأمريكية، وبنسبة (41.3%)، تليها جامعة النجاح الوطنية بما نسبته (38.1%)، ومن ثم جامعة فلسطين التقنية بنسبة (20.6%). وقد كان حملة شهادة الدكتوراة من عينة الدراسة مانسبته (79.4%) وهي أعلى نسبة من حملة شهادة الماجستير، في حين كانت نسبة رؤساء الأقسام (79.4%) مقابل (20.6%) عمداء كليات فأعلى، وكانت النسبة من الموظفين التي تتراوح سنوات خبرتهم في وظائفهم الحالية أكثر من (10) سنوات (41.3%) وهي أعلى نسبة من الفئات الذين سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات والفئة ما بين (5-10) سنوات .

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وفقاً لفقرات الاستبانة ومجالاتها (محاوَر الإستبانة )، ومن أجل تسهيل تفسير النتائج تم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي إلى وحدات أصغر استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات وفقاً للتقسيم في الفصل الثالث.

#### 1.4 واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية

أولاً نتائج السؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على: "ما واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية؟" للإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وعلى كل مجال من مجالاتها، وكذلك على الأداة كاملة (التحليل البيئي ككل).

##### أ) على مستوى مجالات أداة الدراسة

\*\* على مستوى مجال البيئة الخارجية العامة

بعد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مستوى هذا المجال، وعلى مستوى كل فقرة من فقراته الموضحة في ملحق رقم (4)، يتضح أن مجال البيئة الخارجية العامة لواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية بحسب تقديرات أفراد العينة قد حصل على متوسط حسابي قدره (3.99)، وكانت درجة التقدير بدرجة كبيرة، أي أن واقع التحليل البيئي في هذا المجال يتيح فرصاً بدرجة كبيرة بحسب ما عبر عنه أفراد العينة، حيث إن البيئة الخارجية

العامه لكافة الجامعات تحتوي على فرص كبيرة يمكن للجامعة استغلالها لتحقيق أهدافها ، وهذا مايتفق مع دراسة (الدجني، 2006) حيث توصلت إلى أن الجامعات قادرة على تحليل بيئتها الخارجية للتوصل إلى الفرص التي يجب إقتناصها ، ومواطن المخاطر التي يجب الابتعاد عنها، أو وضع بدائل لمواجهتها .

أما بخصوص أعلى وأكثر الفرص في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية بحسب إجابات أفراد العينة في هذا المجال فقد كانت (إعتماد الجامعات لبرامجها من هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية)، حيث حصلت على متوسط قدره (4.68)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبرأي الباحثة فإن الجامعات تسعى دائماً للحصول على موافقة الحكومة على اعتماد برامجها لتكون أكثر قبولاً عند حصولها على ذلك الاعتماد، وهذا يشكل ميزة تنافسية، وسمعة اجتماعية تسعى للوصول إليها. أما فيما يتعلق بأدنى نقطة حصلت عليها الجامعات تعتبر من المخاطر التي تواجهها فهي (تقوم الجامعة بين الحين والآخر بدراسة الأوضاع الاقتصادية في البلد ) حيث حصلت على متوسط قدره (3.19)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبرأي الباحثة فإن الجامعة لا تقوم بدراسة الواقع الاقتصادي بشكل مستمر مما يعرضها دوماً إلى المخاطر، وسوء الأمور المالية لديها ، وذلك قد يكون بسبب الخاصية الاقتصادية في فلسطين، فهي دولة محتلة تعتمد اقتصاديا على الدول المانحة، ناهيك عن إجراءات الاحلال التي تعمل على تقويض هذا الاقتصاد بشكل مستمر ، إضافة إلى حالة الفقر والبطالة التي تعاني منها فلسطين، وهذا ما يتفق مع دراسة وهبة (2008) التي بينت أن الأمور الاقتصادية من أهم المخاطر التي تواجه عمل الإدارات في الجامعات الفلسطينية.

### **\*\* على مستوى مجال البيئة الخارجية التشغيلية**

بعد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مستوى هذا المجال، وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، الموضحة في ملحق رقم (5)، يتضح أن مجال البيئة الخارجية التشغيلية لواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية بحسب تقديرات أفراد العينة، قد حصل على متوسط حسابي قدره (3.76)، وكانت درجة التقدير كبيرة، أي أن واقع التحليل البيئي في هذا المجال يتيح فرصاً بدرجة كبيرة بحسب ما عبر عنه أفراد العينة، وحسب رأي الباحثة ترى أن الثقافة الفلسطينية السائدة والمنفتحة على العالم الخارجي، ووجود شبكات الاتصالات والإنترنت قد يكون أدى إلى الاهتمام المتزايد في التعليم وإقبال الطلبة عليه بازدياد ، إضافة إلى وجود أربع جامعات فلسطينية تعمل في شمال الضفة الغربية ما أدى الى ازدياد حدة المنافسة، خاصة أن البيئة التشغيلية في كل من الجامعات تهتم بتطوير برامجها بشكل مستمر، وتعمل على تأمين المواد المطلوبة بالمواصفات والجودة والأسعار المناسبة لها ، وتتعامل كل منها مع موردين وفق مقاييس

عالية، وتستخدم الأتمتة في جميع عملياتها، وبالتالي تسعى كل منها إلى توفير ميزات للحصول على نسبة أعلى من الطلبة، وصولاً إلى ميزة تنافسية.

أما بخصوص أعلى وأكثر النقاط في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية بمجال البيئة العامة التشغيلية بحسب إجابات أفراد العينة في هذا المجال؛ فقد كانت (هناك ازدياد ملحوظ في عدد الطلبة الجدد سنوياً)، حيث حصلت على متوسط قدره (4.52)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً بتطور نظام الاتصالات والأنترنت والانفتاح على العالم الخارجي، وأنه مقارنة بالسنوات السابقة كان معظم الشباب يعتمدون بشكل مباشر على العمل داخل الخط الأخضر، ولكن بعد انتفاضة الأقصى أدى منعهم من الدخول للعمل إلى زيادة إقبالهم على التعليم العالي، بهدف الحصول على مؤهلات تمكنهم من العمل سواء في فلسطين أو خارجها، وهذا ما أكدته دراسة الدجني (2006) التي بينت أن هناك ازدياداً في أعداد الطلبة المسجلين سنوياً في الجامعات، في حين تبين أن أدنى نقطة حصلت عليها البيئة العامة التشغيلية في الجامعات الفلسطينية كانت (تعمل الجامعة على خفض العبء الدراسي لعضو هيئة التدريس تكريساً للبحث العلمي) حيث حصلت على متوسط قدرة (2.86)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعود ذلك إلى الوضع الاقتصادي الصعب الذي تعيشه الجامعات الفلسطينية، الأمر الذي يدعوها إلى عدم خفض الأعباء الدراسية عن عضو هيئة التدريس، مما قد يكون على حساب النوعية (جودة التعليم)، كما أن الوضع الاقتصادي المحدود يخصص ميزانية لا تكاد تذكر للبحث العلمي، وأن بعض الجامعات لا تولي البحث العلمي أهمية كبيرة، ولا تكون التنمية والتطور العلمي من ضمن أهدافها الاستراتيجية الحقيقية التي تعمل الجامعة من أجله، بحيث يكون هدفها الأساسي ربحياً بالدرجة الأولى، وهذا ما بينته دراسة العاجز وبنات (2003) من أن الإنفاق على البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية متدنٍ جداً.

### \*\* على مستوى مجال البيئة الداخلية

بعد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مستوى هذا المجال، وعلى مستوى كل فقرة من فقراته الموضحة في ملحق رقم (6)، يتضح أن مجال البيئة الداخلية لواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية بحسب تقديرات أفراد العينة قد حصل على متوسط حساري قدره (3.97)، وكانت درجة التقدير كبيرة، أي أن واقع التحليل البيئي في هذا المجال يتمتع بنقاط قوة أكثر من نقاط الضعف، بحسب ما عبر عنه أفراد العينة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تحظى بنقاط قوة عالية، وتمتلك نظاماً إدارياً وأكاديمياً يجعلها في مركز قوة قادر على تحقيق أهداف تعليمية بشكل متميز.

أما بخصوص أعلى وأكثر نقاط القوة في البيئة الداخلية في الجامعات الفلسطينية بحسب إجابات أفراد العينة في هذا المجال فقد كانت فقرة (تعود ملكية المباني للجامعة)، حيث حصلت على متوسط قدره (4.79)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن الجامعات قد تأسست بزمن ليس بالحديث، وعملت على إيجاد مبان خاصة عبر هذه المدة وقد كان إيجاد المباني الخاصة بها من صلب اهتمامها ويقبل من أعبائها الاقتصادية عبر مدة من الزمن، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجرتها الباحثة مع أبو الرب (2013/6/15) بأن الجامعة تسعى ومنذ إنشائها لامتلاك المباني الخاصة بها والتوسع العمراني لما له من أبعاد اقتصادية على المدى البعيد.

في حين تبين أن أدنى فقرة حسب إجابات أفراد العينة فقد كانت الفقرة (تهتم الجامعة بالأفكار الإبداعية لدى عضو هيئة التدريس) حيث حصلت على متوسط قدره (3.33) وكانت درجة التقدير متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الوضع الاقتصادي يتحكم بهذا المجال؛ ذلك بسبب رسوم الساعات المعتمدة التي تميل للثبات، الأمر الذي يحد من ميزانية الجامعة، مع وجود أعباء مالية كبيرة عليها، وبالتالي لا يوجد هناك تعزيز لتلك الأفكار من خلال دعم هيئة التدريس بمكافآت من شأنها أن تشجعه، وتخفيض العبء الأكاديمي مما يترك المجال لعضو هيئة التدريس للسير في هذا المجال، الأمر الآخر أن معظم الجامعات تعمل وفق أهدافها الربحية البعيدة عن أعضاء هيئة التدريس، أي قد ترفض فكرة من عضو محدد لأنه مختلف مع رئيسه في القسم أو الكلية ، وقد يكون رأس الهرم في الجامعات يتمتع بشخصية لا تؤمن بتفويض الصلاحيات، وتكون هي مصدر القرارات والأفكار ومنبعها، ولا يرى أحد قد يوازيه بأفكاره، فترفض أية فكرة لا يكون رأس الهرم صاحبها، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجرتها الباحثة الرمحي (2013/10/16) بأن الوضع الاقتصادي المقيد الأساسي في الجامعة، وأن الإضرابات التي تحدث بشكل مستمر تؤكد على مدى سوء الأحوال الاقتصادية، مما يجعل هدف الجامعة الرئيس توفير المتطلبات الأساسية الضرورية لعملية التدريس بعيداً عن أي إبداع في المجالات الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وهبة (2008) التي بينت عدم رغبة المستويات الإدارية العليا - لسبب أو الآخر - على تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الجامعة، وتتفق أيضاً مع ما أكده السالم (2002) بما أسماه الصراع السياسي في المنظمة الذي تعد من العوامل المؤثرة في اختيار الخيار الاستراتيجي.

#### ب) على مستوى المجالات والدرجة الكلية

بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة تبين أن مجالات التحليل البيئي تترتب كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم ( 1.4) ترتيب مجالات التحليل البيئي تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي للمجال والدرجة الكلية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	البيئة الخارجية العامة	3.99	0.528	كبيرة
2	البيئة الداخلية	3.97	0.690	كبيرة
3	البيئة الخارجية التشغيلية	3.76	0.713	كبيرة
4	التحليل البيئي بشكل عام (الدرجة الكلية)	3.94	0.634	كبيرة

يتضح من الجدول أعلاه أن واقع التحليل البيئي بشكل عام (الدرجة الكلية) في الجامعات الفلسطينية بحسب تقديرات أفراد العينة قد حصل على متوسط حسابي قدره (3.94)، وكانت درجة التقدير كبيرة، أي أن واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية بشكل عام يتمتع بنقاط قوة، ويتيح فرصاً بدرجة كبيرة بحسب ما عبر عنه أفرادا عينة الدراسة .

كما يتضح أن واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية في مجال البيئة الخارجية العامة قد كان أفضل المجالات بحسب تقديرات أفراد العينة؛ إذ حصل على متوسط حسابي قدره (3.99)، وبدرجة تقدير كبيرة، أي أن واقع التحليل البيئي في هذا المجال يتيح فرصاً بدرجة كبيرة بحسب ما عبر عنه أفراد العينة بشكل يفوق باقي المجالات التي تناولتها الدراسة، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في الاستقرار السياسي النسبي الذي شهدته الضفة الغربية في السنوات القليلة الماضية، والانفتاح الكبير على البلدان المجاورة، مما أتاح فرصاً كبيرة يجب على الجامعات استثمارها خاصة في ظل تطور تكنولوجي متزايد، أما مجال البيئة الخارجية التشغيلية فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.76)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً، وقد يكون ذلك بسبب اهتمام الجامعات بطاقتها الإدارية والأكاديمي من أجل أن تبقى على مستوى عال من الأداء تلبية لمتطلبات المنافسة القوية بين الجامعات، والحصول على حصة سوقية أعلى من غيرها، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع حنايشة ( 2013/6/15) حيث أكد اهتمام الجامعة بطاقتها الإدارية والأكاديمي للوصول إلى ميزة تنافسية.

#### 2.4 نتائج السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على : " هل توجد فروق في واقع

التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية بحسب كل من متغير الجامعة، والمؤهل العلمي، والمنصب الإداري، وعدد سنوات الخبرة للموظف؟

- نتائج فحص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على : "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة " (النجاح ، العربية الأمريكية ، خضوري)

لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way - ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجامعة، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم ( 2.4 ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way - ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة الخارجية العامة	بين المجموعات	0.816	2	0.408	1.485	0.235
	داخل المجموعات	16.494	60	0.275		
البيئة الخارجية التشغيلية	بين المجموعات	4.307	2	2.154	4.742	0.012*
	داخل المجموعات	27.249	60	0.454		
البيئة الداخلية	بين المجموعات	3.072	2	1.536	3.480	0.037*
	داخل المجموعات	26.481	60	0.441		
واقع التحليل البيئي بشكل عام (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	2.470	2	1.235	3.300	0.044*
	داخل المجموعات	22.453	60	0.374		

\* دالة إحصائية عند ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة، وذلك على الدرجة الكلية (واقع التحليل البيئي بشكل عام)، وعلى كل من مجال البيئة الخارجية التشغيلية، ومجال البيئة الداخلية حيث كانت قيم مستوى الدلالة للاختبار على الدرجة الكلية، وعلى المجالين المذكورين هي (0.044 ، 0.012 ، 0.037) وذلك على التوالي، وهذه القيم هي أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والأخذ بوجود الفروق، على مستوى الأداة الكلية والمجالين المذكورين، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى مجال البيئة الخارجية العامة بين الجامعات الثلاث.

وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير الجامعة على كل من الدرجة الكلية، وعلى مجال البيئة الخارجية التشغيلية، ومجال البيئة الداخلية، وتحديد وجهته، فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الآتي:-

أ) مواطن الفروق ووجهتها بين مستويات متغير الجامعة على الدرجة الكلية لواقع التحليل البيئي:

جدول رقم (3.4) نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير الجامعة على الدرجة الكلية لواقع التحليل البيئي

الجامعة	النجاح الوطنية (3.9675)	العربية الأمريكية (4.1035)	خضوري (3.5724)
النجاح الوطنية (3.9675)	-----	-.13598	.39513
العربية الأمريكية (4.1035)		-----	.53111*
خضوري (3.5724)			-----

\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجامعة على المجال الكلي لواقع التحليل البيئي قد كانت بين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري فقط، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية يتضح بأن الفرق هو لصالح الجامعة العربية الأمريكية، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (4.1035)، مقابل متوسط قدره (3.5724) فقط لجامعة خضوري؛ أي أن واقع التحليل البيئي بشكل عام في الجامعة العربية الأمريكية هو أفضل من جامعة خضوري، في حين تبين عدم وجود الفروق بين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح وكذلك بين جامعة النجاح وجامعة خضوري، وقد يكون من بين أحد الأسباب لهذه النتيجة أن الجامعة العربية الأمريكية هي جامعة خاصة وتمتلك رأس مال خاصاً، وتعمل على استراتيجية خاصة بها بناءً على رؤية مجلس إدارتها، وتسعى للحصول على المرتبة الأولى بين الجامعات الفلسطينية بصفقتها جامعة خاصة، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجرتها الباحثة مع أبو الرب (2001/6/15)، بينما جامعة خضوري هي جامعة حكومية، تستمد استراتيجيتها من قبل وزارة التعليم العالي، وتكون ميزانيتها من الحكومة ومقيدة ضمن ميزانية محددة، والتحديث في أمورها يكون بدرجة بطيئة وفقاً للتشريعات الحكومية، ولسياساتها المالية وهذا ما أكدته المقابلة التي أجرتها الباحثة مع الرمحي (2013/10/16)، مع تأكيده لتدني رواتب موظفيها مقارنة برواتب الجامعيين في جامعات أخرى.

ب) مواطن الفروق ووجهتها بين مستويات متغير الجامعة على مجال البيئة الخارجية التشغيلية لواقع التحليل البيئي:

جدول رقم (4.4) نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات الجامعة على مجال البيئة الخارجية التشغيلية لواقع التحليل البيئي

الجامعة	النجاح الوطنية (3.8220)	العربية الأمريكية (3.9510)	خضوري (3.2587)
النجاح الوطنية (3.8220)	-----	- 0.12908	0.56323*
العربية الأمريكية (3.9510)		-----	0.69231*
خضوري (3.2587)			-----

\* دالة إحصائياً عند  $(0.05 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجامعة على مجال البيئة الخارجية التشغيلية لواقع التحليل البيئي قد كانت بين جامعة خضوري من جهة، وكل من جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى، وذلك لصالح جامعتي النجاح والأمريكية؛ إذ حصلت جامعة النجاح على متوسط قدره (3.8220)، والجامعة الأمريكية على متوسط (3.9510)، مقابل متوسط قدره (3.2587) فقط لجامعة خضوري، أي أن واقع التحليل البيئي على مجال البيئة الخارجية التشغيلية في جامعتي النجاح والعربية الأمريكية هو أفضل منه في جامعة خضوري، في حين تبين عدم وجود الفروق بين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح، وقد يكون سبب ذلك أن كلاً من جامعتي النجاح والعربية الأمريكية كلاهما جامعات غير حكومية، وتعمل وفق سياسة القبول لديها مفتوحة للحد الأدنى الذي سمحت به وزارة التعليم العالي، وسعتهما عالية تسمح بقبول أعداد كبيرة من الطلبة، وبتنوع التخصصات لديهما تستقطب الكثيرين من طلاب الثانوية العامة، وكلاهما تعمل على تطوير برامجها وفتح تخصصات استجابة مع متطلبات سوق العمل وللحصول على حصة سوقية أعلى، وتهتم كل منهما بكادريهما الأكاديمي والإداري وتسعى للحصول على ميزة تنافسية، وتقوم باستمرار بابتعاث موظفيها للحصول على شهادات عليا ودورات لها علاقة بالتخصصات التي تطرحها، وميزانية الجامعات الخاصة عالية بحجم أعداد الطلبة لديها، يقابلها ارتفاع في أجور العاملين فيها، مما ينتج رضاً وظيفياً لدى موظفيها، وبالتالي ازدياد إنتاجيتها والحصول على سمعة في الأوساط الاجتماعية مما يعزز مركزها وقبولها للعديد من المستويات الاجتماعية وزيادة الإقبال عليها، بينما جامعة خضوري هي جامعة حكومية، ميزانيتها محددة من قبل الحكومة الفلسطينية التي تعاني ضائقة مالية بشكل مستمر، وأن تلبيتها للاحتياجات الجامعية يكون بشكل متعثر، وهذا ما تشير إليه الاضرابات التي تحدث بشكل مستمر فيها، كما أن رواتب موظفيها هي رواتب متدنية نسبياً إذا ما قورنت برواتب

الجامعات غير الحكومية مما يدفع أعضاء هيئة التدريس فيها للبحث عن وظائف أخرى بالتوازي مع عملهم فيها، مما يخلق نوعاً من عدم الرضى الوظيفي، و يؤدي إلى تقليل الإنتاجية ، كما أن أعداد طلبتها قليل يتناسب واستيعاب الجامعة ذات الموارد المحدودة، والتخصصات القليلة التي تستكفي الجامعه بها وتستطيع تلبية احتياجاتها، وهذا ما يتوافق مع المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع الرمحي (2013/10/16) الذي أفاد بازدياد احتياجات الجامعة وعدم مقدرة الحكومة على تلبيتها.

(ج) مواطن الفروق ووجهتها بين مستويات متغير الجامعة على مجال البيئة الداخلية لواقع التحليل البيئي:

جدول رقم (5.4) نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير الجامعة على مجال البيئة الداخلية لواقع التحليل البيئي

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	خضوري
الجامعة	(4.0234)	(4.1398)	(3.5535)
النجاح الوطنية (4.0234)	-----	- 0.11640	0.4699*
العربية الأمريكية (4.1398)		-----	0.5863*
خضوري (3.5535)			-----

\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجامعة على البيئة الداخلية لواقع التحليل البيئي قد كانت بين جامعة خضوري من جهة، وكل من جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى ، وذلك لصالح جامعتي النجاح والأمريكية؛ إذ حصلت جامعة النجاح على متوسط قدره (4.0234)، والجامعة الأمريكية على متوسط (4.1398)، مقابل متوسط قدره (3.5535) فقط لجامعة خضوري، أي أن واقع التحليل البيئي على مجال البيئة الداخلية في جامعتي النجاح والعربية الأمريكية هو أفضل منه في جامعة خضوري، في حين تبين عدم وجود الفروق بين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح ، وقد يكون من بين أحد أسباب ذلك أن الجامعات غير الحكومية (النجاح ، العربية الأمريكية) جامعات تحظى بميزانية مرتفعة، وإدارة تسعى للحصول على ميزة تنافسية ولذلك فلنيتها تعمل باستمرار على تحديث برامجها التعليمية واستحداث تخصصات، وتعمل على استقطاب كفاءات متميزة للعمل لديها ، وهذه ما لمستته الباحثة في الجامعة العربية الأمريكية باستقطاب متخصصين لمادة الرياضيات ومركز اللغات فيها ، والعمل على التشبيك مع مؤسسات تعليم أمريكية لا بتعاط أكاديمين لديها للحصول على شهادة الدكتوراة ، وتخصيص ميزانية الحوافز المادية التي تقدمها الجامعة لعضو هيئة التدريس على الأبحاث المقدمة

منه، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجرتها الباحثة مع حنايشة (2013/6/15) في الجامعة العربية الأمريكية، بينما جامعة خضوري تعتمد مالياً على الحكومة، ومحكومة بميزانية ضئيلة ليس باستطاعتها من خلالها إجراء التعديلات التي تسمح بها الحكومة، وتكاد تكون قليلة جداً بحسب الميزانية المخصصة لذلك.

2) نتائج فحص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تنص على : " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف (ماجستير ، دكتوراة)

لفحص الفرضية السابقة من فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-test)، حيث يوضح الجدول الآتي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (6.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لواقع التحليل البيئي بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة الخارجية العامة	ماجستير	3.89	0.446	61	-0.767	0.446
	دكتوراة	4.01	0.548			
البيئة الخارجية التشغيلية	ماجستير	3.67	0.484	61	-0.494	0.623
	دكتوراة	3.78	0.764			
البيئة الداخلية	ماجستير	3.87	0.518	61	-0.518	0.606
	دكتوراة	3.99	0.731			
واقع التحليل البيئي بشكل عام (الدرجة الكلية)	ماجستير	3.85	0.451	61	-0.581	0.564
	دكتوراة	3.97	0.675			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على المجال الكلي لواقع التحليل البيئي، وعلى مستوى المجالات الفرعية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار على المجال الكلي ولكل من

المجالات الفرعية (0.564 ، 0.446 ، 0.623 ، 0.606) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود الفروق، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية، أي أن واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظف، وقد يكون سبب ذلك هو أن جميع عينة الدراسة تعايش نفس الظروف الداخلية والخارجية بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي، مما انعكس على تشابه تقديراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وهبة (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

3) نتائج فحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المنصب الإداري للموظف". (عميد كلية فأعلى ، ورئيس قسم).

لفحص الفرضية السابقة من فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-test)، حيث يوضح الجدول الآتي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (7.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة لواقع التحليل البيئي بحسب متغير المنصب الإداري للموظف

المجال	المنصب الإداري للموظف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة الخارجية العامة	عميد كلية فأعلى	4.12	0.485	61	1.035	0.305
	رئيس قسم	3.95	0.538			
البيئة الخارجية التشغيلية	عميد كلية فأعلى	3.97	0.668	61	1.213	0.230
	رئيس قسم	3.70	0.721			
البيئة الداخلية	عميد كلية فأعلى	4.21	0.569	61	1.403	0.166
	رئيس قسم	3.91	0.711			
واقع التحليل البيئي بشكل عام (الدرجة الكلية)	عميد كلية فأعلى	4.15	0.548	61	1.346	0.183
	رئيس قسم	3.89	0.648			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المنصب الإداري للموظف، وذلك على المجال الكلي لواقع التحليل البيئي، وعلى مستوى المجالات الفرعية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار على المجال الكلي ولكل من المجالات الفرعية (0.183 ، 0.305 ، 0.230 ، 0.166) وذلك على التوالي، وجميع هذه القيم هي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق وبالتالي قبول الفرضية الصفرية، أي أن واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية لا يختلف باختلاف المنصب الإداري للموظف، وقد يكون ذلك بسبب أن كلاً من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات قد عايشوا الظروف المحيطة سواء الإدارية أو الأكاديمية بنفس الدرجة، ومروا بمراحل التجربة نفسها، فكانت تقديراتهم متقاربة بصرف النظر عن المنصب الذي يشغلونه.

4) نتائج فحص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة والتي تنص على: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للموظف." (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way - ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة للموظف، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way - ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة للموظف

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
* 0.050	3.148	0.822	2	1.644	بين المجموعات	البيئة الخارجية العامة
		0.261	60	15.667	داخل المجموعات	
* 0.050	3.146	1.498	2	2.995	بين المجموعات	البيئة الخارجية التشغيلية
		0.476	60	28.561	داخل المجموعات	
0.224	1.536	0.720	2	1.440	بين المجموعات	البيئة الداخلية
		0.469	60	28.114	داخل المجموعات	
0.121	2.192	0.849	2	1.697	بين المجموعات	واقع التحليل البيئي بشكل عام (الدرجة الكلية)
		0.387	60	23.225	داخل المجموعات	

\* دالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مجالي البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية التشغيلية فقط، حيث كانت قيم مستوى الدلالة للاختبار على هذين المجالين هي  $(0.050)$ ، وهذه القيمة مساوية لقيمة ألفا المفترضة  $(0.05)$  مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والأخذ بوجود الفروق، على مستوى هذين المجالين، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، على كل من الدرجة الكلية لواقع التحليل البيئي، ومجال البيئة الداخلية للتحليل.

وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة للموظف على مجال البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية التشغيلية، وتحديد وجهه هذه الفروق فقد تم إجراء اختبار اقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الآتي:-

أ) مواطن الفروق ووجهتها بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة للموظف على مجال البيئة الخارجية العامة:-

جدول رقم (9.4) نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير عدد سنوات الخبرة للموظف على مجال البيئة الخارجية العامة لواقع التحليل البيئي

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
عدد سنوات الخبرة	(4.1031)	(3.7206)	(4.0673)
أقل من 5 سنوات (4.1031)	-----	0.38254*	0.03582
من 5-10 سنوات (3.7206)	-----	-----	- 0.34672*
أكثر من 10 سنوات (4.0673)	-----	-----	-----

\* دالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على مجال البيئة الخارجية العامة لواقع التحليل البيئي قد كانت بين الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وفئة (من 5-10 سنوات)؛ وذلك لصالح الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث حصلت هذه الفئة على متوسط حسابي قدره (4.1031)، مقابل متوسط قدره (3.7206) فقط لفئة (من 5-10 سنوات)، أي أن واقع التحليل البيئي على مجال البيئة الخارجية

العامة كان أفضل من وجهة نظر الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، منه لدى نظرائهم من ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات).

كذلك تبين أن هناك فرق دال إحصائياً بين الموظفين من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات)، والموظفين من فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وذلك لصالح الفئة الأخيرة من الموظفين، حيث كان متوسط تقديراتهم لواقع التحليل البيئي في هذا المجال (4.0673)، مقابل متوسط (3.7206) فقط لنظرائهم من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات)، في حين تبين عدم وجود فروق بين الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ونظرائهم من فئة (أكثر من 10 سنوات). وبشكل عام يمكن القول إن تقديرات الموظفين لواقع التحليل البيئي على مجال البيئة الخارجية العامة من فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات)، هي أفضل من تقديرات زملائهم من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات)، وقد يكون ذلك بسبب أن الموظفين من فئة الخبرة أقل من 5 سنوات يمتلكون طاقة وتفاؤلاً للعمل والإنتاج، وكذلك الموظفين من فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات قد يكونون مارسوا العمل على أرض الواقع، وامتلكوا خبرة وتجربة جعلتهم قادرين على تجاوز أية عقبات وصعوبات، وهذه النتيجة تتعارض مع نتائج دراسة وهبة (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ب) مواطن الفروق ووجهتها بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة للموظف على مجال البيئة الخارجية التشغيلية:

جدول رقم (10.4) نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير عدد سنوات الخبرة للموظف على مجال البيئة الخارجية التشغيلية لواقع التحليل البيئي

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
عدد سنوات الخبرة	(3.8727)	(3.4011)	(3.9056)
أقل من 5 سنوات (3.8727)	-----	0.47166 *	- 0.03287
من 5-10 سنوات (3.4011)		-----	- 0.50452 *
أكثر من 10 سنوات (3.9056)			-----

\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على مجال البيئة الخارجية التشغيلية لواقع التحليل البيئي قد كانت بين الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وفئة (من 5-10 سنوات)، وذلك لصالح الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث حصلت هذه الفئة على متوسط حسابي قدره (3.8727)، مقابل متوسط قدره (3.4011) فقط لفئة (من 5-10 سنوات)، أي أن واقع التحليل البيئي على مجال البيئة الخارجية التشغيلية كان أفضل من وجهة نظر الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، منه لدى نظرائهم من ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات).

كذلك تبين أن هناك فرق دال إحصائياً بين الموظفين من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات)، والموظفين من فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وذلك لصالح الفئة الأخيرة من الموظفين، حيث كان متوسط تقديراتهم لواقع التحليل البيئي في هذا المجال (3.9056)، مقابل متوسط (3.4011) فقط لنظرائهم من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات)، في حين تبين عدم وجود فروق بين الموظفين من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ونظرائهم من فئة (أكثر من 10 سنوات). وبشكل عام يمكن القول إن تقديرات الموظفين لواقع التحليل البيئي على مجال البيئة الخارجية التشغيلية من فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) هي أفضل من تقديرات زملائهم من فئة الخبرة (من 5-10 سنوات).

#### 3.4 الإجابة على سؤال الدراسة الذي ينص على: "ما الاستراتيجيات الأكثر إتباعاً من قبل الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية، كما عبر عنها أفراد العينة؟"

للإجابة على السؤال السابق من أسئلة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من كل جامعة على حدة؛ لترتيب الاستراتيجيات الثمانية، ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد تمت إعادة تحويل مقياس ترتيب الاستراتيجيات إلى مقياس ثنائي، وتحديد طول كل فترة من خلال المعادلة:  $(8 - 1) \div 2 = 3.5$ ، حيث تم اعتبار الدرجة عالية في حال كانت مساوية أو أكبر من (3.5)، ومنتدنية في حال كانت أقل من (3.5) وفيما يلي جدول يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات الفلسطينية في ضوء التحليل البيئي لكل جامعة على حدة

الدرجة	متوسط اتباع كل استراتيجية	اسم الجامعة والدرجة						الاستراتيجية
		الدرجة	النجاح	الدرجة	العربية الأمريكية	الدرجة	خضوري	
متدنية	2.89	متدنية	3.36	متدنية	2.92	متدنية	2.64	قيادة التكاليف المنخفضة
متدنية	2.82	عالية	3.50	متدنية	2.73	متدنية	2.58	التمايز والتركيز
متدنية	3.34	عالية	4.00	عالية	4.05	متدنية	2.38	سرعة الاستجابة
متدنية	2.54	متدنية	2.22	متدنية	2.42	متدنية	3.09	النمو المركز
عالية	5.84	عالية	6.50	عالية	5.57	عالية	5.70	هجومية
عالية	5.31	عالية	4.89	عالية	5.23	عالية	5.80	دفاعية
عالية	3.94	متدنية	3.09	عالية	4.00	عالية	4.80	علاجية
عالية	6.84	عالية	6.50	عالية	6.92	عالية	7.00	انسحابية
		عالية	4.26	عالية	4.23	عالية	4.25	متوسط الجامعة للاستراتيجيات مجتمعة

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر الاستراتيجيات اتباعاً من قبل الجامعات الفلسطينية كما رتبها أفراد العينة - بصرف النظر عن الجامعة- قد كانت الاستراتيجية الانسحابية بمتوسط حسابي بلغ (6.84) وبدرجة تقدير عالية، تلتها الاستراتيجية الهجومية بمتوسط حسابي (5.84)، وبدرجة تقدير عالية أيضاً، فالاستراتيجية الدفاعية بمتوسط قدره (5.31) وبدرجة تقدير عالية كذلك.

**4.4 الإجابة على سؤال الدراسة الذي ينص على : "ما أهم المعوقات التي تواجه الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية في عملية التحليل البيئي، كما عبر عنها أفراد العينة؟"**  
للإجابة على هذا السؤال فقد تم تفريغ المعوقات التي عبر عنها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على السؤال المفتوح المتعلق بالمعوقات، وتم عد تكرارات كل معيق في إجابات أفراد العينة، وفيما يلي جدول يوضح مجموع تكرارات كل معيق ونسبته المئوية لأفراد العينة

جدول 12.4 معيقات التحليل البيئي بحسب التكرار والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	معيقات التحليل البيئي
96%	60	عدم إدراك الإدارة الجامعية لأهمية التحليل الاستراتيجي
72%	45	عدم الجدية من قبل الإدارة الجامعية بإجراء هذا التحليل
37%	23	المركزية في الإدارة
75%	47	عدم قناعة العاملين في عملية التحليل الاستراتيجي بشكل جدي
96%	60	الظروف الاقتصادية السيئة التي تحكم ميزانية الجامعة
53%	33	ضعف العلاقات سواء المهنية أم الشخصية بين الأطراف
32%	20	التبعية الإدارية لوزارة التعليم العالي
96%	60	عدم وجود طاقم متخصص في عملية التحليل الاستراتيجي

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المعوقات التي تواجه الجامعات شمال الضفة الغربية في عملية التحليل البيئي يتمثل في تدني درجة إدراك الإدارة الجامعية لأهمية التحليل الاستراتيجي، والظروف الاقتصادية السيئة التي تحكم ميزانية الجامعة، وعدم وجود طاقم متخصص في عملية التحليل الاستراتيجي، تلاها عدم قناعة العاملين في عملية التحليل الاستراتيجي بشكل جدي، فعدم الجدية من قبل الإدارة الجامعية بإجراء هذا التحليل، ومن ثم ضعف العلاقات سواء المهنية أم الشخصية بين الأطراف، فالمركزية في الإدارة، وأخيراً التبعية الإدارية لوزارة التعليم العالي.

#### 5.4 الإجابة على سؤال الدراسة الذي ينص على : ما أهم الحلول المقترحة للحد من المعوقات

التي تواجه الجامعات في شمال الضفة الغربية في عملية التحليل البيئي؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم تفريغ الحلول التي اقترحها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على السؤال المفتوح المتعلق بالحلول، وتم عد تكرارات كل حل في إجابات أفراد العينة ، وفيما يلي جدول يوضح مجموع التكرارات لكل حل مقترح ونسبته المئوية لأفراد العينة:

جدول 13.4: حلول للحد من معيقات التحليل البيئي بحسب التكرار والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة

النسبة المئوية	عدد المجيبين	الحلول للحد من معيقات التحليل البيئي
90%	56	إيجاد وحدة خاصة بعملية التحليل الاستراتيجي
100%	62	استقطاب طاقم مختص بعملية التحليل الاستراتيجي
65%	35	تدريب طاقم وتأهيله للقيام بعملية التحليل الاستراتيجي
98%	61	تنظيم دورات وورش عمل عن أهمية التحليل الاستراتيجي
100%	62	إشراك العاملين في عملية التحليل الاستراتيجي
35%	22	إعطاء الجامعة محفزات مالية ومعنوية للمشاركين بعملية التحليل
65%	35	اعتماد التحليل البيئي بشكل رئيس عند وضع الخطط الاستراتيجية
100%	62	توفير مصادر مالية داخلية وخارجية لعملية التحليل الاستراتيجي
75%	47	اعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات
96%	60	الالتزام بالمهنية والابتعاد عن الشخصنة
65%	35	وضع الأولوية لموضوع التحليل البيئي من قبل الإدارة العليا
58%	36	متابعة تنفيذه بدقة والعمل عليه بشكل مستمر

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الحلول للحد من معيقات التحليل البيئي في الجامعات شمال الضفة الغربية هو ضرورة توفير مصادر دعم مالية لعملية التحليل، وإشراك العاملين في هذه العملية، واستقطاب طاقم مختص بهذه العملية، والقيام بتنظيم دورات وورش عمل تتناول أهمية هذه العملية، والالتزام بالمهنية والابتعاد عن الذاتية عند تنفيذ عملية التحليل، وإيجاد وحدة خاصة بعملية التحليل الاستراتيجي في كل جامعة، واعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات، فمتابعة تنفيذه بدقة والعمل عليه بشكل مستمر، واعتماد التحليل البيئي بشكل رئيسي عند وضع الخطط الاستراتيجية، ووضع الأولوية لموضوع التحليل البيئي من قبل الإدارة العليا، فتنظيم طاقم وتأهيله للقيام بهذه العملية، وأخيراً إعطاء الجامعة محفزات مالية ومعنوية للمشاركين بعملية التحليل.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات

إن أهم الإستنتاجات التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:  
أولاً: تحظى الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية بفرص كبيرة من أهمها:

- زيادة إقبال الدارسين على الجامعات.
- تعمل الجامعات على دراسة احتياجات المجتمع بشكل مستمر.
- رسوم الساعات لدى الجامعات ثابت نسبياً.
- التشبيك مع الجامعات العالمية.

ثانياً: هناك مجموعة من المخاطر التي تواجه الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية  
أهمها:

- الأوضاع السياسية المتغيرة بشكل مستمر.
- الحالة المعيشية المتغيرة لأفراد المجتمع تبعاً للأوضاع السياسية.

ثالثاً: تمتلك الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية نقاط قوة أهمها:

- تعود ملكية المباني للجامعات .
- تمتلك الجامعات خططاً دراسية واضحة لجميع مقرراتها.
- يوجد دائرة تخطيط وفق الهيكل التخطيطي للجامعات.

- تعمل الجامعات بطاقم أكاديمي مؤهل .
- تقوم الجامعات بالمشاركة في المؤتمرات الدولية .
- رابعاً: تعاني الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية نقاط ضعف أهمها:
- لا تهتم الجامعات بالأفكار الإبداعية لدى عضو هيئة التدريس أو الطالب.
- لا تنتج الجامعات وسائل تعليمية لمقرراتها سنوياً .
- لا تعمل الجامعة على استحداث برامج الماجستير لديها وفق مستجدات سوق العمل.
- خامساً: تحظى كل من جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية بفرص أكبر من تلك التي تحظى بها جامعة فلسطين التقنية، وتمتلك نقاط قوة أعلى من تلك التي تمتلكها جامعة فلسطين التقنية.
- سادساً: لا يوجد تفاوت في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين بحسب متغير الجامعة، والمؤهل العلمي، والمنصب الإداري للموظف.
- سابعاً: هناك تفاوت في واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها بحسب سنوات الخبرة، وذلك لصالح السنوات العالية.
- ثامناً: إن أكثر الاستراتيجيات اتباعاً من قبل الجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية كما رتبها أفراد العينة هي:

- الاستراتيجية الانسحابية.
- الاستراتيجية الهجومية.
- الاستراتيجية الدفاعية.

تاسعاً: هناك جملة من المعوقات التي تواجه الجامعات في عملية التحليل البيئي لتحديد الخيار الاستراتيجي ومن أهمها:

- تدني درجة إدراك الإدارة الجامعية لأهمية التحليل الاستراتيجي.
- الظروف الاقتصادية السيئة التي تحكم ميزانية الجامعات.
- عدم وجود طاقم متخصص في عملية التحليل الاستراتيجي.
- عدم فناعة العاملين في عملية التحليل الاستراتيجي بشكل جدي
- عدم الجدية من قبل الإدارة الجامعية بإجراء عملية التحليل الاستراتيجي.
- عاشرًا: إن من أهم الحلول التي اقترحتها أفراد عينة الدراسة لتفعيل عملية التحليل الاستراتيجي في جامعات شمال الضفة الغربية:

- ضرورة توفير مصادر دعم مالية لعملية التحليل.
- إشراك العاملين في هذه العملية واستقطاب طاقم مختص بها.

- القيام بتنظيم دورات وورش عمل تتناول أهمية هذه العملية.
- الالتزام بالمهنية والابتعاد عن الذاتية عند تنفيذ عملية التحليل.
- استحداث وحدة خاصة بعملية التحليل الاستراتيجي في كل جامعة.

## 2.5 التوصيات

إن أهم المقترحات التي أوصت بها هذه الدراسة ما يلي :

❖ على مستوى وزارة التربية والتعليم العالي :

- قيام وزارة التعليم العالي بعقد حلقات دراسية وندوات خاصة بعملية التحليل الاستراتيجي.
- توفير حوافز مالية ومعنوية للجامعات الفلسطينية التي تعتمد على تحليلها الاستراتيجي عند وضع الخطط الاستراتيجية .

- متابعة عمليات التحليل الاستراتيجي في الجامعات من خلال لجان مختصة.
- تقديم الدعم المادي واللوجستي للجامعات الفلسطينية في عملية التحليل الاستراتيجي.

❖ على مستوى الجامعات الفلسطينية :

- الاهتمام بعقد الدورات وورش العمل الخاصة بالإدارة الإستراتيجية.
- ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا بين العاملين.
- مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- إيجاد وحدة خاصة لعملية التحليل الاستراتيجي .
- استقطاب طاقم مختص لعملية التحليل الاستراتيجي .
- توفير الدعم المادي اللازم لإجراء التحليل الاستراتيجي.
- اعتماد التحليل الاستراتيجي ركيزة أساسية عند وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة.

## المراجع

- أبو قحف ، ع . (2000) : الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ، الطبعة الأولى . دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- إدريس ، ث، مرسي ، ج (2002) : الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية ) ، ط1 ، الدار الجامعية ، مصر .
- إسماعيل، ع (2011) : خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- الأشقر، أ (2006) : التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- بارحمة، ت (2006): التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، جامعة عدن ، اليمن .
- جامعة القدس المفتوحة (2005): الإدارة الاستراتيجية ، ط 1 . المكتبة الوطنية، عمان ، الاردن .
- حسين، حسن. ( 2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية ، عدد خاص، الجمعية المصرية - للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر .
- الحسيني، ف (2000): الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياته المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الحسيني، ف.ح (2006): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان .
- الحمصي ، د (2005) : أثر التحليل البيئي في استراتيجية جامعة دمشق، دمشق .
- حنا، ف (2012): متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق، مج (28)، ع(4).

- الخفاجي، ن (2004) : الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- خليل، ن (1995) : الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، مصر .
- داودي، س (5، 2007) : "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، 5، 39-44.
- الدجني، أ (2007) : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- الدجني، أ (2011) : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، جامعة دمشق، دمشق (رسالة دكتوراة، منشورة).
- الدوري، ز (2005) : الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط 1، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الدين ، ب(2009): أثر التحليل البيئي الداخلي في المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية الجزائرية، جامعة عدن، اليمن .
- الربيع، س (2006) : مشروع استراتيجية تطور التعلم في سلطنة عمان 2006-2020 ، وزارة التربية والتعليم العالي، سلطنة عمان .
- رستم، ر (2004) : التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد "1" ،الجامعة الإسلامية، غزة .
- الروسان، م (2006) : العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2007،
- السالم، م . س (2005) : أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان.
- السالم، م.(2005) : أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان .
- العارف، ن (2003): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، ط 1 ،الدار الجامعية، مصر.
- العارف، ن .(2001) : الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة" ، الطبعة الأولى . الدار الجامعية .الاسكندرية .

- عبيد، ل (2010) : التحليل البيئي وأثره في تحديد الأهداف الاستراتيجية، جامعة عدن، اليمن.
- عورتاني، ه، وآخرون . مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي: دراسة تحليلية . مركز البحوث والدراسات الفلسطينية/الدائرة الاقتصادية ، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (9) ، فلسطين: نابلس . 1998 م . ص84-89
- عوض، م (2001) : الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، ط1، الإدارة الجامعية ، مصر .
- غراب، ك (1995) : الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط 1، مطابع جامعة الملك سعود ،السعودية .
- العاجز، ف .بنات، م (2003): البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية: الواقع، والتحديات، والتوجهات المستقبلية. ورقة عمل مقدمة لهؤتمر كلية التربية "التعليم الجامعي: نماذج وتطبيقات تربوية"، جامعة اليرموك-الأردن: 28-30/4/2003م
- الفراء، م (2005) : التخطيط الاستراتيجي ، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- القحطاني، ف (2010) :الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة .
- اللوح، ع (2007) : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، غزة .(رسالة ماجستير ، غير منشورة).
- مذكور، أ (1999) : المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية، جامعة القاهرة .
- مرسي، م (2003) : الإدارة الاستراتيجية " تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافسية، ط 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
- مصلح، ع (2009) : واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، جامعة القدس المفتوحة ، قلقيلية .
- المغربي، ع (1999) : الإدارة الاستراتيجية (المواجهة ، تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،مصر .
- هيلين،توماس ، هنجر ، أمين : الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة ، 1990 ص 396-397

- وهبة، ه (2008) : واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ياسين، س (1990) : الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار اليازوري للنشر، عمان.
- ياسين، س (1998) : الإدارة الاستراتيجية، ط . دار اليازوري للنشر، عمان .
- ياسين، س(2002) : الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن

#### المراجع الاجنبية

Wagen. R. (2006). Conversation on Planning: Investigation Relationship Between Strategies, Actions and Performance, PhD. FROM: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3220045>.

#### مواقع الكترونية

- جامعة النجاح الوطنية: الإدارة الجامعية، نابلس .  
( [www.Najah.Edu/ar/page/23,20/6/2013](http://www.Najah.Edu/ar/page/23,20/6/2013))
- جامعة فلسطين التقنية : رئيس الجامعة، طولكرم .  
([www.ptuk.Edu.ps/aarticl,20/6/2013](http://www.ptuk.Edu.ps/aarticl,20/6/2013))
- الجامعة العربية الأمريكية: رئيس الجامعة، جنين .  
([www.aauj.Edu/about/7.html/011,20/6/2013](http://www.aauj.Edu/about/7.html/011,20/6/2013))

## المقابلات الشخصية

- النائب الأكاديمي للجامعة العربية الأمريكية ( حزيران، 2013 ) : استراتيجيات الجامعة العربية الأمريكية، مقابلة شخصية .
- رئيس دائرة البحث والتطوير في الجامعة العربية الأمريكية (حزيران، 2013) : التحليل البيئي.
- النائب الأكاديمي جامعة فلسطين التقنية ( تشرين أول، 2013 ) : استراتيجيات جامعة فلسطين التقنية، مقابلة شخصية .
- مهندس الجودة في جامعة النجاح الوطنية ( تشرين أول ، 2013 ) : معيقات التحليل البيئي، مقابلة شخصية

## ملحق 2.3 : أسماء محكمي الاستبانة

### ملحق رقم (1)

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
2	د.سائد ربايعة	جامعة القدس المفتوحة
3	د. شريف أبو كرش	الجامعة العربية الأمريكية
4	د. زياد القريوتي	جامعة النجاح الوطنية
5	د.محمود كميل	جامعة القدس المفتوحة
6	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
7	د.زياد قنام	جامعة القدس أبو ديس

## ملحق رقم (2)

جامعة القدس - أبو ديس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة / بناء مؤسسات

### بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الكريم/أختي الموظفة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي

للجامعات الفلسطينية شمال الضفة الغربية "، بهدف تشخيص واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية، للخروج بتوصيات من شأنها الرقي بنظام تعليمي يستخدم استراتيجيات مستمدة من واقع التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعات، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء مؤسسات - عمادة الدراسات العليا /جامعة القدس؛ لذا أرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

### شاكراً حسن تعاونكم .

أخي الموظف الكريم/أختي الموظفة الكريمة تقسم هذه الاستبانة إلى قسمين رئيسين؛ يحوي القسم الأول المعلومات الشخصية الخاصة بك، والقسم الثاني يهتل المتغيرات الخاصة بواقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية؛ لذا أرجو منك وضع إشارة (X) في المكان المناسب لمعرفة إجابتك عن كل متغير من متغيرات البحث.

القسم لأول المعلومات الشخصية

1. اسم الجامعة [] النجاح [] العربية الأمريكية [] خضوري
  2. المؤهل العلمي [] ماجستير [] دكتوراة
  3. المنصب [] رئيس قسم [] عميد كلية فأعلى
  4. عدد سنوات [] أقل من 5 سنوات [] 5 - 10 سنوات [] أكثر من 10 سنوات
- الخبرة:

## القسم الثاني من الاستبانة:

أخي الموظف الكريم/أختي الموظفة الكريمة فيما يلي مجموعة من العناصر صممت لمعرفة أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في الجامعة التي تعمل فيها؛ لذا أرجو منك التفضل بوضع إشارة X في المكان المناسب لكل عبارة بهدف معرفة إلى أي درجة تستخدم الجامعة التحليل البيئي في تحديد خيارها الاستراتيجي وذلك على كل عبارة من عبارات هذا القسم من وجهة نظرك، حيث درجة كبيرة جداً تأخذ قيمة الرقم العظمى 5، في حين درجة ضعيفة جداً على العبارة تأخذ قيمة الرقم الصغرى 1، علماً بأن الاستجابة ستكون وفق تدرج خماسي هو (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً).

الرقم	البيئة الخارجية العامة	د.ك.ج	د.ك	م	د.ض	د.ض.ج
1	تقوم الجامعة بين الحين والآخر بدراسة الأوضاع الاقتصادية في البلد					
2	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الحالة المعيشية للسكان عند تحديد الرسوم الدراسية					
3	رسوم الساعات المعتمدة ثابت منذ سنوات عدة نظراً للأوضاع الاقتصادية في البلد					
4	تعمل الجامعة على تثبيت سعر صرف العملات الأجنبية لديها					
5	هناك زيادة في إقبال الدارسين على التسجيل سنوياً					
6	تدرس الجامعة الأوضاع السياسية في البلد لتوفير ما يلزم الطلبة بدلاً من الذهاب لجامعات أخرى بعيدة					
7	تدرس الجامعة إمكانية توفير سكن للطلبة من مدن بعيدة عن الجامعة					
8	تعمل الجامعة على دراسة احتياجات المجتمع من تخصصات تتواءم مع سوق العمل لتوفيرها للطلبة القريبين من الجامعة					
9	تراعي الجامعة تلبية احتياجات الطلبة الإناث من التخصصات التي تلائمنهن في سوق العمل					
10	تعمل الجامعة ضمن إطار القوانين والتشريعات في الدولة					
11	تتقيد الجامعة بالعدد المسموح به من قبول الطلبة وفق سياسة وزارة التعليم العالي					
12	تتقيد الجامعة بالمعدلات المسموح بها من قبل وزارة التعليم العالي في سياسة القبول					
13	تعمل الجامعة على اعتماد برامجها من هيئة الاعتماد					

					والجودة الفلسطينية
					14 للجامعة علاقات أكاديمية قوية في البلدان الخارجية
					15 تقوم دائرة العلاقات العامة في الجامعة بالتشبيك مع مؤسسات تعليمية خارجية
					16 تراعي الجامعة كل جديد في التخصصات وفق مستجدات الجامعات العالمية
					البيئة الخارجية التشغيلية
					17 هناك ازدياد ملحوظ في عدد الطلبة الجدد سنوياً
					18 تقوم الجامعة بمتابعة الخريجين بعد تخرجهم
					19 تعمل الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي يوماً توظيفياً سنوياً للطلبة الخريجين
					20 توظف الجامعة الأتمتة في جميع عملياتها
					21 تعمل الجامعة على تأمين المواد المطلوبة بالموصفات والجودة والأسعار المناسبة
					22 تتعامل الجامعة مع موردين وفق مقاييس عالية
					23 تعمل الجامعة على تطوير البرامج الدراسية وفق مستجدات سوق العمل
					24 تعمل الجامعة على تحسين إجراءات العمل لديها باستمرار
					25 تعمل الجامعة على ابتعاث كوادر أكاديمية للحصول على مؤهلات عليا
					26 تعمل الجامعة على خفض العبء الدراسي لعضو هيئة التدريس تكريساً للبحث العلمي
					27 تعمل الجامعة على تدريب كوادرها الإدارية باستمرار
					البيئة الداخلية
					28 الإدارة الجامعية قادرة على التعامل مع الأزمات
					29 تعمل الجامعة على مبدأ تفويض الصلاحيات
					30 تسير الجامعة وفق الخطة الاستراتيجية الموضوعية لها
					31 تتقيد الجامعة بنظم وإجراءات عمل واضحة
					32 تعمل الجامعة على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار
					33 تعتمد الجامعة على التمويل الذاتي لتسيير أعمالها
					34 توجد في الجامعة دائرة تخطيط ضمن الهيكل التنظيمي
					35 تعمل الجامعة على اتخاذ قرارات في ظل ظروف استثنائية
					36 هناك سياسات وإجراءات عمل مكتوبة في متناول جميع العاملين في الجامعة

					تطبق الجامعة القوانين الداخلية على العاملين دون استثناء	37
					تنتج الجامعة وسائل تعليمية لبعض المقررات سنوياً	38
					تعمل الجامعة بكادر إداري مؤهل	39
					تعمل الجامعة على استقطاب كفاءات مؤهلة في التخصصات النادرة	40
					تعمل الجامعة بطاقم أكاديمي مؤهل من حملة الماجستير والدكتوراة للتخصصات كافة	41
					تعمل الجامعة على تحسين نسبة أعضاء الهيئة التدريسية للطلبة	42
					تعمل الجامعة على ترقية عضو هيئة التدريس ضمن أنظمة ولوائح مهنية	43
					هناك خطط دراسية واضحة لجميع التخصصات في الجامعة	44
					تجري الجامعة تطويراً لمقرراتها الدراسية وفق مستجدات سوق العمل	45
					تولي الجامعة اهتماماً للجانب التطبيقي لمقرراتها ذات الطابع الميداني	46
					تعقد الجامعة دورات تثقيفية لطلبتها	47
					تمزج الجامعة نظام التعليم الالكتروني في بعض المقررات الدراسية	48
					تعتمد الجامعة نظاماً محسوباً لقبول الطلاب وتسجيلهم	49
					تمتلك الجامعة مختبرات حاسوب مجهزة تجهيزاً مناسباً	50
					يوجد في الجامعة وحدة خاصة لمتابعة الطلبة	51
					تعمل الجامعة على تخصيص ساعات إرشادية للطلبة من قبل أعضاء هيئة التدريس	52
					توفر الجامعة كتيبات تعريفية وإرشادية لها	53
					تمتلك مكتبة الجامعة عدداً مناسباً من المراجع	54
					تعمل الجامعة على التشبيك مع مكتبات عالمية	55
					تعود ملكية المباني للجامعة	56
					تمتلك الجامعة مستودعاً مركزياً	57
					تعمل الحراسة الليلية في جميع مرافق الجامعة	58
					تتوفر في الجامعة معايير جودة واضحة	59
					تقوم الجامعة بمتابعة عقد وسير الامتحانات لديها	60
					تخصص الجامعة ميزانية للبحث العلمي	61

					تعمل الجامعة على المشاركة بالمؤتمرات الدولية	62
					تشارك الجامعة بدوريات ومجلات علمية	63
					تعمل الجامعة على تشجيع المشاريع البحثية من خلال حوافز مادية	64
					تشارك الجامعة مشاريع التخرج المميزة لديها في مسابقات علمية	65
					تعمل الجامعة في برامج الماجستير لديها وفق مستجدات سوق العمل	66
					تهتم الجامعة بالأفكار الإبداعية لدى عضو هيئة التدريس	67
					تهتم الجامعة بالأفكار الإبداعية لدى طلبتها	68

القسم الثالث : مرفق بالأسفل الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات الفلسطينية ، فالرجاء ترتيب تلك الاستراتيجيات وفق ما تتبعه الجامعة لديك

الرقم	الاستراتيجية	الترتيب	الاستراتيجية
1	استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة		
2	استراتيجية التمايز والتركيز		
3	استراتيجية سرعة الاستجابة		
4	استراتيجية النمو		
5	استراتيجية هجومية		
6	استراتيجية دفاعية		
7	استراتيجية علاجية		
8	استراتيجية انسحاب		

\* ماهي أهم المعوقات التي تواجه التحليل البيئي الجامعي ؟ الرجاء ذكر خمسة معوقات وترتيبها وفقاً لأهميتها

- \*1 .....
- \*2 .....
- \*3 .....
- \*4 .....
- \*5 .....

\*\*\* من وجهة نظرك ما أهم الحلول التي تقترحها للحد من تلك المعوقات التي قمت بذكرها آنفاً ؟  
الرجاء ذكر حل واحد لكل معيق ذكرته

- .....\*1
- .....\*2
- .....\*3
- .....\*4
- .....\*5

\*\*\* اية مقترحات أخرى ترغب في إضافتها من فضلك كتابتها ، وسأكون سعيدة برؤيتها.  
.....

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء الموظفين الذين تم إجراء المقابلات معهم ووصفهم الوظيفي والجامعة التي يعملون فيها

الرقم	اسم الموظف	الجامعة	الوصف الوظيفي	تاريخ المقابلة
1-	د. نور أبو الرب	الجامعة العربية الأمريكية	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية	2013/6/15
2-	د. حسن حنايشة	الجامعة العربية الأمريكية	رئيس قسم التخطيط والتطوير	2013/6/15
3-	د. أحمد الرمحي	جامعة فلسطين التقنية	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية	2013/10/16
4-	م . صادق الصدر	جامعة النجاح الوطنية	مهندس الجودة في دائرة التخطيط والتطوير	2013/10/23

#### ملحق رقم (4)

واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال البيئة الخارجية العامة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي، والمتوسط الكلي للمجال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرتبة
كبيرة جدا	0.563	4.68	تعمل الجامعة على اعتماد برامجها من هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية	1
كبيرة جدا	0.716	4.49	هناك زيادة في إقبال الدارسين على التسجيل سنوياً	2
كبيرة جدا	0.693	4.48	تعمل الجامعة ضمن إطار القوانين والتشريعات في الدولة	3
كبيرة جدا	0.958	4.38	تنقيد الجامعة بالمعدلات المسموح بها من قبل وزارة التعليم العالي في سياسة القبول	4
كبيرة	0.751	4.13	تدرس الجامعة الأوضاع السياسية في البلد لتوفير ما يلزم الطلبة بدلاً من الذهاب لجامعات أخرى بعيدة	5
كبيرة	0.805	4.11	تعمل الجامعة على دراسة احتياجات المجتمع من تخصصات تتواءم مع سوق العمل لتوفيرها للطلبة القريبين من الجامعة	6
كبيرة	0.903	4.08	للجامعة علاقات أكاديمية قوية في البلدان الخارجية	7
كبيرة	0.924	3.98	تراعي الجامعة كل جديد في التخصصات وفق مستجدات الجامعات العالمية	8
كبيرة	1.007	3.95	تنقيد الجامعة بالعدد المسموح به من قبول الطلبة وفق سياسة وزارة التعليم العالي	9
كبيرة	1.018	3.89	رسوم الساعات المعتمدة ثابت منذ سنوات عدة نظراً للأوضاع الاقتصادية في البلد	10
كبيرة	0.924	3.87	تقوم دائرة العلاقات العامة في الجامعة بالتشبيك مع مؤسسات تعليمية خارجية	11
كبيرة	1.272	3.79	تعمل الجامعة على تثبيت سعر صرف العملات الأجنبية لديها	12
كبيرة	0.854	3.69	تراعي الجامعة تلبية احتياجات الطلبة الإناث من التخصصات التي	13

			تلائمهن في سوق العمل	
كبيرة	1.041	3.59	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الحالة المعيشية للسكان عند تحديد الرسوم الدراسية	14
كبيرة	1.316	3.43	تدرس الجامعة إمكانية توفير سكن للطلبة من مدن بعيدة عن الجامعة	15
متوسطة	0.913	3.19	تقوم الجامعة بين الحين والآخر بدراسة الأوضاع الاقتصادية في البلد	16

ملحق رقم (5)

واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال البيئة الخارجية التشغيلية مرتبة تنازلياً  
بحسب المتوسط الحسابي والمتوسط الكلي للمجال

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	هناك ازدياد ملحوظ في عدد الطلبة الجدد سنوياً	4.52	0.779	كبير جداً
2	تعمل الجامعة على تحسين إجراءات العمل لديها باستمرار	4.03	0.915	كبيرة
3	تعمل الجامعة على تطوير البرامج الدراسية وفق مستجدات سوق العمل	4.00	0.783	كبيرة
4	تعمل الجامعة على تأمين المواد المطلوبة بالمواصفات والجودة والأسعار المناسبة	3.94	0.931	كبيرة
5	تتعامل الجامعة مع موردين وفق مقاييس عالية	3.92	0.885	كبيرة
6	توظف الجامعة الأئمة في جميع عملياتها	3.90	0.893	كبيرة
7	تعمل الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي يوماً توظيفياً سنوياً للطلبة الخريجين	3.76	1.214	كبيرة
8	تعمل الجامعة على ابتعاث كوادر أكاديمية للحصول على مؤهلات عليا	3.73	1.125	كبيرة
9	تعمل الجامعة على تدريب كوادرها الإدارية باستمرار	3.35	1.049	متوسطة
10	تقوم الجامعة بمتابعة الخريجين بعد تخرجهم	3.33	0.984	متوسطة
11	تعمل الجامعة على خفض العبء الدراسي لعضو هيئة التدريس تكريساً للبحث العلمي	2.86	1.293	متوسطة
	مجال البيئة الخارجية التشغيلية	3.76	0.713	كبيرة

## ملحق رقم (6)

واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية لفقرات مجال البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والمتوسط الكلي للمجال

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعود ملكية المباني للجامعة	4.79	0.513	كبيرة جدا
2	تعمل الحراسة الليلية في جميع مرافق الجامعة	4.67	0.622	كبيرة جدا
3	تقوم الجامعة بمتابعة عقد وسير الامتحانات لديها	4.51	0.780	كبيرة جدا
4	تعمل الجامعة على تخصيص ساعات إرشادية للطلبة من قبل أعضاء هيئة التدريس	4.44	0.778	كبيرة جدا
5	توفر الجامعة كتيبات تعريفية وإرشادية لها	4.38	0.771	كبيرة جدا
6	هناك خطط دراسية واضحة لجميع التخصصات في الجامعة	4.38	0.941	كبيرة جدا
7	يوجد في الجامعة دائرة تخطيط ضمن الهيكل التنظيمي	4.37	0.747	كبيرة جدا
8	تعتمد الجامعة نظاماً محوسباً لقبول الطلاب وتسجيلهم	4.36	0.809	كبيرة جدا
9	يتوفر في الجامعة معايير جودة واضحة	4.33	0.898	كبيرة جدا
10	تمتلك الجامعة مستودعاً مركزياً	4.33	1.063	كبيرة جدا
11	يوجد في الجامعة وحدة خاصة لمتابعة الطلبة	4.22	0.940	كبيرة جدا
12	تعمل الجامعة بطاقم أكاديمي مؤهل من حملة الماجستير والدكتوراة للتخصصات كافة	4.19	0.839	كبيرة
13	تمتلك مكتبة الجامعة عدداً مناسباً من المراجع	4.14	1.060	كبيرة
14	تمتلك الجامعة مختبرات حاسوب مجهزة تجهيزاً مناسباً	4.09	0.962	كبيرة
15	تتقيد الجامعة بنظم وإجراءات عمل واضحة	4.08	0.921	كبيرة
16	تجري الجامعة تطويراً لمقرراتها الدراسية وفق مستجدات سوق العمل	4.05	0.957	كبيرة
17	هناك سياسات وإجراءات عمل مكتوبة في متناول جميع العاملين في الجامعة	4.02	0.888	كبيرة
18	تعمل الجامعة على المشاركة بالمؤتمرات الدولية	3.98	0.941	كبيرة
19	تعتمد الجامعة على التمويل الذاتي لتسيير أعمالها	3.98	1.023	كبيرة

كبيره	0.888	3.98	الإدارة الجامعية قادرة على التعامل مع الأزمات	20
كبيره	1.092	3.97	تعمل الجامعة على استقطاب كفاءات مؤهلة في التخصصات النادرة	21
كبيره	0.858	3.94	تسير الجامعة وفق الخطة الاستراتيجية الموضوعه لها	22
كبيره	0.997	3.94	تولي الجامعة اهتماماً للجانب التطبيقي لمقرراتها ذات الطابع الميداني	23
كبيره	1.036	3.92	تعمل الجامعة على التشبيك مع مكتبات عالمية	24
كبيره	0.903	3.92	تعمل الجامعة على اتخاذ قرارات في ظل ظروف استثنائية	25
كبيره	0.985	3.89	تعمل الجامعة بكادر إداري مؤهل	26
كبيره	1.054	3.87	تشارك الجامعة بدوريات ومجلات علمية	27
كبيره	1.045	3.86	تعمل الجامعة على تحسين نسبة أعضاء الهيئة التدريسيه للطلبة	28
كبيره	1.148	3.86	تعمل الجامعة على ترقية عضو هيئة التدريس ضمن أنظمة ولوائح مهنية	29
كبيره	1.080	3.79	تطبق الجامعة القوانين الداخلية على العاملين دون استثناء	30
كبيره	1.207	3.73	تخصص الجامعة ميزانية للبحث العلمي	31
كبيره	1.367	3.67	تشارك الجامعة مشاريع التخرج المميزة لديها في مسابقات علمية	32
كبيره	0.988	3.63	تعمل الجامعة على مبدأ تفويض الصلاحيات	33
كبيره	1.059	3.56	تعمل الجامعة على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار	34
كبيره	1.090	3.52	تهتم الجامعة بالأفكار الإبداعية لدى طلبتها	35
كبيره	1.075	3.51	تمزج الجامعة نظام التعليم الإلكتروني في بعض المقررات الدراسية	36
كبيره	1.119	3.49	تعقد الجامعة دورات تثقيفية لطلبتها	37
كبيره	1.318	3.48	تعمل الجامعة على تشجيع المشاريع البحثية من خلال حوافز مادية	38
متوسطة	1.326	3.39	تعمل الجامعة في برامج الماجستير لديها وفق مستجدات سوق العمل	39
متوسطة	1.051	3.37	تنتج الجامعة وسائل تعليمية لبعض المقررات سنوياً	40
متوسطة	1.231	3.33	تهتم الجامعة بالأفكار الإبداعية لدى عضو هيئة التدريس	41
كبيره	0.690	3.97	مجال البيئة الداخلية	

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	.....أسماء محكمي الاستبانة.	1.3
67	.....استبانة الدراسة.	2.3
73	.....أسماء أفراد المقابلة.	3.3
74	.....واقع التحليل البيئي للبيئة الخارجية.	4.3
76	.....واقع التحليل البيئي للبيئة التشغيلية.	5.3
77	.....واقع التحليل البيئي للبيئة الداخلية.	6.3

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	تشابك متغيرات البيئة الخارجية.....	1.2
17	خطوات تحليل البيئة الخارجية.....	2.2
18	مكونات عناصر البيئة الداخلية.....	3.2

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	خصائص المنظمات التي تتجنب أو تتقبل المخاطر والاختيار الاستراتيجي.	20
2.2	طبيعة الاختيار الاستراتيجي.....	22
3.2	جدول SWOT.....	26
4.2	التحليل الاستراتيجي للمنظمات.....	26
1.3	توزيع فقرات الاستبانة على محاورها.....	36
2.3	مفتاح تصحيح البيانات.....	37
3.3	عينة الدراسة.....	39
1.4	ترتيب مجالات التحليل البيئي تنازلي.....	44
2.4	نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير الجامعة.....	45
3.4	نتائج اختبار فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير الجامعة على مجال البيئة التشغيلية.....	46
4.4	نتائج اختبار فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمستويات متغير الجامعة على مجال البيئة الداخلية.....	47
5.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	48
6.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب الإداري.....	49
7.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	50
8.4	نتائج اختبار دال إحصائياً (LSD) لمستويات متغير سنوات الخبرة للموظف على مستوى مجال البيئة الخارجية العامة.....	51
9.4	نتائج اختبار دال إحصائياً (LSD) لمستويات متغير سنوات الخبرة للموظف على مستوى مجال البيئة الخارجية التشغيلية.....	52

	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي	10.4
53	تتبعها الجامعات الفلسطينية في ضوء التحليل البيئي لكل جامعة.....	
55	معيقات التحليل البيئي.....	11.4
56	معيقات التحليل البيئي.....	12.4
75	حلول للحد من معيقات التحليل البيئي .....	13.4

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	.....	الإقرار
ب	.....	شكر و عرفان
ج	.....	التعريفات
هـ	.....	الملخص (بالعربية)
ز	.....	الملخص (بالانجليزية)
<b>1</b>	<b>.....</b>	<b>الفصل الأول: اساسيات الدراسة</b>
1	.....	1.1 مقدمه
5	.....	2.1 مشكلة الدراسة
6	.....	3.1 مبررات الدراسة
6	.....	4.1 أهمية الدراسة
6	.....	5.1 اهداف الدراسة
7	.....	6.1 أسئلة الدراسة
7	.....	7.1 فرضيات الدراسة
8	.....	8.1 هيكلية الدراسة
<b>9</b>	<b>.....</b>	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقه</b>
9	.....	1.2 الإدارة الاستراتيجية
9	.....	1.2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
10	.....	2.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية
12	.....	3.2.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية
12	.....	4.2.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية
13	.....	3.2 التحليل البيئي
13	.....	1.3.2 خصائص البيئة

15	.....تحليل البيئة الخارجية.	2.3.2
15	.....أهمية تحليل البيئة الخارجية.	3.3.2
17	.....خطوات تحليل البيئة الخارجية.	4.3.2
17	.....أقسام البيئة الخارجية.	5.3.2
18	.....تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.	6.3.2
18	.....عناصر تحليل البيئة الداخلية.	7.3.2
19	.....الاختيار الاستراتيجي.	4.2
19	.....خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي.	1.4.2
20	.....العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.	2.4.2
20	.....العلاقة بين العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي.	3.4.2
22	.....اتجاهات اتخاذ الخيار الاستراتيجي.	4.4.2
23	.....التحليل الاستراتيجي.	5.2
25	.....أداة التحليل SWOT.	1.5.2
28	.....الدراسات السابقة.	6.2
34	.....التعقيب على الدراسات السابقة.	6.3

### .....الفصل الثالث: منهج واجراءات الدراسة.

36	.....منهجية الدراسة وأدواتها.	1.3
36	.....أدوات الدراسة.	2.3
37	.....صدق الأداة.	3.3
37	.....ثبات أداة الدراسة.	4.3
38	.....تحليل البيانات.	5.3
39	.....حدود الدراسة.	6.3
39	.....مجتمع الدراسة.	6.3.1
39	.....عينة الدراسة.	6.3.2

### .....الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها.

41	.....واقع التحليل البيئي في الجامعات الفلسطينية.....	1.4
45	.....نتائج الفرضيات.....	2.4
<b>59</b>	<b>.....الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....</b>	
59	.....الاستنتاجات.....	1.5
61	.....التوصيات.....	2.5
62	.....المراجع.....	
80	.....فهرس الملاحق.....	
81	.....فهرس الأشكال.....	
82	.....فهرس الجداول.....	
84	.....فهرس المحتويات.....	